

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**ANA LUIZA DOS ANJOS ARAÚJO VALE**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS POSSIBILIDADES DE ELABORAÇÃO  
COLETIVA EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO**

São Luís – MA  
2022

**ANA LUIZA DOS ANJOS ARAÚJO VALE**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS POSSIBILIDADES DE ELABORAÇÃO  
COLETIVA EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte.

Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves.

Linha de pesquisa: Gestão educacional e escolar.

São Luís - MA

2022

Vale, Ana Luiza dos Anjos Araújo.

Projeto político pedagógico e as possibilidades de elaboração coletiva em uma escola da rede pública estadual do Maranhão / Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale. – São Luís, 2022.

134 f

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte.

Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves.

1.Elaboração coletiva. 2.Formação. 3.Gestão escolar. 4.Projeto político pedagógico. I.Título.

CDU: 37.014.5(812.1)

**ANA LUIZA DOS ANJOS ARAÚJO VALE**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS POSSIBILIDADES DE ELABORAÇÃO  
COLETIVA EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

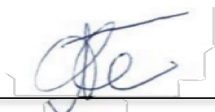
Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte.

Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves.

Linha de pesquisa: Gestão educacional e escolar.

Data da aprovação: 03 de junho de 2022.

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte (Orientadora)**

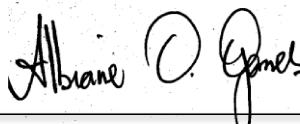
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Kallyne Kafuri Alves (Coorientadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Albiane Oliveira Gomes (Examinadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria José Pires Barros Cardozo (Examinadora Externa)**

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Dedico esse estudo aos meus pais, Ana Barbosa dos Anjos Araújo e Luiz Eugênio Santos Araújo, por todo amor, dedicação e abdicção durante os meus anos de estudos.

Ao meu tio Manoel Barbosa dos Anjos, (in memoriam) por todo incentivo aos estudos e que sempre torceu pela minha independência. Saudades eterna.

E a todos que lutam pela educação pública.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por ter me abençoado com perseverança, saúde e equilíbrio para alcançar o tão sonhado título de Mestre, uma fase que tanto almejei na minha vida pessoal e profissional. Agradeço também a Deus, por ter me dado força emocional e física para enfrentar os desafios do ensino remoto em um momento tão devastador da pandemia, anos de perdas irreparáveis e de tristeza.

Em seguida, agradeço aos meus amados pais, Ana Barbosa dos Anjos Araújo e Luiz Eugênio Santos Araújo, pelo amor incondicional, pela minha formação, e principalmente, pela demonstração de caráter, de fé, de humildade, de generosidade, e de dedicação aos estudos dos filhos. Agradeço ao meu querido irmão Luiz Eugênio Santos Araújo Filho, por ser minha referência de conquista e por demonstrar que sonhos podem ser alcançados com determinação. Geninho, você me inspira e tenho muito orgulho de sua história.

Agradeço, em especial, ao meu marido, André Alves Vale, que é meu alicerce de confiança, escuta, companhia, partilha e principalmente de amor. Obrigada por me apoiar de forma incondicional nos estudos, pela confiança, pelas conversas e por me oportunizar uma vida maravilhosa. Amo-te!

À minha segunda família, Scheila, Alcides Junior, Gabriel e João Pedro, por todo incentivo, demonstração de afeto e apoio. Vocês foram e são importantes durante a minha trajetória, e esta vitória também vos pertence. Gratidão!

A todos os meus amigos que me apoiaram e compartilharam momentos de glórias e de dificuldades comigo, em especial aos meus queridos companheiros de caminhada acadêmica, Daniel Bergue e Rafael Mattos. Obrigada pela demonstração de afeto e parceria, isso faz total diferença.

Aos participantes da pesquisa, que solidariamente compartilharam seus conhecimentos, experiências e práticas, e que permitiram a construção deste trabalho.

Agradeço também às minhas queridas orientadoras, Profa. Ana Lúcia Cunha Duarte e Profa. Kallyne Kafuri Alves, que aceitaram participar desse desafio comigo, contribuindo e motivando meu crescimento acadêmico e pessoal. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pelas “chacoalhadas” durante as aulas e pelas diversas contribuições que somam na minha vida profissional, acadêmica e pessoal.



Fonte: Google (2021).

“O projeto político-pedagógico é a ousadia da escola em assumir sua autogestão.”

**Gadotti e Romão (1994).**

## RESUMO

A presente pesquisa, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão, (PPGE/UEMA) na linha de gestão educacional e escolar, objetiva analisar a relação do Projeto Político Pedagógico (PPP) com a formação dos profissionais da educação e comunidade escolar em uma escola da rede pública estadual do Maranhão, a partir da construção, utilização e avaliação de um repositório de orientações, que consistirá como produto da pesquisa. Desse modo, o estudo possibilitará reflexões sobre os debates que permeiam o PPP na gestão educacional e escolar, e sobre o seu alcance na formação dos profissionais da educação e comunidade escolar. Nesse escopo, se utiliza da abordagem qualitativa de pesquisa, configurando-a por meio de uma pesquisa participante desenvolvida em cinco etapas, em que pretendem atender aos objetivos do estudo, contando com a participação de representantes da comunidade da escola pública estadual em questão, que se organizaram em: vivência na escola com observações participantes; aplicação de entrevistas e questionários semiestruturados; análise de conteúdo; construção do repositório de orientações; e, por fim, utilização e avaliação do repositório. A investigação se desenvolve com a construção do estado de conhecimento, e que se fundamenta em autores como: Veiga (2013); Padilha (2017); Vasconcellos (2019); Libâneo (2002, 2004, 2006, 2018), Luck (2000, 2009, 2013), dentre outros. O texto apresenta sete seções destinadas à apresentação das intencionalidades da pesquisa, iniciada com introdução e finalizada com as considerações finais, bem como os caminhos metodológicos adotados, que resultam na apresentação e análise dos dados empíricos em Produto Técnico Tecnológico com orientações e referências para os processos de PPPs. A construção das categorias de análise, a partir da interlocução do trabalho empírico e do referencial teórico que fundamentou a pesquisa, permitiu não só indicar a existência da relação entre PPP e formação, como também afirmar, para o espaço da escola pública, a possibilidade de construção do PPP. Também sugere que os participantes aprofundem a compreensão das, ainda complexas, relações entre organização escolar e mecanismos de participação, a partir das práticas realizadas diariamente, como a disposição do trabalho coletivo que, construído, possibilita a elaboração de propostas coletivas, a exemplo do PPP. Quanto ao repositório, produto da pesquisa, se configurou como um instrumento coletivo, em que contribui para descentralização de poder na escola e se constitui em uma oportunidade para discussões acerca das dimensões formativas no contexto educacional. Logo, a escassez de produções científico-acadêmicas acerca da relação entre processos do PPP na gestão escolar, e, formação para a comunidade escolar nos sistemas de ensino, ratificam a relevância desta pesquisa em suas dimensões política, social, pedagógica e acadêmica.

**Palavras-chave:** Elaboração coletiva. Formação. Gestão Escolar. Projeto Político Pedagógico.



## ABSTRACT

This research, linked to the Graduate Program in Education of the State University of Maranhão, (PPGE/UEMA) in the line of educational and school management, aims to analyze the relationship of the Political Pedagogical Project (PPP) with the training of education professionals and school community in a school of the state public network of Maranhão, from the construction, use and evaluation of a repository of guidelines, which will consist as a research product. Thus, the study will enable reflections on the debates that permeate the PPP in educational and school management, and on its scope in the training of educational professionals and school community. In this scope, the qualitative research approach is used, configuring it by means of a participant research developed in five stages, which intend to meet the objectives of the study, counting on the participation of representatives of the community of the state public school in question, which were organized in: living in the school with participant observations; application of interviews and semi-structured questionnaires; content analysis; construction of the guidelines repository; and finally, use and evaluation of the repository. The research is developed with the construction of the state of knowledge, and that is based on authors such as: Veiga (2013); Padilha (2017); Vasconcellos (2019); Libâneo (2002, 2004, 2006, 2018), Luck (2000, 2011, 2013), among others. The text presents seven sections aimed at the presentation of the intentionalities of the research, beginning with introduction and ending with the final considerations, as well as the methodological paths adopted, which result in the presentation and analysis of the empirical data in Technical Technological Product with guidelines and references for the processes of PPPs. The construction of the categories of analysis, from the interlocution of the empirical work and the theoretical framework that grounded the research, allowed not only to indicate the existence of the relationship between PPP and formation, but also to affirm for the public-school space the possibility of building the PPP. It also suggests that the participants deepen their understanding of the still complex relationships between school organization and participation mechanisms, based on the practices carried out daily, such as the arrangement of collective work, which, when built, enables the elaboration of collective proposals, such as the PPP. As for the repository, a product of the research, it was configured as a collective instrument, which contributes to the decentralization of power in the school and constitutes an opportunity for discussions about the formative dimensions in the educational context. Therefore, the scarcity of scientific-academic productions about the relationship between PPP processes in school management, and training for the school community in education systems, ratifies the relevance of this research in its political, social, pedagogical and academic dimensions.

**Keywords:** Collective elaboration. Formation. School Management. Political Pedagogical Project.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Dimensões a serem realizadas pela equipe gestora para a elaboração do PPP.....	41
<b>Quadro 2</b> - Sugestões de situação-ação para construção do PPP .....	56
<b>Quadro 3</b> – Estratégias da gestão para promover a participação da comunidade escolar no PPP .....	69
<b>Quadro 4</b> – Concepções dos professores sobre gestão escolar.....	73
<b>Quadro 5</b> – Concepções dos professores sobre PPP .....	75
<b>Quadro 6</b> – Concepções dos professores sobre as ações da gestão .....	76
<b>Quadro 7</b> – Concepções dos estudantes sobre gestão escolar democrática.....	80
<b>Quadro 8</b> – Concepções das famílias sobre gestão escolar democrática .....	81
<b>Quadro 9</b> – Concepções dos colaboradores sobre gestão escolar democrática.....	82
<b>Quadro 10</b> – Concepções dos estudantes sobre PPP .....	83
<b>Quadro 11</b> – Concepções das famílias sobre PPP .....	83
<b>Quadro 12</b> – Concepções dos colaboradores sobre PPP .....	84
<b>Quadro 13</b> – Os momentos de participação pontuados pela comunidade escolar .....	85
<b>Quadro 14</b> - Referência avaliativa de desempenho do produto .....	99

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - IDEB 2019 da escola sobre fluxo escolar Anos Finais do Ensino Fundamental ...	64
<b>Figura 2</b> – IDEB 2019 da escola Anos Finais do Ensino Fundamental .....	65
<b>Figura 3</b> – IDEB 2019 da escola Ensino Médio .....	66
<b>Figura 4</b> – Repositório PPP Escola na versão <i>web</i> e <i>móvil</i> .....	92
<b>Figura 5</b> – Capa do Repositório PPP Escola .....	93
<b>Figura 6</b> – Contribuição da comunidade escolar na sessão “O que é o PPP” do repositório ..	96
<b>Figura 7</b> – Apresentação do produto para a escola.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Tempo de atuação dos professores na escola.....	73
<b>Gráfico 2</b> – Quem participou da construção do PPP na concepção dos professores.....	77
<b>Gráfico 3</b> – Concepções dos professores sobre a utilização do PPP na rotina escolar.....	78
<b>Gráfico 4</b> – Participantes do questionário da comunidade escolar.....	80
<b>Gráfico 5</b> – Concepções da comunidade escolar sobre a existência de momentos participativos .....	85
<b>Gráfico 6</b> - Quem participou da construção do PPP na concepção dos estudantes, famílias e colaboradores.....	87
<b>Gráfico 7</b> – Seção mais interessante do repositório PPP escola para os participantes .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ATPC	Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OMS	Organização Mundial de Saúde
PEE/MA	Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGE	Programa de Pós-Graduação da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAGEA	Secretaria Adjunta de Gestão da Rede de Ensino e Aprendizagem
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Maranhão
SUGEDA	Superintendência de Gestão do Ensino e Desenvolvimento da Aprendizagem
UEMA	Universidade Estadual d
UEMANET	Núcleo de tecnologias para Educação
UNCME-MA	União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação do Maranhão
UNDIME-MA	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação do Maranhão
URE	Unidade Regional de Educação de São Luís

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: contextualizando a participação na escola</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Promoção da gestão escolar democrática</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Trabalho coletivo e a dinâmica da gestão escolar</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3 Construção coletiva e a formação da identidade da instituição escolar</b> .....	<b>31</b>
<b>3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: as possibilidades e os desafios no contexto escolar</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 Concepções e finalidades do Projeto Político Pedagógico</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 Participações dos membros da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico</b> .....	<b>40</b>
<b>3.3 Desafios da gestão escolar na construção, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 As interfaces do Projeto Político Pedagógico e a pauta formação na instituição de ensino</b> .....	<b>48</b>
<b>4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO: contexto do lócus da pesquisa</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1 Diretrizes orientadoras sobre Projeto Político Pedagógico no território maranhense</b> .....	<b>53</b>
<b>5 A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL: entre ações e intenções</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1 As estratégias e os desafios da gestão escolar nos processos do PPP</b> .....	<b>67</b>
<b>5.2 Percepções da comunidade escolar sobre a participação no trabalho coletivo do PPP</b> .....	<b>71</b>
<b>5.2.1 Concepções dos professores</b> .....	<b>72</b>
<b>5.2.2 Concepções dos estudantes, famílias e colaboradores</b> .....	<b>79</b>
<b>6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: construindo uma rede de possibilidades na escola</b> .....	<b>89</b>
<b>6.1 As contribuições da comunidade escolar na criação do repositório PPP escola</b> .....	<b>94</b>
<b>6.2 Divulgação e avaliação do produto: o repositório PPP escola para a formação</b> .....	<b>97</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>106</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>112</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DESTINADO AO SEGMENTO DA GESTÃO ESCOLAR</b> .....	<b>113</b>

<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DESTINADA AO SEGMENTO DA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS PROFESSORES.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DESTINADO A COMUNIDADE ESCOLAR .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO REPOSITÓRIO PPP ESCOLA .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Projeto Político Pedagógico<sup>1</sup> (PPP), tema da presente pesquisa, se refere a um instrumento que reflete a proposta educacional da instituição de ensino, que, segundo a concepção do estudioso Celso Vasconcellos (2019), se torna um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade social. Pode ser compreendido como plano global da instituição de ensino, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de intencionalidades e de uma leitura da realidade local, logo, trata-se de um importante caminho para a construção da identidade escolar.

O projeto tem, como fundamento legal, a concepção de gestão escolar democrática vivenciada pelos diversos participantes da escola que necessitam garantir a sua concretização. Pois, a incorporação dos valores de cidadania, liberdade e democracia se fortalecem na medida em que a instituição de ensino propicia em sua prática a promoção do desenvolvimento humano, a partir da plena consciência dos sujeitos no processo participativo do trabalho pedagógico, tendo como base os estudos de Benno Sander (1995) relacionados à gestão da educação.

Na gestão escolar democrática, a construção do PPP é determinada aos sistemas de ensino por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assumindo diversos desafios e expectativas no contexto escolar a partir da construção, monitoramento e avaliação do projeto. Desse modo, torna a escola um espaço de intencionalidades para inovação e investigação, permitindo que o PPP se apresente como um instrumento norteador, desenvolvido do próprio trabalho coletivo da comunidade escolar.

Em face do apresentado, o interesse investigativo da pesquisadora surgiu durante a graduação em Pedagogia na Universidade Estadual do Maranhão, a partir de atividades de extensão com foco na gestão escolar democrática e PPP, atuando com gestores escolares e professores da rede municipal de ensino de um município do estado do Maranhão. A participação resultou em seu trabalho de conclusão de curso e, mais tarde, no ingresso à pós-graduação (lato sensu) na área de Gestão Escolar.

Nesse contexto, surge o desejo de aprofundar a discussão e, conseqüentemente, a compreensão do tema PPP na gestão educacional e escolar no Mestrado Profissional em Educação, transformando-o em estudo e produto para a Dissertação. Na expectativa de refletir

---

<sup>1</sup>Neste estudo, se adota a nomenclatura Projeto Político Pedagógico - PPP, uma vez que se considere importante manter todos os três termos com base nos estudos da autora Ilma Passos Veiga (2013a, p. 13) que defende “projeto pois busca um rumo, uma direção; político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade”.



ainda mais sobre as dimensões dos processos do PPP para o fazer educacional, a partir de suas diversas competências na organização de atividades, referências, e acima de tudo do tipo de cidadão que se pretende formar na escola (GADOTTI; ROMÃO, 1994).

Na instituição de ensino pública, o diálogo sobre PPP acaba por se revelar em uma grande tarefa, considerando as diferentes modalidades de organização e de processos de gestão na educação brasileira, o que difere as concepções de trabalho coletivo nas escolas. Para o estudioso José Carlos Libâneo (2002, p. 323), “se situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica [...] no outro, a sóciocrítica”. O processo assume seus objetivos a partir da compreensão que a gestão da escola tenha em relação à sociedade e desenvolvimento dos seus estudantes.

De acordo com o autor, a visão técnico-científica compreende uma gestão centralizada em uma pessoa, sem a participação de qualquer outro segmento da escola, diferente da sóciocrítica, que possui a organização escolar como um sistema que agrega pessoas, valores e princípios. Partindo dessa concepção, a gestão sóciocrítica corresponde aos interesses da comunidade e vislumbra uma qualidade educativa, garantindo, assim, uma gestão escolar baseada em princípios democráticos.

Partindo desses pressupostos, se apresentam, no decorrer da Dissertação, questões que delineiam o pensamento sobre PPP no âmbito educacional, por meio de uma reflexão ponderada das relações individuais e coletivas. Já que, essas questões também impactam e são impactadas pela execução de uma gestão escolar estratégica, que consiste em ser efetiva e relevante para alcançar objetivos educacionais na escola. O PPP só faz sentido quando elaborado por um planejamento fruto das relações sociais, que envolvem a instituição de ensino (PADILHA, 2017).

Vale ressaltar que a LDBEN (1996) garante que o ensino público seja ministrado com base nos princípios democráticos e assegura a responsabilidade de conquistar a sua autonomia por meio do PPP, direcionando em seu art. 12: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;” (BRASIL, 1996), definindo princípios democráticos também na elaboração do PPP.

Outro fator importante a ser abordado durante a pesquisa, diz respeito à pauta de formação na instituição de ensino, tendo em vista a formação dos profissionais da educação e comunidade escolar. Nesse sentido, as oportunidades de formação na escola necessitam ser planejadas e asseguradas pelos sistemas de ensino, sendo de interesse e exigência dos professores e gestores, tendo como base os novos currículos alinhados à Base Nacional Comum

Curricular (BNCC), que visam ao desenvolvimento de habilidades e competências, direitos e objetivos de aprendizagem e crescimento dos estudantes. Por muitas vezes, isso significa mudar a maneira de compreender e, conseqüentemente, de planejar a gestão escolar.

A partir dessas conjunturas, surge a expectativa de que é preciso refletir e promover dimensões entre PPP e a pauta da formação na escola pública, de modo que os participantes envolvidos tenham consciência dos objetivos a serem atingidos por meio do PPP; e que seja superado os embaraços associados à sua construção, monitoramento e avaliação, que são processos que influenciam diretamente no desempenho e desenvolvimento educacional.

Portanto, é necessário compreender o PPP como instrumento que orienta, também, a formação no espaço escolar, situando-o, segundo o autor Paulo Padilha (2017) como um horizonte de possibilidades, que permite a gestão compreender e propor uma organização que se baseia no entendimento compartilhado de professores, estudantes e demais interessados em educação.

Desse modo, surgem reflexões sobre a implicação do PPP na formação dentro da escola. O documento promove a inovação e ruptura de poder centralizador, uma vez que permite a participação de todos em sua construção, em que mobiliza a todos em torno da inovação pedagógica e constrói novas práticas de gestão, docente e das relações sociais da escola (XAVIER et al., 2020). É possível que o PPP, enquanto componente do desenvolvimento da instituição de ensino, seja pensado para inovação, de modo a atender a comunidade escolar com conhecimentos pedagógicos, na perspectiva de ser um instrumento também voltado para a formação?

Partindo dessa premissa, a problemática do estudo se configura em que medida os processos do PPP contribuem para a formação dos profissionais da educação e comunidade escolar, tendo como referência uma escola pública estadual do município de São Luís – MA. A partir dessa problematização, surgem outros questionamentos, tais como: quem elabora o PPP da escola pública estadual do município de São Luís – MA? Em que medida o PPP pode ser um aliado na formação para a comunidade escolar? Quais processos do PPP são elementos que conduzem para o fortalecimento do trabalho coletivo? Como a Secretaria de Educação do Estado do Maranhão encaminha orientações para as escolas elaborarem coletivamente o seu projeto?

A partir dessas questões, focalizamos as relações entre PPP e formação à luz da legislação vigente na gestão educacional e escolar, tendo em vista a escola pública estadual de São Luís - MA como espaço de reflexão dos processos de elaboração do PPP. Essa ideia se dá na perspectiva de que os participantes aprofundem a compreensão dos, ainda complexos,

processos do projeto, a partir das práticas realizadas diariamente, como a organização do trabalho coletivo, bem como possibilitar e mobilizar diálogos com teóricos e estudiosos que ajudarão a compreender os processos do PPP e sua importância para a gestão educacional e escolar.

Considerando os argumentos até aqui expostos, definiu-se como objetivo geral deste estudo: analisar a relação do PPP com a formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar sob o âmbito da gestão, a partir de um repositório de orientações em uma escola da rede pública estadual do Maranhão. Desse modo, o estudo possibilitará reflexões sobre os debates que permeiam o PPP e sobre o seu alcance na pauta da gestão associada à formação dentro da instituição de ensino.

Assim, a pesquisa foi organizada com os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil da gestão escolar, como forma de subsidiar as análises sobre as ações de gestão desenvolvidas pela escola pública estadual do município de São Luís – MA; discutir sobre trabalho coletivo e quem participa da construção do PPP, a partir de encaminhamentos e diretrizes da gestão escolar; diagnosticar as estratégias e desafios da gestão escolar para construção, monitoramento e avaliação do PPP; elaborar um repositório de orientações sobre os processos do PPP, a fim de construir um produto que concorra para formação na escola pública estadual do município de São Luís – MA.

Para fundamentar a investigação, foi realizado um levantamento bibliográfico que possibilitou a construção teórica da temática e maior aprofundamento da análise dos resultados de pesquisa. A construção do conhecimento teve estudiosos basilares como Veiga (2013); Padilha (2017); Vasconcellos (2019); Libâneo (2002, 2004, 2006, 2018), Luck (2000, 2009, 2013), dentre outros, desenvolvendo, dessa forma, reflexões sobre os desafios e possibilidades de se construir com maior qualidade social o PPP.

Nesse sentido, investigar uma realidade educacional significa compreender os possíveis pressupostos de uma gestão democrática entre todas as esferas da escola, que possibilite a adoção de medidas que apontem para transformações qualitativas, envolvendo todas as pessoas no processo educacional, a partir do devido aprofundamento do PPP enquanto instrumento de experiências exitosas para formação do trabalho coletivo, para, desse modo, juntamente com as pessoas participantes da pesquisa, alcançarmos melhorias na educação, por meio do projeto, contribuindo para a construção de um ambiente flexível e de influência social na instituição de ensino.

O desenvolvimento do presente estudo, buscou analisar a possível relação do PPP e formação em uma escola pública da rede estadual, localizada na Cidade Operária, bairro

periférico da capital São Luís – MA. A instituição de ensino oferece aulas para o Ensino Fundamental e Ensino Médio na modalidade de ensino regular, totalizando um quantitativo de 509 matrículas. Os estudantes são oriundos do próprio bairro (Cidade Operária) e de bairros vizinhos. São adolescentes e jovens que estão na faixa etária entre 13 e 20 anos. A escolha pela instituição de ensino se dá pela importância que a mesma possui para o contexto social em que está inclusa e da sua contribuição para o desenvolvimento educacional de seus estudantes, além da observância dos projetos pedagógicos desenvolvidos pela escola em parceria com a comunidade.

Dada a peculiaridade do estudo, julgamos conveniente nos deter sobre a abordagem qualitativa de pesquisa que, segundo os pressupostos da autora Maria Cecília Minayo (2007), vislumbra um aprofundamento do estudo, busca por um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, além de uma melhor análise de questões simbólicas; isso se deve aos seus procedimentos que estimulam os investigados a se expressarem livremente.

Quanto aos procedimentos, o estudo se configurou como pesquisa participante, tendo referência no autor Michel Thiollent (2009), haja vista a necessidade da profundidade e detalhamento de uma unidade escolar, além de uma ação em que os participantes e pesquisadores trabalharam em conjunto. Essa ação demonstra a relevância para educação e coletividade, com base no estreitamento de relações entre os membros participantes da pesquisa. A escolha para o tipo de pesquisa se deu ao caráter inovador que a caracteriza, sobressaindo-se, principalmente, em três aspectos que vão ao encontro dos propósitos do nosso objeto, que são: coletividade, democracia e participação.

Já o eixo teórico-metodológico de análise está inspirado no materialismo histórico-dialético, que, segundo o estudioso Ivo Tonet (2013, p. 113), trata-se “de apreender o processo através do qual vão se constituindo, ao mesmo tempo, a totalidade de determinado objeto e as partes que o compõem [...] o modo como se relacionam entre si o todo e as partes.”.

Nessa perspectiva, buscou-se explorar a realidade pesquisada, a partir da constante mudança dos fenômenos que transformam a pesquisa a todo instante. Desse modo, a pesquisa foi organizada em cinco etapas, a fim de alcançar os objetivos traçados. Na primeira etapa, o objetivo foi conhecer a estrutura e princípios norteadores da instituição de ensino e as ações da gestão escolar nos processos do PPP, a partir de uma vivência<sup>2</sup>, caracterizada por uma visita,

---

<sup>2</sup>Nessa etapa da pesquisa, foram levados em consideração todos os protocolos de higiene e distanciamento, devido ao contexto pandêmico em que se encontrava, causado pelo novo Coronavírus (Covid-19) no mundo, declarado no ano de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

em que foi desenvolvido observações participantes semiestruturadas (APÊNDICE A) junto às duas gestoras escolares (Geral e Adjunta), dispendo construir uma visão de espaço físico, fundação, número de colaboradores e estudantes.

Durante a observação, foi solicitada para as gestoras a apresentação do PPP da escola, incentivando-as a socializar sobre a construção dos processos do projeto, a partir das bases de sustentação teórica, participantes, identificação do PPP na rotina e planejamento escolar, periodicidade de avaliação, além dos principais desafios encontrados e quais estratégias pensadas, adotando, como suporte, o PPP, sob os encaminhamentos e diretrizes da própria gestão escolar. Desse modo, se ressalva que a vivência foi configurada para além de uma visita, mas como um momento de partilha, na medida que se escutou, observou e houve o envolvimento com os participantes.

A segunda etapa foi configurada com aplicação de entrevistas semiestruturadas com as gestoras, e questionários on-line semiestruturados com a comunidade escolar (estudantes, professores, famílias e colaboradores), pois, segundo os estudos de Gressler (2007, p. 179), essas técnicas permitem construir “em torno de um corpo de questões do qual o pesquisador parte para uma exploração em profundidade.”.

Em um primeiro momento, destinado ao segmento da gestão escolar, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE B) com as duas gestoras da escola em questão. O objetivo foi identificar o perfil profissional e conhecer as principais atividades desenvolvidas pela gestão, no que diz respeito ao PPP e seus desafios, além de compreender as percepções de gestão escolar democrática e o PPP que o grupo possuía, a fim de subsidiar as análises sobre as ações de gestão desenvolvidas.

Já no segundo momento, destinado à comunidade escolar, foram aplicados questionários on-line, por meio da ferramenta Formulários Google, com um quantitativo de 13 professores (APÊNDICE C); e outro questionário on-line com 15 membros da comunidade escolar (estudantes, famílias e colaboradores) (APÊNDICE D). Neste momento, o objetivo foi analisar os dados produzidos com as 28 respostas e que tematizam sobre a organização do trabalho coletivo, a partir de questões que discutiam sobre a construção do PPP, além das percepções dos participantes sobre as temáticas de PPP e gestão escolar democrática. Logo, foram apresentados subsídios das ações de gestão desenvolvidas pela escola para construção, avaliação e monitoramento do PPP.

A partir dos levantamentos de dados, foi desenvolvida a terceira etapa com inspiração na análise de conteúdo, que, para Ludke e Andre (2015), inicia-se com a elaboração de um conjunto de categorias descritivas. A trajetória da análise de conteúdo ocorre com a

categorização, na tentativa de classificar os conteúdos, a partir de critérios definidos. Em seguida, é realizada a inferência e, com base nela, ocorre à interpretação, em que se atribui significado aos conteúdos posto em análise. Por último, deve-se discutir os resultados da investigação.

Logo após, na quarta etapa, com base nos resultados da investigação, foi construído o repositório on-line de orientações para a comunidade da escola pública estadual de São Luís – MA sobre construção, avaliação e monitoramento do PPP, a fim de torná-lo um instrumento que concorra para formação dos profissionais da educação e comunidade escolar. O repositório se configura no Produto Técnico Tecnológico (PTT) da pesquisa, em atendimento a normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que trata dos mestrados profissionais, e ao Regimento Interno do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão – Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA de 04 de dezembro de 2019.

O repositório, denominado de “Repositório PPP Escola”, foi desenvolvido a partir dos principais desafios sobre os processos do PPP apresentados pela própria instituição de ensino pública. O repositório conta com orientações didáticas e itens indispensáveis do projeto, dando ênfase a um formato orientador e não de modelo pronto, pois cada projeto é singular devido às peculiaridades de cada escola. O produto foi organizado de modo que aprofundem a compreensão dos ainda complexos processos do PPP, contextualizando a várias questões práticas enfrentadas diariamente pelos educadores, como a organização do trabalho coletivo e o gerenciamento escolar.

A escolha do repositório se deu pela oportunidade de apresentar uma gama de conhecimentos por meio de textos e imagens em formato on-line, além do fácil acesso que poderá ocorrer por celulares, notebooks ou computadores, havendo a maior possibilidade de multiplicação dos conteúdos existentes. A tecnologia e as mídias digitais estão com mais visibilidade no cotidiano e nas diversas atividades da sociedade, com isso, faz-se necessário trabalhar com esses recursos tecnológicos também na educação, aumentando o seu uso dentro e fora da sala de aula.

Desse modo, a evolução da tecnologia educacional não está apenas em recursos ligados às mídias tecnológicas, mas de um modo mais abrangente, ressaltando as novas formas de ensinar e de compreender a educação. Isso aparece do mesmo modo na necessidade do envolvimento de diferentes atores, como família, comunidade, empresas, entidades e sociedade em geral na adesão e prática da tecnologia em seu cotidiano (SANTOS, 2018).

Na quinta e última etapa, foram realizadas as atividades de utilização e avaliação do repositório pela escola pública estadual de São Luís – MA, com a intenção de fornecer elementos para análise da relação do PPP na formação dentro da escola, bem como as orientações do repositório. A avaliação do produto aconteceu por meio de um questionário semiestruturado on-line (APÊNDICE E), através da ferramenta Formulários Google, para a comunidade escolar, com objetivo de aprimorar o repositório, dando maior atenção às melhorias.

Vistas às etapas de pesquisa, vale ressaltar que nosso texto está sistematizado em sete seções que correspondem ao desenvolvimento do estudo, sendo a primeira, aqui já apresentada, dedicada aos elementos introdutórios que discutem sobre a problemática da pesquisa e detalham a investigação. Do mesmo modo, são apresentadas as intencionalidades e achados ao pesquisar o PPP como instrumento para formação no espaço escolar, bem como os caminhos metodológicos adotados neste estudo.

A segunda seção denominada de “Gestão Democrática: contextualizando a participação na escola” tem por objetivo refletir sobre trabalho coletivo e participativo na escola, tendo como base a gestão escolar democrática e sua relação com a construção, monitoramento e avaliação do PPP. Discute também sobre democracia, administração escolar pautada na lógica do mercado, as construções das lutas sociais em busca da democratização e a implantação da gestão democrática pelas vias legais (Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96; Plano Nacional de Educação e Plano Estadual de Educação).

A terceira seção, “Projeto Político Pedagógico: as possibilidades e os desafios no contexto escolar”, apresenta reflexões sobre o objeto de estudo, reunidas em torno de temas como: construção coletiva, gestão na escola, identidade, princípios de planejamento participativo, avaliação e monitoramento das ações, relações e organização da comunidade escolar e formação dentro da instituição de ensino. Pretende-se vislumbrar as dimensões do PPP no cenário educacional, demonstrando a sua necessidade e importância de construção.

A quarta seção, denominada de “Projeto Político Pedagógico na rede pública estadual do Maranhão: contexto do lócus da pesquisa”, tem a finalidade de apresentar as principais diretrizes sobre os processos do PPP que orientam as comunidades escolares do estado do Maranhão, dialogando com autores e estudiosos da área, com destaque aos documentos produzidos pela Secretaria de Educação do Estado do Maranhão – SEDUC e Conselho Estadual de Educação – CEE, bem como demais orientações para o cenário público estadual de ensino.

A quinta seção, intitulada “A gestão da escola pública estadual: entre ações e intenções”, contextualiza a escola investigada e os resultados das coletas de dados com inferências nas falas dos participantes, divididas em gestão escolar e comunidade escolar (professores, famílias, estudantes e demais colaboradores). Desse modo, realiza-se um recorte das principais falas, dialogando com autores que tratam da temática, construindo interlocuções sobre conhecimentos entre PPP e gestão escolar.

A sexta seção, “Produto Técnico Tecnológico: construindo uma rede de possibilidades na escola”, apresenta os resultados da utilização e avaliação do repositório de orientações para a escola pública estadual, além de discorrer sobre os principais passos de construção e edificação do repositório, que conta com o apoio da comunidade escolar e uma vasta literatura que vislumbra um produto investigativo com significância para área escolar.

E, por último, apresentamos nossas considerações finais acerca do estudo, sem a pretensão de concluir, mas tomando como referencial a discussão dos resultados. Onde destacamos a ação da gestão escolar na construção do PPP, e a relação do documento para a formação escolar; considerando as leituras, a pesquisa participante e empírica, realizada como base para a apresentação dos achados desta pesquisa, considerando-a como parte de um processo que visa a democratização da escola pública como exercício político e social, e que, portanto, poderá ser base para novas construções sobre este objeto.



## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA:** contextualizando a participação na escola

A presente seção, tem por objetivo refletir sobre trabalho coletivo e participativo na escola, tendo como base a gestão escolar democrática e sua relação com a construção, monitoramento e avaliação do PPP. Discute também sobre democracia, administração escolar pautada na lógica do mercado, as construções das lutas sociais em busca da democratização e a implantação da gestão democrática pelas vias legais (Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96; Plano Nacional de Educação e Plano Estadual de Educação).

Partindo deste preâmbulo, iniciamos nossa contextualização com o espaço escolar, em que é considerado um ambiente de convívio social e de aprendizagens, e revela-se como um dos principais responsáveis pela formação crítica e reflexiva do estudante. Assim, a proposta pedagógica necessita possuir princípios integradores para formação de sujeitos reflexivos, capazes de questionar, relacionar-se e participar efetivamente da sua educação. De acordo com a sociedade contemporânea, novas demandas sociais são implementadas na instituição escolar, resultando em novos estudos que buscam melhorias na qualidade do ensino. Essas práticas contabilizam uma gestão escolar mais flexível, democrática e, acima de tudo, participativa. Surgindo dessas novas perspectivas, a estudiosa Heloísa Luck propõe que:

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. [...]. Embora esse enfoque não seja plenamente adotado e, quando levado em consideração, seja orientado, ainda, por um velho e já enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação, ele tem grande impacto sobre o que acontece na escola, que é hoje, mais do que nunca, bombardeada por demandas sociais das mais diversas ordens. Observa-se, também, o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborarem com a escola, constituindo-se essa área, um campo fértil para a realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade, e por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades (LUCK, 2000, p. 12).

O processo de gestão democrática aborda naturalmente a questão da participação e do trabalho coletivo, logo são processos inerentes. Nessa direção, a autora defende a educação como fator determinante para os sujeitos pensantes, em uma expectativa oriunda da instituição escolar, em especial da gestão que vai organizar os princípios para uma proposta de inclusão de ensino, pois, na sociedade globalizada, a educação é reconhecida como um valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, ressaltado nas palavras de Luck (2000).

Logo, a discussão das novas perspectivas surge para evidenciar uma abordagem a ser levantada sobre as probabilidades para uma gestão participativa e democrática, no fomento à qualidade da educação e de princípios que vão amparar os sujeitos para uma nova realidade

educacional. Essa constatação enfatiza a importância de uma boa gestão na educação, realizada a partir de elementos de composição em bases democráticas.

A partir desses pressupostos, vale ressaltar que a LDBEN nº 9.394/96 vem fundamentar legalmente a gestão democrática no Brasil, dando suporte em seus artigos 14 e 15, quando destaca os sistemas de ensino:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

O interessante é que os suportes legais para a prática da gestão democrática registrados de forma imperativa adquirem formato e, conseqüentemente, novas dinâmicas no cenário nacional a respeito dessa organização coletiva. As leis transmitem o que deve ser feito para fomento da organização educacional que serão desenvolvidas na União, Estados, Distrito Federal e Municípios, para instituírem em seus sistemas de ensino um regime de colaboração e para o alcance dos objetivos propostos. Tendo como base o exposto, Libâneo (2006) complementa:

A escola é, assim, o espaço de realização tanto dos objetivos do sistema de ensino quanto dos objetivos de aprendizagem. Na prática, significa que as análises críticas sobre o sistema de ensino e sobre as políticas educacionais perdem a força analítica, se não tiverem como referência a escola e as salas de aula, do mesmo modo que os profissionais de determinado estabelecimento escolar podem ter a eficácia de seu trabalho reduzida, se não tiverem uma visão de conjunto do sistema de ensino nacional e estadual (LIBÂNEO, 2006, p. 296).

Enquanto instituição em prol da sociedade, a escola precisa organizar-se segundo os interesses da comunidade em conformidade ao sistema de ensino local, estadual e nacional, a fim de evitar práticas que estão distantes das forças analíticas. Na mesma perspectiva, os estudos contundentes de Vitor Paro (2011) defendem uma configuração escolar em prol:

[...] de uma educação que consiga formar cidadãos autônomos, por meio de prática democrática, presente não apenas na situação de ensino, mas em todas as ações no âmbito escolar, é um empreendimento que exige o envolvimento de educadores providos de alta competência pedagógica, mas também de sólida formação política. Certamente, a transformação da estrutura total da escola de modo a servir a esse propósito não é empresa fácil, mas é sempre preciso saber onde está o horizonte que impulsiona e orienta a ação dos homens (PARO, 2011, p. 234).

Ainda no escopo da legislação nacional, entra em vigor, no ano de 2014, o Plano Nacional de Educação (PNE), a partir da Lei nº 13.005/2014, que debate com vários segmentos da sociedade civil organizada e propõem 20 (vinte) grandes metas que deverão ser realizadas

até o ano de 2024. Dentre as metas, destaca-se a meta 19 (dezenove) que trata especificamente de gestão escolar democrática e tem por objetivo:

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 (BRASIL, 2014, p. 83).

A meta é uma proposta do PNE, que contribui e reforça com as políticas educacionais já existentes no país, e sua efetivação é associada com a participação da comunidade nas escolas públicas, se tornando um grande desafio perante às organizações de cunho administrativo que se apresentam no cenário educacional. Segundo Russo (2004), a problemática discutida deve-se no uso das teorias da administração geral de cunho empresarial exercido nas escolas; fruto de um tema muito discutido na década de 80, que explicava a superação de paradigma empresarial para a construção de um novo, denominado por Russo de paradigma da especificidade da escola.

Logo, entende-se que a exigência da Meta 19 do PNE pressupõe uma participação qualificada, sendo necessária uma contraversão no quadro que se mantém distante dos valores democráticos. Existe um desentendimento sobre a concepção da gestão democrática e sua efetivação, ninguém participa daquilo que não conhece, portanto, é fundamental que as ações partam do conhecimento aliado ao acolhimento, tornando esses momentos interessantes para comunidade compreender a importância dessas diretrizes para a educação integral dos sujeitos.

Todas essas atividades que necessitam ser praticadas dentro do órgão educativo são características do papel dinâmico da gestão. Precisam ser atuações naturais dentro da escola e, ao mesmo tempo, possuir um caráter imperativo, que carece de ser cumprido. Outra contribuição importante a ser destacada na discussão é baseada no conceito que Luck (2009) traz sobre gestão escolar, dizendo que:

[...] é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LUCK, 2009, p. 24)

No âmbito da gestão escolar se necessita considerar um dos fatores fundamentais para uma boa organização: a dinâmica cultural da escola, junto com as diretrizes e políticas educacionais de domínio público. A dinâmica cultural compreende investir nas condições que possibilite levar em consideração a cultura da comunidade, seus sonhos e vontades, zelando pelos princípios democráticos de uma maneira dinâmica. Além de compreender e apresentar,

como fundamento, as diretrizes e políticas de ensino que fortalecem o direito à educação pública. Desse modo, a disposição da gestão escolar precisa ser observada de duas maneiras:

O meio educativo compõe-se do meio material (realidade material concreta da escola, da classe e da realidade social), meio pessoal (as intercomunicações existentes entre as diferentes pessoas envolvidas na situação escolar, incluindo as posições sociais das pessoas e as comunicações que se dão) e meio institucional (síntese dos demais fatores que compõem o meio educativo incluindo instâncias externas a escola) (LIBÂNEO, 2002, p. 106).

A participação da gestão surge das relações sociais vivenciadas no meio escolar e seus setores que são particulares de cada instituição e de realidades distintas. Desta forma, entende-se que existe uma relação harmônica entre os segmentos que compõem o meio educativo, isto é, uma união estável entre o meio material, pessoal e institucional mencionados por Libâneo, que resultará na superação dos desafios didáticos, curriculares e organizacionais e dará sentidos para a construção coletiva escolar.

Portanto, a participação se torna um elemento essencial para a construção coletiva, em prol de uma concepção que defende a organização e planificação da instituição escolar. Nessa perspectiva, a partir das percepções defendidas por Luck (2009), se pode compreender a participação como:

[...] processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez caracterizado pelo apoio e interapoio na convivência do cotidiano, da gestão educacional, na busca por seus agentes, da superação de suas dificuldades e limitações, do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social (LUCK, 2009, p. 30).

A autora ressalta que a participação no âmbito educacional existe independente da consciência do ato, e carecem ser consideradas dentro da dinâmica da gestão sobre todas as ações positivas ou negativas que servirão como base para o alcance das finalidades. Denotando que tal situação exige do gestor ou qualquer profissional que esteja à frente das decisões a colaboração no desenvolvimento individual de cada pessoa, o bom cumprimento dessa consciência segundo a autora, concretiza as transformações sociais na comunidade escolar e no ambiente educacional. O autor Libâneo (2018) complementa o sentido de participação como:

[...] meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2018, p. 102).

Deste modo, se apresenta uma cultura escolar baseada em princípios participativos com retorno positivo direto na comunidade escolar, compreendida por todos que fizeram parte dos processos pedagógicos. Assim, é promovido um processo de descentralização do poder na

escola e distribuição de responsabilidades, tornando-os parte do processo, provocando, acima de tudo, a ruptura de decisões autoritárias e burocráticas do sistema de ensino.

A partir destes elementos, podemos refletir que o exercício da participação escolar fortalece a comunidade para enfrentar conflitos, contradições e pressões, considerando a identidade de um corpo reflexivo e equilibrado, voltado para atender as necessidades de seu grupo. Portanto, para a realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, se faz necessário o envolvimento de todos os segmentos sociais que compõem a escola, a fim de torná-la uma instância autogovernada, engajada e colaborativa. Mas, como promover a gestão democrática na instituição escolar ou quem promove essa gestão na escola? No sentido destas inquietações, trazemos apontamentos sobre a promoção da gestão escolar democrática no próximo tópico.

## **2.1 Promoção da gestão escolar democrática**

De acordo com os estudos de Sofia Vieira e Eloisa Vidal (2015, p. 35), a organização educacional brasileira ainda convive com tendências burocráticas e centralizadoras nas instituições de ensino, considerado como “práticas que ferem o princípio constitucional estabelecido há mais de 25 anos, caso da indicação política [...] do mesmo modo, escolas cultivam práticas em flagrante descompromisso com os dispositivos da LDB.”.

A partir da análise das autoras, compreende-se que a participação, em seu sentido dinâmico de base da gestão democrática, não se constitui em uma prática comum nas escolas. Nesse sentido, nos permite constatar a existência de vários enfoques relativos à gestão democrática no ensino nacional, dentre os quais destacamos para discussão: a promoção da gestão escolar democrática.

A promoção de uma realidade educacional mais significativa, tendo como alicerce a gestão democrática, é um princípio orientador da escola pública brasileira definido pela Constituição Federal de 1988 e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996. Logo, a expectativa é que a participação colaborativa deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional, e não como resultado de um esforço de gestão.

Do mesmo modo, em seu art. 2º, o Plano Nacional de Educação apresenta, como uma de suas diretrizes, a “[...] promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.” (BRASIL, 2014). Essa diretriz se desdobra nas metas 07 (qualidade da Educação Básica) e na 19 (efetivação da gestão democrática), contribuindo, também, no contexto político educacional das gestões escolares sobre os princípios democráticos.

Em uma outra perspectiva, os imperativos das análises de Luck (2000), sobre o assunto, posicionam a figura dos gestores escolares como os promotores da gestão democrática na escola, com base em alguns critérios:

Ressaltamos que tal participação é resultado de muito esforço e competência e que é justamente para promovê-la que se propõe e se justifica a atuação de gestores. Esta, portanto, é efetiva na medida em que se fundamenta em uma formação, tanto inicial como em serviço, a respeito dos diversos aspectos a ela relacionados, como, por exemplo, a dinâmica de grupos, o processo de comunicação e o relacionamento interpessoal e seus efeitos sobre essa dinâmica; as condições que favorecem ou prejudicam a boa dinâmica e relacionamento interpessoal; os efeitos da liderança na sua construção, dentre outros (LUCK, 2000, p. 75).

Embora muitos gestores escolares questionem sobre a complexidade de suas atuações na instituição escolar, na expectativa de promover a democracia, Luck (2000) apresenta pontos instigantes, dada a relevância desse segmento para a comunidade escolar, pois as condições dessas ações estão relacionadas à existência de efeitos favoráveis para realidade educativa. Nos demais segmentos da comunidade escolar, as repercussões do trabalho da gestão escolar são determinadas pela liderança e dinâmica dos seus participantes.

Nesse direcionamento, os estudos de Sarmiento e Menegat (2020) nos fazem refletir sobre perspectivas específicas em relação à promoção da gestão democrática, tomando como base os ideais democráticos, como orientação e finalidade, para um ambiente que contribua para formação de seus estudantes na escola. Isso implica tornar o contexto escolar um espaço em que seja possível o exercício da democracia, concebida dentro do ideário de um Estado Democrático de Direito. Exercício esse que precisa ser realizado:

Pela equipe de gestão escolar, ao organizar e planejar a ação gestora, tendo-se presente a finalidade e os objetivos educacionais; a identidade escolar e as especificidades do fazer profissional de cada um que integra tal equipe; a promoção de espaços e tempos para a participação dos integrantes da comunidade escolar nos processos decisórios; b) pelos professores, por meio das diversas situações de aprendizagem propostas no decorrer do itinerário formativo dos estudantes, o qual é orientado por um currículo; c) pelos estudantes e seus responsáveis, assumindo a corresponsabilidade no processo formativo, com a gestão da escola e com a qualidade educacional; e d) pelas relações que se estabelecem entre os integrantes da comunidade escolar (SARMENTO; MENEGAT, 2020, p. 16).

No que se refere aos exercícios elencados, enfatizamos que a gestão democrática pode se constituir em uma dimensão mobilizadora das competências dos diversos atores que compõem a comunidade educativa, contribuindo para que haja sinergia entre eles, tendo em vista a consolidação da educação de qualidade. Nessa direção,

[...] a democracia se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir de sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade que se renova e se supera continuamente (LUCK, 2013a, p. 56).

Portanto, uma gestão baseada em princípios e fundamentos democráticos, é aquela que se organiza a partir da contribuição e envolvimento de todos, construídos pelo trabalho coletivo, pois, a escola como instituição social tem, principalmente, finalidade político-pedagógicas, logo, é de suma importância a promoção de uma gestão democrática na participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, aspecto este que apresentamos no próximo tópico.

## **2.2 Trabalho coletivo e a dinâmica da gestão escolar**

Na atual conjuntura social escolar brasileira, faz-se necessário o diálogo como dinâmica da realidade, pois os processos de transformação social, cultural e tecnológico são contínuos nesse contexto, e carecem de uma dinâmica colaborativa por parte dos seus participantes. Desse modo, as reestruturações de diferentes naturezas no cotidiano escolar são desafiadoras e necessitam ser discutidas pela comunidade, com destaque ao trabalho coletivo. Parte desse desafio pode ocorrer em razão de uma sociedade neoliberal, liderada pelo individualismo e meritocracia que incentivam a competitividade constante, ou, se deve pelo fato de trabalhar observando apenas as suas atividades específicas, deixando de lado os demais aspectos do processo escolar, por ser mais cômodo.

Nessa perspectiva, se entende por trabalho coletivo aquele concretizado por um grupo de pessoas diversas que atuam com um objetivo em comum (RUIZ, 2008). Historicamente, o coletivo aparece a partir da década de 1980, marcado por um movimento de democratização no Brasil e no exterior. Nessa época, as pessoas começaram a questionar o modelo de Estado conservador, no qual as decisões tomadas nas instituições eram centralizadas, inclusive na instituição de ensino. Nesse contexto, em 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública começou a batalhar para que fosse instituída uma gestão democrática do ensino público, que garantisse autonomia a cada instituição de ensino.

Como implicação, o contexto de coletivo na educação ganha ênfase e compromisso democrático firmados na Constituição Federal de 1988. A partir de então, a realidade local de cada comunidade começou a fazer parte das considerações gerais a serem analisadas na definição das diretrizes de uma escola. Conforme apresentado, é preciso que se construa o exercício coletivo consistente no trabalho escolar e, para isso, as pessoas precisam estar incluídas, no sentido que as propostas devem ser construídas coletivamente, serem reconhecidas, discutidas e realimentadas por todos os envolvidos no processo educacional, pois a escola, como instituição social responsável pela formação de todos os cidadãos, precisa organizar seus projetos, a partir de todos os tipos de relações que são produzidas no interior

escolar, na defesa de um objetivo construído para realidade social e que possa incluir a diversidade cultural da região predominante.

Nesse sentido, a democratização das ações no contexto educacional acontece em uma perspectiva voltada para a função social da escola. O autor José Fusari (1993) defende que:

Esse trabalho é caracterizado pela articulação da equipe escolar em torno da função social da Escola, sintetizada na tentativa de "democratizar os conhecimentos acumulados historicamente pela humanidade e construir o novo conhecimento". A realização do trabalho coletivo não supõe apenas a existência de profissionais que atuem lado a lado numa mesma Escola, mas exige educadores que tenham pontos de partida (princípios) e pontos de chegada (objetivos) comuns (FUSARI, 1993, p. 70).

O autor contempla que a função social da escola é a própria promoção do homem nas suas relações, a escola carece proporcionar a comunidade escolar o convívio social e ético com o meio, feito isso, o seu desenvolvimento nas demais situações aconteceria de maneira organizada e objetiva. Tal necessidade de promover a coletividade na equipe escolar irá transformá-los no sentido da ampliação da liberdade, comunicação e colaboração nas atividades. A ascensão da função social da escola necessita ser compreendida e discutida pela comunidade, promovendo a popularização dos instrumentos básicos de participação na sociedade.

Desta forma, a construção de um trabalho coletivo escolar torna-se desafiador, pois desenvolver essa articulação da comunidade requer tempo, conhecimento e flexibilidade. O trabalho vai se tornar coletivo de fato, a partir da possibilidade de todos os envolvidos na tomada de decisão, caracterizando uma tarefa que supere as práticas conservadoras. Não se deve tratar o trabalho coletivo apenas como uma exigência do estado, mas de algo que perpassa pela cidadania e democracia.

As concepções de coletividade, descentralização e participação despertam a constante formação dos profissionais de educação que estão à frente do processo escolar e necessitam de um olhar específico em suas práticas. Além disso, requer ações de responsabilidades sobre a organização das metodologias escolares, na busca da construção de um ambiente descentralizador com relevância da escola e efetividade da comunidade, como esclarece Sander (1995, p. 145):

Aqueles que estão a favor da descentralização argumentam que ela facilita a interação entre educação e sociedade, aumentando a efetividade e a relevância do sistema educacional para seus participantes e a comunidade local. A descentralização motivaria também os participantes das comunidades locais a buscar soluções educacionais dentro dos limites de suas possibilidades, em vez de adotar soluções de tipo universal que podem não ser aplicáveis a situações específicas. Os defensores da descentralização sustentam também que um sistema educacional descentralizado seria economicamente mais eficiente e pedagogicamente mais eficaz que um sistema centralizado.



Dentre as diversas ações decisórias realizadas pela escola, na perspectiva de um trabalho coletivo, se pode adotar como exemplo a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, tornando-se um processo inerente às práticas participativas, pois não é possível construir um projeto sem a coletividade. Esses processos de construção e execução do PPP têm, como fundamento legal e pedagógico, uma concepção participativa, vivenciada por toda comunidade escolar.

O projeto é o principal documento orientador da escola, respaldado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em seu Art. 14, inciso I. O PPP na escola é um projeto que direciona para melhorias e inovações, expressando um compromisso social na formação do cidadão, além de definir e organizar as ações e projetos educativos no espaço escolar. Portanto, o projeto precisa ser entendido como expressão de um trabalho coletivo em que a comunidade possua conhecimento do que produziram, pois é o fruto da realidade escolar.

Em síntese, o trabalho coletivo faz parte da construção do PPP e não pode ser pensado nem realizado no vazio e na improvisação, como corrobora Cássia Medel (2012, p. 34):

O trabalho coletivo é muito importante para a organização das ações realizadas para a construção do PPP da escola, assim como a necessidade de compartilhar suas práticas. Essa atitude é fundamental, pois mostra que a organização do trabalho pedagógico tem mais chances de sucesso quando o caráter coletivo é assumido pelos vários segmentos da escola. E se, porventura, esse caráter não está presente nas práticas de uma determinada escola, é essencial que os diversos segmentos tentem compreender suas causas e procurem as alternativas possíveis para sanar essa deficiência.

A escola carece compreender a comunidade escolar para alcançar melhores condições em seus objetivos educacionais. É evidente que, por ser coletivo, será heterogêneo, apresentando diversidade, conflitos e desafios, porém esses devem ser observados como crescimento, tornando-os necessários para possíveis realizações, a fim de amenizar os entraves. Essa diversidade fará parte da discussão do PPP e o mesmo servirá como elemento, de modo a constituir uma dinâmica que expresse a gestão participativa na escola, conforme buscamos refletir no próximo tópico.

### **2.3 Construção coletiva e a formação da identidade da instituição escolar**

A instituição escolar é constituída por diversas culturas sociais e econômicas, e cabe à mesma trabalhar e respeitar a diversidade cultural da comunidade, tendo um processo de aprendizagem que promova e reflita tal identidade. Nesse sentido, discutir sobre as

potencialidades e obstáculos deste trabalho na gestão, implica refletir sobre as práticas coletivas que são vivenciadas no cotidiano da escola.

Pensando nessa questão, assim como Bonfim *et al.* (2010), se identifica que a escola é, por excelência, um local de troca de conhecimentos, ideias, experiências, vivências sociais e interação entre gerações, em outras palavras, um espaço promotor da articulação entre diversas culturas. Para tanto, a formação da identidade escolar confere ao coletivo que a representa.

A concepção de identidade tem sido apresentada de forma dinâmica por muitos estudiosos e pesquisadores, na maioria das vezes, é adotado para compreender a inserção do sujeito no mundo e sua relação com o outro. Nessa perspectiva, cada pessoa vai construindo sua identidade com pontos de apoio baseados em seus aspectos culturais, regionais, familiares, dentre outros, que consideram fundamentais e que definem as escolhas, conduzindo a uma forma peculiar de ver o mundo, de enfrentar situações inesperadas, observando tudo a partir de experiências, sentimentos, avaliações e personalidades no decorrer da vida.

O estudioso Zygmunt Bauman (2005, p. 17) traz a seguinte reflexão sobre identidade, no sentido que “[...] ‘pertencimento’ e a ‘identidade’ não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis, e de que as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que percorre, a maneira como age [...]”. Em outras palavras, o autor nos demonstra o caráter relativo da identidade, dependendo do grau de determinação imposta na postura firme, o sentido de pertencer a uma identidade.

A partir do que se desenvolveu sobre a concepção de identidade, vale discutir a articulação da mesma com a construção coletiva na escola, considerando o cenário da contemporaneidade e das implicações ao mundo do trabalho no atual contexto societário, marcado pelo multiculturalismo, que particularmente contribui de forma decisiva para a fragmentação dos sujeitos e, deste modo, tende-se a reforçar a fragilidade e a condição efêmera e eternamente provisória da identidade, tal como apontou Bauman (2005).

Esse processo de conhecimento não se reduz, contudo, apenas a um conjunto de crenças e representações sobre si mesmo e do outro, mas, também, pelo ambiente social no qual estão inseridos e que se convergem na produção da identidade. Nesse aspecto, as instituições sociais adquirem um importante significado no processo de construção da identidade, posto que se constituem no espaço de produção de saberes, de experiências, de inter-relações, de comunicação.

Na perspectiva educativa, se considerarmos que as identidades são modos de registro que vinculam as instituições e os seres ao meio e à cultura, a escola, querendo ou não, estará sempre presente no processo identitário dos estudantes, funcionando, também, como um

espaço em que a experiência subjetiva se confrontaria com o mundo social. Essa instabilidade ou estabilidade identitária influencia na qualidade do trabalho pedagógico. O sujeito que se autodefine e que tenha uma visão ponderada, cuidadosamente equilibrada e ardentemente defendida da identidade, conseqüentemente irá desempenhar e compreender suas dificuldades e vitórias de uma maneira objetiva e tranquila, contribuindo para uma vida melhor.

Nesse sentido, um sujeito que se constitui socialmente e, por isso, é também alteridade, carrega em si o outro que transforma e é transformado por ele, representado, por exemplo, na relação transformadora entre professor e aluno, gestão e comunidade escolar. Esse jogo identitário se configura, então, a partir do que o outro que diz o quê e quem sou, como e por que sou. A constituição da subjetividade pressupõe um sujeito ativo, e principalmente interativo, que vai se construindo na e pelas relações sociais com o outro, com a cultura, a história e a sociedade.

Partindo dessas premissas, é observado que a identidade é um ponto de provocação, tendo em vista a sua subjetividade e diversidade no campo social. Para tanto, a formação da identidade da instituição escolar necessita ser compreendida e discutida para ser consolidada. Pois é necessário abranger o PPP como ponto norteador deste trabalho para formação da identidade escolar, concedendo significação à intencionalidade do fazer pedagógico, condição favorável para edificação da identidade (DE DEUS, 2015).

No entanto, como fazer com que o PPP reflita a identidade da escola ou com que a escola conquiste a sua identidade por meio do projeto? A partir desse questionamento, Carmen Neves (2013) realiza uma compreensão, dizendo:

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 (NEVES, 2013, p. 110).

A construção coletiva é, portanto, a ação que explicita a intencionalidade de toda a comunidade escolar sobre o projeto, indicando sua identidade. Por meio dela, acontecerá a valorização cultural, responsabilização dos agentes e exercício da cidadania e democracia, atuações que serão conquistadas na construção coletiva do projeto. A autora corrobora que o PPP promove espaços de escuta e diálogo à escola, consolidando sua identidade e sua racionalidade interna e externa e, conseqüentemente, de sua autonomia.

Com base nesta apreensão, vale discutir sobre a importância da articulação dos agentes escolares no processo de busca da identidade escolar por meio da construção coletiva. O PPP constitui-se em uma possibilidade de estabelecer vínculos entre as vivências

socioculturais da comunidade escolar e o trabalho pedagógico. Conforme os estudos de Medel (2012):

O PPP é construído na força expansiva da diversidade cultural dos membros da comunidade escolar juntamente com suas visões de mundo, raças, etnias, histórias de vida e, também, **da necessidade de construção da identidade da escola que será refletida no projeto**. Essa força se manifesta da mesma forma na diversidade das escolas, com seus projetos e missões diversas, e na necessidade de uma visão de educação voltada para a formação da cidadania e para a formação de valores sociais em uma sociedade globalizada [...] (MEDEL, 2012, p. 5, grifo nosso).

A referida autora afirma que o PPP retrata a identidade da escola, sendo imprescindível a conscientização da participação efetiva de todos os membros na discussão e análise da problemática pedagógica que vivenciam em interação com a gestão escolar, e que, a partir desta reflexão, possam determinar novos caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumirem compromissos com a produção e transformação nas práticas escolares.

Em consonância, Luck (2009, p. 41-47) acrescenta que esta construção coletiva será desenvolvida com base na “[...] participação como engajamento, representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações [...]”. Observa-se que o desafio na construção do PPP e, conseqüentemente, na busca da identidade escolar, está acerca desta participação engajada, ação que permite o indivíduo sair da zona de conforto e manter-se convicto dos seus ideais, conforme menciona a autora.

Dessa forma, o trabalho está voltado para formação da identidade escolar com vistas a construir um projeto emancipador, transformador, que valorize a cultura e supere uma visão meramente burocrática e reguladora do PPP. Que a gestão escolar permita e propicie momentos para que professores, equipe pedagógica, estudantes e colaboradores sintam-se capazes de refletir sobre as dificuldades e necessidades que a escola enfrenta, que consigam ser membros participativos e engajados.

Feito isso, cabe às instituições escolares efetivarem as estratégias consolidadas por todos a fim de alcançar seus objetivos e metas, além de contribuir no processo de transformação da realidade, almejando que cada membro possua consciência sobre sua influência no contexto escolar. Assim, o projeto pedagógico representa uma oportunidade para toda a comunidade educativa decidir os caminhos a perseguir. Com um PPP estruturado, a escola ganha uma identidade clara, sua existência se torna um dos pilares mais fortes na construção de uma gestão democrática, tendo como seu elemento basilar as perspectivas, aspectos e direções apontadas no documento PPP, conforme refletimos na próxima seção.

### **3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:** as possibilidades e os desafios no contexto escolar

Nessa seção, se apresenta reflexões sobre o objeto de estudo, reunidas em torno de temas como: construção coletiva, gestão na escola, identidade, princípios de planejamento participativo, avaliação e monitoramento das ações, relações e organização da comunidade escolar e formação dentro da instituição de ensino. Pretende-se vislumbrar as dimensões do PPP no cenário educacional, demonstrando a sua necessidade e importância de construção.

Partindo desta introdução, se faz necessário reafirmar e apresentar que todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (Art. 12 da Lei 9.394/ 96), também referida em outro artigo da LDBEN como projeto pedagógico da escola (Art. 14, inciso I). Existem diversas denominações para o PPP, porém, independente da nomenclatura, o objetivo carece ser equivalente em todos os projetos, que consiste em uma visão de conjunto e direção ao processo pedagógico intencional a ser promovido na escola, mediante a contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar (LUCK, 2009).

No âmbito da instituição de ensino, o projeto é elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, estudantes e famílias, que garantem uma identidade para a escola. Conforme afirma Veiga (2013, p. 187), o PPP “é a configuração da singularidade e da particularidade da instituição educativa”. Desse modo, a sua construção apresenta diversas possibilidades de autonomia, organização, orientação e participação para todos os atores que compõem a comunidade escolar, porém, como todo processo, também transporta desafios para o alcance de seus resultados.

Partindo dos pressupostos de Gadotti e Romão (1994), o PPP da escola é tarefa dela mesma, processo nunca concluído, que se constrói e se orienta com intencionalidade explícita, porque é prática educativa. Portanto, a sua elaboração é reflexo do cotidiano da instituição de ensino, seu processo é inerente às ações já desenvolvidas. Logo, a escola toma consciência da necessidade de seus direitos e autonomia, e passa a participar das tomadas de decisões, a fim de compreender os desafios por meio do PPP.

Nessa perspectiva, ainda nos ensinamentos de Gadotti e Romão (1994, p. 62), “cada escola pode e deve, autonomamente, criar e elaborar atividades escolares dirigidas ao público, à comunidade. Esta é uma razão para as tarefas escolares em substituição ao artificialismo, ao mecanicismo e a simulação no modo de fazer da escola improdutiva.”. Nesse formato, nasce a

educação comunitária para fazer com que as pessoas tomem ciência de seus direitos e deveres, passando a participar e acreditar no sucesso da escola.

Visto a relevância do trabalho coletivo na concretização de um PPP estruturado, se reconhece a escola como espaço de construção possível do projeto, tornando-o documento inesgotável e que abrange a todos, pois:

[...] o processo de construção do projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola, colocando em prática ações educativas que visem a globalização da comunidade escolar. Mas para que essa construção adquira dimensões expressivas acerca do que a escola pretende atingir, é necessário que seja relativamente autônoma, sendo capaz de delinear sua própria identidade, observando a importância de todas participarem da elaboração do projeto, conscientizando-se que a escola é espaço público, local de discussões, experiências e reflexões coletivas (AZEVEDO; ANDRADE, 2012, p. 209).

Tendo como base os autores citados, o PPP deverá estar direcionado aos interesses das pessoas da comunidade, considerando todo um contexto histórico, a realidade local e as reais necessidades vivenciadas no cotidiano pelos envolvidos no processo educativo. Logo, o projeto necessita ser bem elaborado, pois a sua função permitirá muitos benefícios para a comunidade, dentre eles, a conquista da autonomia. Desse modo, necessita ser organizado e conduzido por concepções de conhecimento, promovendo o desenvolvimento integral dos indivíduos, atualizando-se e transformando-se de acordo com os avanços e as mudanças da comunidade escolar.

Diante dessas premissas, é fundamental discutir sobre PPP, pois é por meio dele que a instituição de ensino estabelece relações com a sociedade, a fim de sanar ou minimizar as dificuldades encontradas no decorrer do processo educativo. A escola é provocada a todo o momento quando proporciona uma proposta de educação, pois é pelas diversidades que se constrói escolas críticas, responsáveis e comprometidas com a formação de cidadãos atuantes reflexivos na sociedade em que vivem. Essas são algumas questões que buscaremos problematizar por meio da presente seção pautada em diversos autores e estudiosos, buscando contribuir tanto para o conhecimento, a elaboração e a execução de um PPP.

### **3.1 Concepções e finalidades do Projeto Político Pedagógico**

De acordo com o Dicio (2021), escola significa estabelecimento que se destina ao ensino, etimologicamente a origem da palavra vem do latim *schola*, que se traduz ao local onde se ensina. Partindo dessa reflexão sobre o termo em questão e traçando uma relação com o universo educacional, pensar a escola enquanto espaço de ensino é conceber um ambiente de

formação que planeja aquilo que deseja alcançar e reflete acerca de suas ações para o fazer educativo.

Desse modo, todas as propostas para a construção da realidade devem ser discutidas, planejadas e consolidadas em um importante instrumento denominado Projeto Político Pedagógico (PPP). O autor Libâneo (2018) define o PPP como o documento que descreve e caracteriza objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a serem desenvolvidos na escola, pois expressa a cultura desta, imbuída de aspectos ideológicos, princípios morais, significações, questões reflexivas e tomada de decisões das pessoas que participam da sua elaboração.

Portanto, o processo de construção do PPP seguirá uma dinâmica própria, devido às necessidades e peculiaridades de cada escola, de modo que essa metodologia tenha em vista contribuir para sua sistemática. Nesse sentido, o projeto construído coletivamente, a partir de um trabalho de todos os participantes da comunidade escolar, se apresenta de maneira robusta, considerada a dimensão do todo na escola. Pode parecer complicado, mas trata-se de uma união entre político e pedagógico da instituição educacional. Mas, como construir coletivamente um projeto que contemple os anseios e dificuldades de todos?

A fim de responder o questionamento, é necessário avaliar o PPP em suas diversas dimensões e conceitos, conforme Marques (1995) esclarece acerca das terminologias “projeto”, “político” e “pedagógico”:

Projeto porque intencionalidade em que articulam as perspectivas da atuação solidária dos instituintes da escola, perspectivas que necessitam das definições, sob pena de predominarem interesses alheios aos da comunidade dos a que serve a escola e dos que a fazem em seu dia-a-dia [...] Projeto político, porque se trata de opções fundamentalmente éticas no sentido das aprendizagens que a cidadania responsável e competente na sociedade contemporânea plural e diferenciada, em amplo debate, julgue exigidas [...] Projeto pedagógico, porque nele se devem articular o entendimento compartilhado pelos integrantes do universo escolar sobre o que fazer, como e no interesse de quem, com a organização e condução das práticas nos limites do possível, mas sobretudo, no pleno aproveitamento das potencialidades todas abertas à capacidade da imaginação criadora e às audácias da vontade coletiva (OLIVEIRA, M. 2013 *apud* MARQUES, 1995, p. 95-96).

Quando o autor fala em entendimento compartilhado, se traduz na instância educativa sob uma premissa de pensamento comum, aquele que foi discutido e tornou-se objeto democrático, fruto de um trabalho coletivo. Sendo assim, a partir da definição dos três termos do PPP é possível compreender a importância da coletividade no processo de construção e efetivação do projeto. De tal modo que a sua elaboração assume um caráter político, que exprime a construção coletiva.

Na mesma concepção, Vasconcellos (2019) corrobora e assegura que se faz de extrema relevância sustentar o termo “político” no PPP, pois não se deve descuidar dessa dimensão decisiva que carrega o político no trabalho pedagógico. Logo, a omissão do político no PPP pode ser até um fator de distorção, por induzir ao engano de restringir a nomenclatura “projeto pedagógico” a uma tarefa técnica, da qual somente especialistas poderiam participar, deixando, portanto, de fora segmentos importantes como os estudantes e a comunidade escolar.

Em concordância, Libâneo (2006, p. 345) acrescenta que o projeto é “[...] um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação.”. Os sistemas de ensino poderão se organizar por meio do PPP sobre as dificuldades vividas e propor ações para melhor solucioná-las, além de ser a principal identidade da escola, constando metas, contexto histórico, professores, características do espaço físico e outros assuntos. O projeto não possui uma fórmula certa para ser construído, pois o mesmo define a realidade de cada escola, porém, estudos comprovam que é possível construir coletivamente o PPP, tendo em vista o resgate da escola como espaço público, de debate e do diálogo.

Desse modo, a trajetória de Medel, como autora que tem se dedicado sistematicamente aos estudos em torno do PPP, traz inúmeras contribuições para a compreensão e discussões acerca de sua construção, entre elas destaca-se:

[...] três grandes movimentos de construção do PPP, devem ocorrer de maneira integrada e é essencial que leve em conta a realidade da escola. [...]. À medida que o grupo de elaboradores procura uma saída para o pouco rendimento dos alunos, por exemplo, o grupo vai conhecendo melhor a realidade da escola (**diagnóstico: primeiro movimento**). A escola deve procurar novas concepções, tendo em vista a organização do seu PPP. Dessa forma os elaboradores devem compreender que todos devem ser responsáveis pelo diagnosticado (**levantamento das concepções do grupo: segundo movimento**). O compartilhar das ações é essencial para a superação do problema identificado (**definição de ações e pessoas**) (MEDEL, 2012, p. 57, grifo nosso).

Ao trazer esses movimentos, a autora afirma que o sucesso coletivo depende do êxito de cada um. O diagnóstico, como primeiro movimento, é uma estratégia que mobiliza os segmentos da escola, levando-os a conhecer melhor seu espaço de trabalho e tomando conhecimento sobre as dificuldades, por meio de aplicação de questionários, atividades de reflexão docente, fóruns ou ciclos de diálogos. Já no segundo movimento, a escola necessitará encontrar uma fundamentação teórica que oriente a ação coletiva dos seus segmentos, através de reuniões, organização de espaços/horários para diálogos e apresentação de textos, com vistas a responder qual a identidade que a escola deseja construir. Por último, observa-se a execução das ações que foram traçadas pelo coletivo (MEDEL, 2012).



É fundamental destacar que há diversas maneiras de elaborar o PPP, pois cada escola é única em sua realidade, porém, a reflexão apresentada é de se estabelecer essa construção coletivamente, ajudando a escola a alcançar a sua função social. Deste modo, Santos e Nascimento (2014, p. 71) contribuem para o PPP, defendendo-o como um instrumento de trabalho coletivo cuja finalidade se direciona:

Assim como a autonomia, o projeto político-pedagógico insere-se na luta dos educadores por uma educação de qualidade, que representa um forte desejo de mudança. Neste modelo a participação de todos os elementos que compõem a comunidade educativa possibilita a ação co-responsável do planejamento até a execução das finalidades educacionais (SANTOS; NASCIMENTO, 2014, p. 71).

Elaborado e operacionalizado com efetiva participação e diálogo da comunidade escolar, o PPP ganha força, autonomia, direitos e deveres, possibilitando, segundo a autora, responsabilidades para a comunidade educativa no que se refere ao planejamento e elaboração do PPP, até a execução e fiscalização para cumprimento das finalidades educacionais, caracterizando-o como um instrumento coletivo que requer a mobilização de todos em um processo participativo instituindo a presença dos sujeitos que representam o cenário educacional, transformando paradigmas tradicionais burocráticos da escola e contabilizando na mudança de valores, atitudes e práticas pedagógicas.

Partindo dos pressupostos, se compreende que a construção coletiva do PPP é a própria organização do trabalho pedagógico da escola, que, para Veiga (2012, p. 22), deverá ser conduzido por alguns princípios norteadores, “a construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.”. A importância desses princípios está em garantir a operacionalização na dinâmica interna da escola, para não ficar apenas no papel.

As questões levantadas geram respostas e novas inquietações por parte do tema construção coletiva no PPP, os assuntos abordados revelam que novas práticas escolares carecem ser pensadas e repensadas, com o objetivo de instalar o processo coletivo como prática de liberdade na escola, que, conforme Freire (2019, p. 52), pressupõe uma “educação que, desvestida da roupagem alienada e alienante, seja uma força de mudança e de libertação. A opção, portanto, teria de ser, também, entre uma ‘educação’ para a ‘domesticação’, para a alienação, e uma educação para a liberdade.”. Essa mudança abordada pelo autor representa uma autorreflexão nas práticas, que levará aos sujeitos tomarem consciência do seu espaço na escola, não mais como espectadores, mas como protagonistas que colaboram coletivamente na construção, execução e monitoramento do PPP.

### **3.2 Participações dos membros da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico**

Discutir sobre PPP na escola é pensar no compromisso de toda comunidade escolar no desenvolvimento das ações educacionais reforçadas politicamente. Nesse percurso, a atuação de todos que participam da escola exerce grande importância para o alcance das finalidades, principalmente para o sucesso do PPP como produto do trabalho coletivo. Vale ressaltar que todo esse movimento de interação da comunidade está respaldado no papel do gestor escolar que se encontra à frente da escola, e cabe ao mesmo contribuir como o grande mediador desses procedimentos. Nesse sentido, Libâneo (2006, p. 341) conduz:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliando pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções, na condição de substituto direto.

O papel do gestor escolar é mediar as ações dentro do sistema de ensino de forma participativa, flexível e democrata. O autor confere ao gestor um papel fundamental que nenhum outro cargo pode ocupar, pois ele assume a organização da equipe escolar e comunidade, atendendo a todos que compõem a escola. Na elaboração do PPP, o gestor contribuirá nos planejamentos junto à comunidade, refletindo sobre decisões, avaliações e aperfeiçoando as funções individuais e coletivas de cada grupo, uma vez que toda comunidade escolar precisa estar inclusa na gestão, a fim de concretizar as ações escolares.

Tendo em vista o papel de referência que o gestor escolar representa, se pode proferir que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta equipe (VASCONCELLOS, 2019). Uma importante dimensão da gestão participativa está na condição da ação perspicaz de gestores, de sua reflexão sobre o próprio modo de pensar e de agir, conforme provoca Luck (2000):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 78).

Partindo desses pressupostos, surge o papel do segmento da gestão escolar na construção do PPP, envolvida em dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e jurídicas nas ações realizadas na escola, o que contribui para um PPP articulado com as

necessidades da comunidade a partir de dimensões específicas, conforme apresenta o quadro detalhado da autora Medel (2012, p. 51) a seguir:

**Quadro 1** - Dimensões a serem realizadas pela equipe gestora para a elaboração do PPP

Dimensão Pedagógica	Dimensão Administrativa	Dimensão Financeira	Dimensão Jurídica
Proposta curricular (objetivos, conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação)	Aspectos físicos e materiais (didáticos)	Recursos financeiros disponíveis (recebidos ou obtidos pela própria escola)	Relação que a escola estabelece com a sociedade e as várias esferas do sistema público de ensino: municipal, estadual e federal
Faixa etária dos alunos, posição social, necessidades e valores dos alunos	Recursos humanos (composição das equipes)	Formas de aplicação das verbas, tendo como referência a definição das necessidades e das prioridades da escola em relação ao processo de ensino-aprendizagem	Autonomia da escola sem ferir os princípios de legalidade e responsabilidade, observando o disposto na Constituição Federal e na LDB em relação à educação
Dados sobre repetência, evasão e relação série/idade	Nível de organização, qualificação e atualização dos professores		
Definição de estratégias para recuperação dos alunos com baixo rendimento			
Valorização dos profissionais da educação			

Fonte: Elaborado pela autora a partir de MEDEL (2012, p. 51).

As informações do quadro estruturam algumas das ações a serem realizadas pelo gestor escolar na elaboração do PPP, concretizadas por um trabalho coletivo, a partir da apresentação e discussão dessas dimensões com a comunidade escolar. Dessa forma, se iniciam os primeiros passos para a elaborar este documento que vai nortear o percurso escolar, em um formato de diagnóstico, possibilitando estratégias definidas coletivamente para cada dimensão. Nessa etapa, ocorre a tomada de consciência da comunidade escolar pela necessidade de mudança.

Partindo dessa premissa, vale corroborar em uma das instâncias da escola que representa a comunidade escolar e local, denominada de Conselho Escolar (CE), que é um órgão colegiado que trabalha junto com a administração da escola, garantindo mecanismos e condições para que espaços de participação e socialização existam dentro da instituição de ensino (ARAÚJO, 2017). Respaldo de acordo com a LDBEN 9.394/96, que dispõe no seu Art. 14, inciso II, sobre a “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996), o CE vai expressar um olhar individual e comprometido com as ações escolares, inclusive nos processos do PPP.

Dessa forma, o papel desta instância é de contribuir para a efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições, que são de ordem deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora (MEC, 2004). A existência do CE não é garantia para a efetivação de uma gestão escolar democrática, no entanto, possui um papel fundamental na promoção de práticas participativas. Uma boa definição é dada por Santos e Nascimento (2014), quando dizem que o CE se constitui num órgão colegiado que compõe a gestão escolar por meio do qual é possível a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola. É importante sinalizar que esse Conselho deve reunir representantes de todos os segmentos da escola, de forma que todos sejam representados (SANTOS; NASCIMENTO, 2014, p. 04).

Com base nas compreensões, se observa que o CE visa a produção do planejamento, avaliação e aplicação das ações na escola. Mas, quem pode participar e contribuir no conselho? Os estudiosos Santos e Nascimento (2014) destacam a participação de todos os membros da comunidade escolar (gestores, famílias, professores, estudantes e demais participantes da comunidade) nesse processo, a fim de promover a inclusão e representatividade na organização escolar. Logo, nesta organização, é um momento profícuo para discussão do PPP, pois são assuntos que fazem parte do cotidiano de cada um. A participação coletiva no CE delega direitos a serem efetivados por cada membro, entretanto, aponta deveres a serem cumpridos de forma organizada também.

Outro segmento imprescindível na construção do PPP são os professores, correspondendo ao caráter pedagógico em que o projeto assume, contribuindo fortemente para o alcance da educação crítica na escola. Os professores estão presentes dentro e fora da sala de aula, este grupo está ligado diretamente aos pais e estudantes, portanto, possuem conhecimento e clareza sobre a realidade dos processos escolares.

Desse modo, o papel dos professores na construção do PPP, pela via do coletivo, está em refletir sobre as dificuldades e possíveis soluções na vivência escolar, pois “[...] os professores aprendem muito compartilhando sua profissão, seus problemas, no contexto de trabalho. É no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. Esta é hoje a ideia-chave do conceito de formação continuada” (LIBÂNEO, 2018, p. 35).

Portanto, a participação do professor no PPP o torna formulador da sua aprendizagem, reflete suas decisões, divide com os colegas as preocupações, assume responsabilidades coletivas e investe no seu desenvolvimento profissional, como podemos ver com os estudos de Libâneo (2018). Os professores pensam o que eles têm e o que desejariam alcançar enquanto escola. Na elaboração do PPP, a representatividade dos professores é vista

como prática pedagógica, logo, esse trabalho é entendido enquanto atividade essencial exercida por eles.

Dentre as ações realizadas, destacam-se as reuniões para refletirem acerca de: suas práticas pedagógicas; metodologia utilizada; sistema de avaliação; relacionamento com os estudantes e as famílias; e a organização do trabalho que está sendo desenvolvido (MEDEL, 2012). Feito isso, os professores registram as ideias para serem analisadas em conjunto e sistematizadas no projeto. Essa prática oferece à escola novas competências para os professores por meio do trabalho coletivo relacionado ao PPP.

Já o papel dos demais participantes envolvidos na comunidade escolar, entendidos aqui como os funcionários que trabalham no apoio ao pedagógico: o pessoal da limpeza, as merendeiras, os secretários, os bibliotecários, os vigias; ocorre por meio de participações nos diálogos coletivos, a fim de tomarem conhecimento sobre os assuntos pedagógicos, administrativos e organizacionais da instituição, ao mesmo tempo que terão contribuições para melhoria das atividades exercidas e compartilhamento das necessidades.

Este grupo faz parte da realidade escolar que contribuem para bons resultados no contexto educacional, “é fundamental o envolvimento de todos e a participação nas discussões e na implementação de projetos e ações, no sentido de provocar transformações na realidade educacional brasileira, no município e na escola” (MEDEL, 2012, p. 78). Portanto, os colaboradores pertencem a decisões importantes e que são de interesse deles, o que fortalece a autonomia e a identidade escolar.

Os estudantes podem participar da construção do PPP por meio da própria vivência no contexto escolar, a partir de reflexões sobre aulas, organização das disciplinas/horários, grupos estudantis, avaliações, etc., contribuindo com possíveis melhorias e aperfeiçoamentos das práticas escolares. Também podem colaborar com o desenvolvimento de atividades de elaboração do PPP, como a coleta de informações sobre a escola, a partir de questionários com os idosos da comunidade, de modo que estes possam relatar a origem, a criação e a história da instituição educacional (MEDEL, 2012). Importante destacar que o direito de participação dos estudantes está respaldado na Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985, que dispõe sobre a organização de institutos representativos deles, assegurando que:

Art. 1º - Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais (BRASIL, 1985).

A referida Lei representa um ganho democrático para o processo participativo do aluno nas decisões escolares, visto que cria a possibilidade de formação do grêmio estudantil,

oportunizando uma maior interação dos estudantes com a escola. Em suma, o principal papel dos estudantes, na construção do PPP, é a representação dos interesses do grupo, conquistando um espaço de fala na gestão escolar, a fim de solucionar os eventuais problemas existentes e tudo o que diz respeito à instância estudantil.

No que diz respeito à colaboração das famílias na elaboração do PPP, é configurada a partir dos processos participativos na escola, que:

[...] são para grandes resultados e perspectivas na gestão, cujos membros da comunidade escolar se reconhecem como sujeitos de direitos e deveres que devem assumir sua responsabilidade de exercer influência no processo de tomada de decisão, construindo uma realidade mais significativa, promovendo boas relações, alunos reflexivos, pais conscientes do seu papel social para os filhos e inclusos nas políticas educacionais (ARAÚJO, 2017, p. 24-25).

A autora reforça que o trabalho escolar só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os demais envolvidos da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores em seus trabalhos proporcionar unidade aos esforços pela interação de segmentos. Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores e mobilizadores da equipe, a confiança e reciprocidade são constituídas e se estendem para a família dos estudantes.

Vale ressaltar que a família possui uma estimável contribuição na construção do projeto, pois é o grupo responsável pelos estudantes que fazem parte do processo de aprendizagem, logo, no que diz respeito aos assuntos educacionais, precisam estar atentos. Pois a organização escolar, com base na acessibilidade e clareza durante as discussões sobre a importância de se planejar e construir ações educacionais, pode possibilitar a compreensão e atenção da família, onde a mesma oferece a importância adequada ao PPP, afinal, a perspectiva democrática envolve, inclusive, compreender a participação das famílias. Nesse sentido, Luck colabora, afirmando que:

De importante destaque à participação na escola é a elaboração do projeto pedagógico, que se constitui em uma abordagem sistemática de orientação e coordenação do processo educacional, mediante ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar, dirigida à promoção de resultados significativos na formação dos alunos (LUCK, 2013a, p. 88-89).

De acordo com a autora, essa colaboração da família na construção do PPP ocorre em uma abordagem sistemática, através de reuniões, diálogos, preenchimento de questionários institucionais, que visam o diagnóstico das ações escolares; além de explanação de ideias, dúvidas e posicionamentos. Dessa forma, haverá a promoção de resultados significativos que, para Luck (2013a), resultam em um documento que reflete a identidade e cultura da escola, e

compõe ideários elaborados pela própria comunidade, e não na construção de um simples documento burocrático.

Diante das reflexões, pode-se compreender o valor de cada segmento na construção do PPP, que fortalecem a gestão escolar democrática e contribuem para um ambiente participativo, condicionando aos interesses da comunidade escolar e resultando em melhorias no ambiente educacional. Essa promoção da política participativa de forma efetiva assume um caráter desafiador para instâncias escolares, tendo em vista a diversidade presente e a pluralidade de ideias; no entanto, é possível observar esses desafios como obstáculos que podem ser superados pela gestão escolar, tornando-os superações que visam a transformação da qualidade educacional.

### **3.3 Desafios da gestão escolar na construção, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico**

A qualidade e o sucesso escolar, vinculados ao PPP, dependem de um bom processo de construção, avaliação e monitoramento deste instrumento, concebendo-o como uma forte ferramenta de gestão democrática e organização educacional. Para melhor aprofundamento, Luck contribui conceituando avaliação e monitoramento no âmbito educacional, sendo que “o monitoramento mede a eficiência de processos de implementação de um plano para obter os resultados pretendidos, e a avaliação mede a eficácia, isto é, os resultados obtidos por esses processos” (LUCK, 2013b, p. 78-79).

Logo, monitoramento e avaliação serão fortes aliados na eficácia do PPP, cabendo aos profissionais da gestão da escola compreender essa relação e agir positivamente na melhoria da qualidade do ensino, sendo imprescindível identificar os possíveis desafios durante o processo, e, as estratégias que serão implementadas. Acompanhar tais encaminhamentos não é uma tarefa simples, porém, deve ser trabalhada seriamente e pensada com o objetivo de promover práticas coletivas e não excludentes.

Uma das principais características dos procedimentos do PPP é a coletividade, momento em que a escola precisa organizar-se segundo as novas demandas exigidas pela sociedade contemporânea, diferente das quais ela estava baseada. Tendo como base os estudos de Pimenta (1993, p. 79), “O projeto político-pedagógico resulta da construção coletiva dos atores da Educação Escolar. Ele é a tradução que a Escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas [...]”.

Nessa perspectiva, o trabalho coletivo se torna desafiador para os gestores escolares, partindo da premissa em que a escola é um espaço de diversidade social, de ideais e

de culturas, tanto que carecem atender as demandas particulares e gerais que surgem nesse contexto colaborativo, conferidas sobre a cultura participativa na escola, que, segundo Luck (2013a, p. 90), são ações confiadas a liderança do gestor escolar, a fim de promover mudanças significativas na organização e orientação das escolas, a partir da:

[...] criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidões dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação de divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto.

A construção do PPP requer a participação de todos da comunidade escolar, neste caso, se tratando de desenvolver o coletivo em um único projeto, se torna desafiador, tendo em vista as diversas ideias. Para Luck (2013a), quanto mais burocratização existir nos processos de organização escolar, menos participação acontecerá. Isto ocorre, em sua grande maioria, porque a gestão escolar se preocupa apenas nas demandas exigidas pelos órgãos superiores da educação, menosprezando as demandas locais dos indivíduos que ali se encontram.

Desse modo, é essencial ter como referência o diagnóstico da realidade da comunidade educativa de forma que se construa uma identidade própria na elaboração do projeto. O levantamento de dados baseados na ação/reflexão coletiva é gradativo, pois os espaços escolares são formados por muitos grupos, e cabe à gestão escolar, juntamente com a comunidade, elaborar mecanismos de articulação com os componentes essenciais para elaboração da história, tradição, cultura, valores e organização da escola, que estão projetados no PPP.

Partindo deste preâmbulo, se observa outra questão advinda de organização da gestão sobre o grupo de professores, no que diz respeito a operacionalização da formação continuada no projeto, compreendido como uma das bases de sustentação teórica e técnica do documento, a partir da discussão periódica deles. Para existir a prática educacional, os professores precisam de espaços organizados na rotina escolar para diálogos sobre os projetos e encaminhamentos do PPP. A inexistência desses espaços é vista como um obstáculo para o alcance de finalidades do projeto, sem um ambiente preferencialmente institucionalizado de grupos de estudos, fica difícil operacionalizar a formação continuada, base para a efetivação coletiva do PPP, como Luzia Cavagnari (2013, p. 101) corrobora:

A pouca experiência democrática dos profissionais, sua pouca vivência de participação e sua deficiente preparação teórica para assumir tal responsabilidade, aliadas ao fato de se tratar de uma prática nova para as escolas, constituem elementos obstaculizadores para o processo de construção do projeto político-pedagógico.



Essa expectativa em relação a preparação teórica está intimamente ligada ao bom desenvolvimento na construção, avaliação e monitoramento do PPP. Essa relação exige da gestão escolar uma vigilância permanente, já que uma prática pedagógica consciente e conscientizadora requer profissionalização para estabelecer: “compreensão das políticas mais amplas com ingerência nas singularidades locais; estabelecimento de relações; [...] organização e condução de projetos pedagógicos contextualizados e consequentes.” (SANTIAGO, 2013, p. 162).

A gestão escolar precisa compreender a organização educacional em vivências democráticas, em que possa contribuir no acompanhamento dos processos do PPP. Somente a partir de um processo permanente de reflexão e de discussão em um ambiente colaborativo, é possível existir alternativas viáveis de estratégias de avaliação do documento. Vasconcellos (2019, p. 174) reforça que:

[...] criar espaços de desalienação, onde as pessoas possam tomar consciência e ter uma experiência alternativa de relacionamento (ainda que limitada). Os sujeitos vão sendo despertados para uma nova consciência pela convivência reflexiva, e isso permite a cada um assumir tarefas num nível cada vez mais profundo e crítico. Essa prática vai minando a corrente de alienação e prepara um movimento maior de mudança. A escola deve participar desse processo: uma nova estrutura, para favorecer a reagregação do homem, deve permitir o encontro, a reflexão, a ação sobre a realidade, numa práxis libertadora.

Conforme visto, a construção do PPP ocorre a partir de seu planejamento, diagnóstico, estabelecimento de objetivos e das metas, além da execução, monitoramento e avaliação (MEDEL, 2012). Dentro desse processo, existem ações avaliativas que são categorias norteadoras para o andamento desejável do projeto, bem como proporcionar revisões e oferecer elementos para a análise do produto final. A escola e o professor determinam os procedimentos didáticos e avaliativos que irão utilizar na avaliação do PPP, compreendendo que a prática é elaborada visando o desenvolvimento e interação da comunidade escolar.

É nesse sentido que as mudanças estruturais se manifestam na educação e na escola. A mudança, que é fruto da crise de paradigmas, impulsiona as formas de conceber o homem, a sociedade, a aprendizagem e o ensino na contemporaneidade. Segundo Anna Santiago (2013, p. 161):

Em qualquer circunstância, o que se espera é que a escola se reorganize com base em uma nova concepção de conhecimento, operando com teorias de aprendizagem e formas de organização do ensino que superem as práticas pedagógicas tradicionalmente centradas na memorização e na reprodução de informações, ou no treinamento para “saber fazer”, já que a demanda, que hoje se coloca, é pela formação de cidadãos pensantes e criativos.

Reforçar-se, assim, a convicção de que é possível construir um PPP para a ação educativa, uma vez que são observados a dimensão dos desafios e os possíveis caminhos das mudanças. Pensar em avaliar o PPP se constitui em diversas informações necessárias, pois o projeto é composto por todas as atividades desenvolvidas na escola, cabendo à gestão escolar explicitar o foco da avaliação do PPP, no que se refere a temas privilegiados. Medel (2012, p. 20) cita alguns desses assuntos:

[...] a avaliação da aprendizagem, as bases pedagógicas do trabalho escolar, a ação docente e a sala de aula, a caracterização do ambiente escolar e sua adequação curricular, o comprometimento e adesão dos envolvidos com a realização do PPP, a gestão democrática e as práticas participativas da escola e, finalmente, os serviços de apoio, estendendo-se até os recursos físicos e financeiros.

Conforme discutido, são muitos os desafios encontrados pela gestão escolar na constituição do PPP, nenhuma etapa é melhor que a outra, pois funciona de modo gradual, logo, se deve evitar pular qualquer uma delas. É um trabalho coletivo, o que garante a possibilidade de cada profissional do grupo apresentar suas habilidades durante a construção, avaliação ou monitoramento, assim como desvendar os pontos de maior fragilidade e procurar reforçá-los, a fim de edificar e implementar um projeto fortemente político, que contribuirá na melhoria do pedagógico da instituição de ensino.

### **3.4 As interfaces do Projeto Político Pedagógico e a pauta formação na instituição de ensino**

A organização do trabalho pedagógico de uma rede de ensino depende de diversas tomadas de decisões qualificadas, que, ao mesmo tempo, sejam decididas coletivamente, tendo em vista o contexto da gestão democrática. Nesse trabalho educativo, se encontra a formação, classificada a partir de uma concepção indispensável para a qualidade da educação, e orienta diretamente ao bom desenvolvimento dos processos do PPP. Compreender a relação que conecta PPP e formação é construir um trabalho pedagógico que reúne o projeto ao cotidiano da instituição de ensino.

As autoras Renata Cunha e Cláudia Ometto (2013) discorrem sobre a temática, a partir do seguinte aspecto:

Se considerarmos a perspectiva de tomar a construção do PPP como um discurso em história, um dispositivo a favor do trabalho coletivo e da formação da equipe escolar, talvez seja possível aproximar esses três tipos de ações, ou seja, fazer com que a discussão coletiva das concepções e propostas, as práticas desenvolvidas e o registro escrito disso tudo sejam apenas diferentes faces de um mesmo projeto/compromisso: oferecer uma educação escolar de qualidade para todos os alunos (CUNHA; OMETTO, 2013, p. 404).

Com base nos estudos das autoras, as finalidades do PPP direcionam para além de um documento orientador burocrático. O projeto, quando bem elaborado e discutido, tende a ser um instrumento que agrega conhecimento e promove a formação na escola, pois a sua elaboração, avaliação e monitoramento são ações desenvolvidas para a reflexão dos envolvidos. Logo, formação e PPP são áreas distintas, vistas de conexões diretas no espaço educacional, mas que podem interagir, a partir de suas interfaces.

Nesse sentido, a pauta de formação expandida nesta subseção será discutida na perspectiva da comunidade escolar, grupo este que compõe o processo de elaboração do PPP na escola. Isso significa que o grupo possui fortes contribuições na tomada de decisões do projeto e necessita estar pedagogicamente preparado para concepção, avaliação e planejamento. O gestor escolar, por exemplo, estabelece mecanismos e condições favoráveis para o envolvimento dos demais segmentos na elaboração do PPP, contando, para esse fim, com diversas atividades de planejamento (PADILHA, 2017).

Assim também são os coordenadores e supervisores pedagógicos, que articulam as atividades pedagógicas para melhor cumprimento do que foi estabelecido no PPP, alinhando aos currículos, planejamentos e projetos escolares. Dos professores, que definem o objetivo geral do projeto, os planos de currículo e demais processos pedagógicos, e que, principalmente, organizam suas atividades com base no que foi decidido coletivamente (PADILHA, 2017). Ou dos estudantes, que estão inclusos no processo de ensino aprendizagem e participam efetivamente do cotidiano escolar. Sem contar nas famílias, que acompanham o processo de ensino dos estudantes, e correspondem ao grupo que almeja bons resultados na formação e futuro dos seus. Além, dos demais funcionários que participam e convivem diariamente na escola, e que são responsáveis por atividades fundamentais para o desenvolvimento e organização da instituição.

A partir desses princípios de participações, nota-se a importância de cada segmento para o sucesso de uma escola; em que concorra para o trabalho coletivo, que seja dinâmica, que seja interessante e que saiba a importância da construção do PPP para sua autogestão (GADOTTI; ROMÃO, 1994). Nesse aspecto, a pauta de formação dos profissionais de educação e comunidade escolar, se torna relevante a nível de reflexão. Visto que as implicações para um PPP estruturado dependem de um bom planejamento colaborativo, ou seja, os participantes necessitam trabalhar a sua criticidade naquilo que está sendo elaborado.

Nessa perspectiva, todos que participam da escola precisam estar incluídos em processos formativos, a fim de exercer com compromisso as ações escolares, tendo a necessidade de aprimoramento contínuo, que pode ser promovido nos próprios espaços

escolares. Para Luck (2013a), o compromisso é um valor orientador para a ação participativa na escola, que se traduz na ação dos envolvidos como entendimento pleno das questões e empenho para sua realização, contribuindo em maior e melhor aprendizagem pelos estudantes, assim como sua formação sólida e segura.

Do mesmo modo, o compromisso, na visão de Vasconcellos (2019), se constitui na necessidade do espaço escolar ser um local que condiciona para a formação contínua do sujeito, pois o estudioso aponta a sociedade atual como desagregadora do homem em diversas dimensões, como trabalho, religião, consciência, dentre outros; onde fragiliza a vida e o saber da pessoa. Para o autor Vasconcellos, o movimento de transformação deste entrave começa em não ver somente a escola como local de trabalho, mas:

[...] deve ser ao mesmo tempo espaço de formação. É preciso investir prioritariamente na formação permanente e em serviço do professor, para que possa ter melhor compreensão do processo educacional, postura e métodos de trabalho mais apropriados. O trabalho coletivo constante é uma estratégia decisiva para isso (VASCONCELLOS, 2019, p. 179).

Embora os grupos estejam atuando em diferentes locais de trabalho no interior da escola, há de se considerar o espaço como um trabalho coletivo estratégico, onde estão distantes fisicamente, mas possuindo os mesmos propósitos. E que esta prática pode acontecer por meio da convivência reflexiva existente nos espaços de formação construídos dentro da escola ou, mais especificamente, da reunião pedagógica semanal concebida por Vasconcellos (2019). A reunião já é um exercício constante de formação por parte dos envolvidos, constituindo-se um espaço singular para os assuntos a serem discutidos e concretizados.

Nesse sentido, os espaços de reflexão construídos pelos profissionais de educação, por meio de um entendimento adquirido por uma formação adequada, precisam ser capazes de encorajar o salto para a inovação pedagógica. De tal forma, a formação pedagógica oferecida ao docente que se vê incluído em contextos que buscam a inovação curricular permitirá que se compreenda, profissionalmente, como ocorrem os processos formativos para se construir um PPP de qualidade, em tais contextos. Então, essa compreensão poderá também contribuir para a inovação das práticas pedagógicas.

Vale ressaltar que a elaboração, monitoramento e avaliação do PPP se configuram como um caminho possível para efetivar os saberes e as práticas pedagógicas inovadoras, que foram refletidos, aprendidos, apropriados, e planejados nos espaços de formação. Para tanto, os processos do projeto, planejados ativamente e coletivamente, tornam-se quesitos para garantir uma escola emancipatória e conduzir também a emancipação da comunidade escolar.

Assim, o PPP pode estabelecer uma ligação para a inovação pedagógica por meio da formação, pois torna os processos instigantes e de alta importância com o trabalho coletivo organizado, visto a necessidade para alcance de melhores resultados de ensino. Porém, a continuidade e periodicidade do zelo no cotidiano escolar são indispensáveis, no sentido de existir, constantemente, espaços de diálogos.

Mesmo sendo construído coletivamente, a comunidade ainda apresenta dificuldade em planejar, refletir e produzir, porque carece de construção de conhecimento no campo pedagógico, ao passo que a manutenção da formação e a valorização do conhecimento são deixados de lado, enfraquecendo os processos de ruptura necessários à reflexão pedagógica na escola. Essas assertivas indicam a possibilidade de relação entre PPP e formação, e reforçam a necessidade da formação dos profissionais de educação e da comunidade escolar, participantes dos processos do PPP.

#### **4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO: contexto do lócus da pesquisa**

O estado do Maranhão é um dos estados do Nordeste e faz limite com Piauí, Tocantins, Pará e o Oceano Atlântico. Com área de 331.936,949 km<sup>2</sup>, possuindo 217 municípios, o Maranhão é o segundo maior estado da região Nordeste e o oitavo maior estado do Brasil, de acordo com os dados disponíveis no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021. A capital do estado é São Luís e conta com uma população estimada em 1.115.932 pessoas (IBGE, 2010).

Na perspectiva de contextualizar a realidade educacional do lócus da pesquisa, ainda de acordo com os dados do IBGE (2010), a capital ludovicense apresenta taxa de escolarização de 06 a 14 anos de idade, contabilizando uma porcentagem de 96,8%, que comparado a outros municípios no país se encontra abaixo da média. Em contrapartida, em relação aos municípios do Maranhão se encontra dentro da média, contudo, é considerado um dado preocupante dada a relevância de São Luís ser a capital do estado.

Do mesmo modo, o desempenho médio em leitura dos estudantes maranhenses, na Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), realizada em 2016 (ANA/SAEB/INEP), indica que 22,7% das crianças concluem a etapa final da alfabetização com proficiência adequada; na avaliação em Escrita, o percentual de crianças com proficiência adequada é de 39,53% e, em Matemática, o percentual corresponde a 22,68%. Esses resultados colocam o estado do Maranhão entre as Unidades da Federação com déficit educacional significativo em termos de alfabetização na idade certa (MARANHÃO, 2021).

Nessa direção, vale situar também a realidade da rede estadual de ensino da capital, pois a escola da pesquisa está inclusa nesse contexto. De acordo com o Art. 1º do Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão (2016b, p. 10):

Os estabelecimentos de ensino da Rede Pública Estadual reger-se-ão técnica e administrativamente pela Secretaria de Estado da Educação – SEDUC, CNPJ nº 03.352.086/0001-00, sua entidade gerenciadora, tendo o Governo do Estado do Maranhão como mantenedor, em atendimento à legislação vigente.

Portanto, a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC) tem como missão elaborar, coordenar, monitorar e avaliar as políticas públicas no âmbito educacional, primando pela qualidade do ensino e acesso de todos à educação (MARANHÃO, 2021). Para estrutura organizacional, além da SEDUC, as escolas públicas estaduais também contam com a Secretaria Adjunta de Gestão da Rede de Ensino e Aprendizagem (SAGEA) e com a

Superintendência de Gestão do Ensino e Desenvolvimento da Aprendizagem (SUGEDA), que compõem, hierarquicamente, a estrutura central de coordenação e articulação.

Vale ressaltar que a SEDUC promoveu, como enfrentamento dos efeitos causados pela pandemia, medidas emergenciais disponibilizadas aos municípios em regime de colaboração. Dentre elas, parceria com projetos, como o Simplifica, com trilha de aprendizagens para estudantes do Ensino Fundamental; plataforma Vivescer, que disponibiliza cursos de formação de professores; e Laboratório de Educação que, com o projeto “Aprender: Dentro e fora da escola!”, disponibiliza conteúdos (vídeos, áudios, peças gráficas, livros literários) direcionados às crianças da educação infantil (MARANHÃO, 2021).

#### **4.1 Diretrizes orientadoras sobre Projeto Político Pedagógico no território maranhense**

Partindo dos pressupostos, serão apresentadas as diretrizes orientadoras sobre PPP, disponibilizadas pelos órgãos responsáveis de São Luís – MA para comunidade escolar, com destaque aos documentos produzidos pela Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC/MA) e Conselho Estadual de Educação (CEE), bem como demais orientações para o cenário público estadual de ensino.

Com a promulgação da LDBEN nº 9.394/96, coube às secretarias e conselhos escolares, juntamente com às ações governamentais, levantarem estudos sobre o texto da lei com a finalidade de compreender o PPP na instância escolar, tendo em vista sua implantação nos sistemas de ensino e devido a necessidade de se adequar a construção do projeto; a partir dos princípios de autonomia, coletividade, flexibilidade e de liberdade, que exigiram novas práticas na educação pública estadual maranhense, em especial a capital, campo do presente estudo.

No contexto histórico do estado do Maranhão em prol da educação, se observa uma longa trajetória para acompanhar o cenário nacional, com vistas a um amplo processo de discussão sobre políticas públicas para a educação. A exemplo da Lei nº 10.099, de 11 de junho de 2014, que institui o Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão (PEE/MA), que garante o acesso, permanência e qualidade da educação maranhense em uma articulação direta com os instrumentos de planejamento e financiamento da educação.

No PEE/MA, encontram-se as metas e as devidas estratégias a serem alcançadas na área educacional, dentre elas, vale destacar, especificamente, a meta que trata sobre o PPP:

META 20: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na

eleição de gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses (MARANHÃO, 2014, p. 27).

Em consonância, observa-se uma das estratégias para obtenção da meta 20, que é:

20.13 Promover a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, **projeto político pedagógico**, plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas (MARANHÃO, 2014, p. 28, grifo nosso).

As primeiras evidências formais que tratam sobre a promoção de uma escola participativa e que garantem a participação de todos os profissionais são erguidas no território maranhense. A presença de textos específicos sobre PPP principia e enfatiza para uma tendência de implementação e construção de planejamentos políticos e pedagógicos na instituição educacional, por meio de um trabalho coletivo dos envolvidos.

O levantamento da diretriz do PEE/MA retrata um estigma educacional histórico, que confronta velhos desafios e novas perspectivas no cenário escolar, a partir de uma intencionalidade descentralizadora de ensino. Na época, esses argumentos foram questionados por muitos estudiosos e especialistas, à luz da avaliação histórica da realidade dos países da América Latina, em que a cultura política prima pelo centralismo (SANDER, 1995).

Nesse contexto, considerando as metas e estratégias estruturadas no PEE/MA formula-se o papel central da escola voltado para excelência do processo educacional, com relevância da efetividade da comunidade e superação radical das políticas e práticas tradicionais, pois, para Sander (1995, p.146), “a centralização pode comprometer seriamente a equidade e aumentar as desigualdades regionais como resultado do acesso desigual aos insuficientes recursos financeiros e serviços educacionais.”.

Outra diretriz que orienta o cenário educacional maranhense é o Caderno de Orientações Gerais para Elaboração do Projeto Político Pedagógico das Unidades de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão, elaborado pela SEDUC, no ano de 2016, com sentido de possibilitar uma unicidade na organização do trabalho pedagógico realizado nas escolas públicas da rede estadual maranhense, tomando os princípios da gestão democrática como referência.

O caderno conta com uma gama de direcionamentos sobre o PPP, a partir de sua fundamentação legal, conceito, elaboração, implantação e implementação; formação continuada, avaliação e etc., demonstrando ser um documento indispensável para as escolas da rede pública estadual do Maranhão.

Nesse sentido, o objetivo geral do caderno é:



Orientar e subsidiar as escolas da rede pública estadual de ensino para a elaboração/reelaboração coletiva do PPP, com vistas à unidade e organização das informações, indicando caminhos para que a escola cumpra de forma democrática sua função social, possibilitando, assim, a melhoria da qualidade de ensino e a formação da cidadania (MARANHÃO, 2016a, p. 08).

A orientação apresentada pela secretaria do estado, a partir do caderno, demonstra a importância do diálogo sobre a prática democrática e função social da escola, que precisa ser defendida. O próprio caderno possui uma estrutura organizacional com vistas a conceituar e apresentar cada segmento da escola na elaboração e construção do PPP, a fim de colaborar com o trabalho coletivo, além de evidenciar a valorização do magistério e a importância de uma formação adequada para o exercício dos processos educacionais, definidos pelo caderno como processos complexos e que sempre haverá desdobramentos novos a desenvolver (MARANHÃO, 2016a).

Outra seção singular encontrada no caderno trata sobre a justificativa de se construir um PPP na escola, qual a relevância do documento para a escola e a comunidade, tendo como referência alguns princípios:

Ora se o PPP 'é a concretização da identidade da escola e do oferecimento de garantias para um ensino de qualidade' [...] a sua elaboração/reelaboração, implantação e implementação torna-se fundamental por: Garantir a consolidação da gestão democrática; Propiciar a autonomia e estimular a participação, a cooperação, a responsabilidade e a criatividade; Oportunizar à escola conceber, implantar, implementar e avaliar o seu próprio trabalho, evitando o espontaneísmo, concretizando a função do PPP, na condução de um processo educativo contínuo e coletivo; Possibilitar a formação de cidadãos participativos, responsáveis, comprometidos e críticos; Desencadear um permanente exercício da cidadania (MARANHÃO, 2016a, p. 11).

A conduta sobre o PPP exercida pelo caderno se justifica neste processo crítico e dialógico da identidade escolar, para o alcance da cidadania, autonomia e, principalmente, para um ensino de qualidade. Vale ressaltar que o caderno é uma sugestão sobre alguns elementos que geralmente constituem um projeto, pois o mesmo varia de escola para escola, não ficando preso a modelos pré-determinados. Nesse sentido, os estudos de Padilha (2017, p. 106) reforçam essa premissa:

Mais importante do que produzir um documento perfeito e tecnicamente de acordo com os jargões científicos ou burocráticos, é dizer com clareza o que a escola vai realmente fazer, a partir de suas condições, de acordo com as estratégias que são factíveis e com os recursos que, mesmo ainda não disponíveis, têm condições de ser alocados. É fundamental, além disso, registrar no projeto o sentimento das pessoas, as vivências durante o processo de construção do projeto, a subjetividade do grupo ou dos grupos, de cada segmento, o imaginário deles [...].

É importante destacar também um quadro sugestivo de situação-ação que pode ser vivida no ambiente escolar, com destaque ao aprimoramento do trabalho coletivo, que é visto

como um desafio na maioria das escolas para construção do PPP. O caderno apresenta estes elementos em formato de quadro, como demonstrado a seguir:

**Quadro 2** - Sugestões de situação-ação para construção do PPP

SITUAÇÃO	O QUE FAZER?
<b>Aperfeiçoamento das formas de trabalho coletivo durante a execução do PPP na escola.</b>	Refletir coletivamente as iniciativas bem sucedidas; fortalecer o relacionamento interpessoal (troca de informações nos encontros de planejamento, reuniões técnicas pedagógicas) e informações de trabalho (troca de informações em conversas na sala de professores); fortalecer os mecanismos de participação coletiva (colegiado escolar, caixa escolar, conselho de classe, conselho de professores, grêmio escolar, Com-Vidas).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Maranhão (2016a, p. 19-20).

Com base no exposto, as escolas terão a oportunidade de refletir sobre as possíveis formas de superação no tocante às práticas coletivas. As questões indicam para um pensamento mais aprofundado dos elementos que contribuem e/ou dificultam a execução do PPP, devido às singularidades de cada unidade de ensino. Revelando sobre os conjuntos de ações coletivas executadas de maneira processual e que geram resultados que vão se expressar em melhorias da qualidade escolar.

A SEDUC também elaborou, no mesmo ano, o Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão, com a finalidade de nortear as ações desenvolvidas nas Instituições de Ensino, que trabalham em prol da qualidade social da educação, com vistas ao desenvolvimento de pessoas, respeitando o que está disposto na legislação vigente, permitindo, assim, à comunidade escolar usufruir de seus direitos e cumprir os seus deveres.

Nesse escopo, a SEDUC constrói esse documento que estabelece um conjunto de regras ou normas estabelecidas para a organização escolar, seja ela administrativa, didática ou disciplinar. O Maranhão é regulamentado pelo presente Regimento, nos termos da legislação vigente (MARANHÃO, 2016b). Dentro do regimento, se fará o recorte no Capítulo V, intitulado – “PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO”, pois o mesmo dialoga com o objeto de estudo da presente pesquisa. Neste capítulo, o regimento consegue estabelecer normas para a construção, implementação e execução do PPP e o conceitua da seguinte maneira:

Art. 177 - O Projeto Político Pedagógico - PPP constitui-se num instrumento de planejamento, elaborado por toda a comunidade escolar, e deverá conter os pressupostos filosóficos, a linha pedagógica e metodológica e as ações básicas a serem desenvolvidas pela unidade de ensino, visando à melhoria da educação (MARANHÃO, 2016b, p. 48).

Deste modo, a caracterização do PPP, no regimento, ganha relevância e definições concretas para construí-lo. No Art. 177, é observada a ressignificação do trabalho escolar, tendo

em vista o planejamento, a unidade e a melhoria da educação, que vão ao encontro com o pensamento de Vasconcellos sobre as finalidades do projeto: “ser um instrumento de transformação da realidade; resgatar a potência da coletividade; gerar esperança” (VASCONCELLOS, 2019, p. 29).

Outro ponto importante é quando o regimento determina o envolvimento da comunidade escolar na preparação do projeto, a partir do seu Art. 181, que diz: “A unidade de ensino deverá envolver a comunidade escolar na elaboração do PPP, para que se sinta integrada, responsável e compreenda que a unidade é um bem coletivo a serviço da comunidade” (MARANHÃO, 2016b, p. 49). A reflexão das entrelinhas deste artigo, para as escolas, possibilita a compreensão sobre a importância da coletividade nas suas próprias particularidades que, segundo Resende (2013, p. 53-54):

[...] deva basear-se naquilo que a escola possui de particular, levando em conta seus limites, recursos materiais e humanos, enfim, sua história. Desta forma aquilo que a escola tem de específico em sua cultura interna – isto é, a sua identidade – estaria preservado tanto no sentido de agir com base nesta realidade como no sentido de ter clareza na identificação de suas reais necessidades.

Nessa perspectiva, o Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão estabeleceu condutas indispensáveis para o fortalecimento de uma escola pública, conduzindo diversas práticas para o alcance da função social educacional, tendo em vista a construção e implementação do PPP como destacado. Cabendo à gestão do estabelecimento de ensino, promover meios para leitura e análise do Regimento Escolar, entre todos os segmentos que constituem a comunidade escolar.

Uma outra publicação que ocupa um espaço oportuno nas diretrizes sobre PPP, em São Luís – MA, foi elaborada, no ano de 2019, pelo Conselho Estadual de Educação do Maranhão (CEE/MA), onde reafirma a sua importante atuação na sociedade maranhense, com a prerrogativa de regular, avaliar e supervisionar as instituições de ensino. A publicação, que tem formato de e-book intitulado “Educação Básica e Superior no Maranhão: resoluções normativas e discussões pertinentes”, possui objetivos pautados na promoção de discutir elementos fundamentais para a organização do Sistema Estadual de Ensino do Maranhão, em um contexto atualizado e de qualidade, adaptado à realidade maranhense.

O e-book apresenta diversos artigos pertinentes e decorrentes sobre educação elaborados pelos conselheiros do CEE/MA, os temas possuem relação entre a avaliação e a regulação da qualidade do ensino no contexto escolar e contribuem com reflexões para os cidadãos ludovicenses. Dentre os assuntos apresentados no e-book, destaca-se, para o objeto de estudo, o capítulo que aborda a proposta pedagógica como identidade da escola, da autora

Virgínia H. A. S. de Albuquerque (2019a). O artigo apresenta a importância e benefícios da escola que possui o seu projeto bem estruturado, confere o contexto histórico do PPP desde sua origem e sua promulgação na LDBEN, em 1996.

Embora o objetivo principal da autora seja abranger o projeto como um instrumento de identidade da escola, o artigo pontua assuntos que são de extrema relevância para as diretrizes sobre PPP no cenário educacional de São Luís - MA, conforme exige sobre a resolução do CEE/MA, publicada em maio de 2018, que substituiu as Resoluções nº 02/2011-CEE e nº 15 /2013-CEE, que tratam, especificamente, dos documentos e procedimentos que as escolas, tanto da rede pública como privada, necessitam cumprir ao solicitarem, junto ao Conselho de Educação, seus atos regulatórios. Dentre os documentos exigidos, consta o PPP nos seguintes artigos e incisos: (inciso XVI do artigo 5º / inciso II do artigo 13/ inciso IV do artigo 23 e inciso IV do artigo 32).

Nesse escopo, transparecem os encaminhamentos que são realizados pelo CEE/MA às redes de ensino no quesito elaboração, construção e execução do projeto. Por meio deste e-book, são manifestadas a visibilidade e a devida importância do PPP na garantia da autonomia, do trabalho coletivo e da cidadania na instituição educacional, a fim de romper com atividades autoritárias, práticas centralizadoras e segmentos individuais que possam existir no cotidiano escolar, pois “entendemos que o educador deve ter uma presença marcante, ser uma forte referência para a coletividade; não é ser tirano nem omissor: é ter proposta e dialogar” (VASCONCELLOS, 2019, p. 77). A leitura fornece reflexões necessárias e falas que conduzirão a novas posturas que vislumbram para um espaço coletivo de ensino.

A última diretriz que foi apresentada teve sua elaboração no ano de 2019 e representa um marco histórico na educação maranhense, conhecida como Documento Curricular do Território Maranhense para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. O documento foi construído por uma ampla mobilização das redes de ensino por meio de ação colaborativa entre a SEDUC-MA, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação do Maranhão (UNDIME-MA), a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação do Maranhão (UNCME-MA) e o CEE-MA, em que profissionais da educação e da sociedade civil tiveram a oportunidade de apresentar valiosas contribuições ao documento por via de consultas públicas presenciais e plataforma on-line.

Em relação ao PPP, o documento aborda temas integradores presentes transversalmente nos conteúdos básicos e na parte diversificada do currículo da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, e que devem fazer parte do projeto da escola. Dessa forma,

possibilitando às redes de ensino projetos que abordem temas inerentes à sua realidade social, do bairro, do município, da região e do estado, pois

O Documento Curricular do Território Maranhense servirá de base para que as escolas das redes públicas e privadas (re)elaborem seus Projetos Político-Pedagógicos (PPP) e planos de aulas de seus docentes. É preciso, pois, que todos assumam o compromisso com a promoção de aprendizagens significativas, uma vez que o currículo deve ser conhecido, discutido e incorporado pelos profissionais de educação, que se constituem como sujeitos da ação educativa, inclusive os que pensam as políticas públicas educacionais (MARANHÃO, 2019b, p. 5-6).

O documento apresenta também consistentes diretrizes e orientações para a elaboração e implementação do currículo em escolas. Partindo das contribuições e dos debates realizados durante a construção do documento, são apresentadas diversas considerações, dentre elas, destaca-se: “ação formativa com orientações práticas para construção de Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) para suporte às escolas elaborarem e/ou reelaborarem seus currículos e planejamentos.” (MARANHÃO, 2019b, p. 44).

No campo político educacional do estado Maranhão, foram apresentadas algumas das diretrizes encontradas sobre PPP no estado. A diversidade de informações em conjunto com a divulgação e acessibilidade de tais diretrizes proporcionam leituras que são indispensáveis para a busca de uma boa oferta de ensino. Nesse sentido, com base nos estudos de Libâneo (2018) sobre organização e gestão da escola – teoria e prática, a escola para os novos tempos deverá ser construída com

[...] condições intelectuais para toda a população, de modo a ampliar sua capacidade reflexiva e crítica em relação às condições de produção e de difusão do saber científico e da informação. A informação é necessária, mas por si só ela não propicia o saber. A informação é um caminho de acesso ao conhecimento, é um instrumento de aquisição de conhecimento, mas ela precisa ser analisada e interpretada pelo conhecimento, que possibilita a filtragem e a crítica da informação, de modo que ela não exerça o domínio sobre a consciência e a ação das pessoas (LIBÂNEO, 2018, p. 47).

Portanto, ressalta-se a necessidade de formas diversas de difundir tais diretrizes e conseqüentemente de colocá-las em exercício, fazendo uso de instrumentos diversificados, tais como: diálogos entre órgãos responsáveis e comunidade escolar a respeito desses documentos, espaços para reuniões sobre PPP das escolas, leitura em grupo dos documentos na escola, tais atividades coletivas realizadas semestralmente já oferecem melhores condições; de modo a possibilitar uma abrangência maior de habilidades a serem avaliadas e contemplando, assim, a heterogeneidade das escolas, respeitando a identidade de cada uma, buscando a cultura de paz dentro e fora dos estabelecimentos de ensino do estado do Maranhão.

Dessa maneira, fomenta-se a ideia de cultura democrática e participativa nas escolas, na perspectiva em que a participação se constitui em uma expressão de

responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Logo, a gestão democrática se estabelece como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LUCK, 2009). A partir destes questionamentos, vamos apresentar, no próximo tópico, como se organizam as ações de gestão da escola investigada.

## **5 A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL:** entre ações e intenções

Esta seção apresenta as principais características e princípios da escola pesquisada, além de exibir as ações da gestão nos processos do PPP com a comunidade escolar. As questões aqui apresentadas compõem os dados coletados durante as vivências, por meio do roteiro de observação (APÊNDICE A), visitas e diálogos, realizados na primeira etapa da pesquisa. Vale destacar que, durante a escrita do texto, se preserva a identidade da escola e dos participantes, por opção da pesquisadora, a fim de obter melhores aprofundamentos e reflexões.

Esta pesquisa foi devidamente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa e está registrada na Plataforma Brasil, possuindo o Parecer Consubstanciado de nº 5.177.332, que aprova a presente investigação, e encontra-se no Anexo A, bem como também ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), fornecido pelo PPGE/UEMA (ANEXO B). As análises dos dados consideram a abordagem qualitativa e fundamentam-se com inspiração na ideia do materialismo histórico, com o intuito de compreender a totalidade dos determinantes e revelar as contradições existentes em relação ao objeto de investigação. Suscita-se presumir de que a realidade é um todo estruturado em desenvolvimento, em permanente transformação, e somente é possível de ser apreendida por aproximações sucessivas em todas as suas particularidades (CAMARGO 2018).

Durante o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se ir além do que foi apresentado e registrado nas etapas que normatizam os princípios da escola, a partir de uma fundamentação teórica que compõe este estudo e busca reflexões significativas e embasadas em uma literatura que defende o trabalho coletivo nos processos do PPP. Com isso, se construiu uma relação nas experiências com os participantes e as linhas de pensamentos de Veiga (2013), Libâneo (2018), Vasconcellos (2019), Luck (2013), dentre outros, na expectativa de identificar e problematizar os pontos comuns e incomuns nas suas ações.

A escola do estudo faz parte da rede pública estadual, mantida pelo Governo do Estado do Maranhão, administrada pela Secretaria de Educação, e sob acompanhamento da Unidade Regional de Educação de São Luís (URE/SLZ), com funcionamento autorizado pelo Parecer nº 214/2020, de 19 de novembro de 2020, sob a Resolução nº 191/2020, ambos do Conselho Estadual de Educação do Maranhão. A escola encontra-se localizada na área urbana da cidade de São Luís, no bairro Cidade Operária, e foi fundada no dia 26 de abril de 1989.

O bairro Cidade Operária foi construído a partir da década de 1980, pelos governadores João Castelo e Luiz Rocha. Na época, foi considerado o maior conjunto habitacional da América Latina. Diferente do período em que foi inaugurado, o bairro da Cidade

Operária hoje se apresenta rodeado por diversos bairros que encontram nele o ponto central de suas atividades econômicas, culturais, de assistência social e de saúde. (PPP, 2021<sup>3</sup>).

A escola oferece aulas para o Ensino Fundamental e Ensino Médio, na modalidade de ensino regular, totalizando um quantitativo de 509 estudantes matriculados e frequentando os diferentes anos do Ensino Fundamental e séries do Ensino Médio. Os estudantes são oriundos do próprio bairro (Cidade Operária) e de bairros vizinhos, sendo adolescentes e jovens que estão na faixa etária entre 13 e 20 anos, e que encontram, na escola, um espaço para o convívio social e para o compartilhamento de saberes historicamente construídos. Em sua maioria, os estudantes moram com os pais e, entre estes, 60% possuem formação a nível médio e vivem com renda salarial de até dois salários-mínimos (PPP, 2021).

A partir da vivência, pode se constatar que a escola se configura de uma grande estrutura, composta por salas de aulas, rampas nos corredores, cantina, refeitório, auditório climatizado, sala de vídeo, biblioteca, sala de professores, sala da coordenação, banheiros dos estudantes, banheiro dos funcionários, espaços de vivências, sala do grêmio, uma quadra esportiva interna e uma quadra externa desativada por motivos de segurança, devido à ausência de manutenção na infraestrutura.

Já em relação ao quadro de funcionários, a escola é composta por 27 professores e 12 profissionais que trabalham na área da coordenação, portaria, cantina e limpeza. Sobre os professores da escola, é importante pontuar que:

O trabalho realizado pelos docentes junto aos estudantes tem direcionado a ação pedagógica da comunidade que tem culminado com a elaboração de documentos que fundamentam nossa busca por uma atuação pautada pelo exercício da gestão democrática, pela valorização da escola pública e pela formação de sujeitos críticos e participativos. Entre os professores 36,3% possuem graduação na área que lecionam, 60% possuem especialização e 3,7% possuem mestrado (PPP, 2021, p. 18).

O trecho retirado do PPP (2021), nos revela que a maioria dos professores da escola são profissionais qualificados e possuem formação continuada na área, permitindo uma maior promoção de métodos para atender às necessidades sociais, pedagógicas, individuais e coletivas dos estudantes; além de condicionar ideais que venham garantir o exercício profissional de qualidade. Segundo os estudos de Libâneo (2018, p. 69), essas condições são

---

<sup>3</sup>Trecho retirado do PPP do ano de 2021 da escola, apresentado pelas gestoras durante a investigação.



Formação inicial e formação continuada nas quais o professor aprende e desenvolve as competências, habilidades e atitudes profissionais; remuneração compatível com a natureza e as exigências da profissão; condições de trabalho (recursos físicos e materiais, ambiente e clima de trabalho, práticas de organização e gestão).

Outra observação importante diz respeito ao ambiente acolhedor da escola, marcado por salas de aulas com frases motivacionais pintadas nas paredes. Durante a vivência, as gestoras relataram que a iniciativa surgiu durante o retorno gradual dos estudantes para escola, após quase um ano e meio sem atividades presenciais, devido a pandemia da Covid-19. Na expectativa de recepcioná-los de forma humanizada, após um longo período sem o convívio social dos colegas, palavras como ‘gratidão’, ‘acolhimento’, ‘motivação’, ‘respeito’ e ‘tolerância’ são observadas nos ambientes. Já em outras dependências, as frases servem como inspiração: “Comece acreditando que tudo é possível”, diz um dos murais.

A partir da percepção destas ações na escola, é profícuo refletir nos processos colaborativos e afetivos no processo de ensino aprendizagem, pois

As experiências escolares envolvem não só as informações sobre as coisas do mundo, mas também a forma como essas informações são expressas pelas pessoas e, ainda, as reações dessas pessoas em cada contexto [...] diferentes experiências vividas em sala de aula determinam o tipo de influência que o ambiente terá sobre os alunos. Portanto, são as características e a qualidade da relação dos alunos com o ambiente escolar e o nível de compreensão que o aluno tem deste contexto que possibilitarão o desenvolvimento de processos mais sofisticados de atuação, envolvendo os domínios afetivo e cognitivo de maneira inter-relacionada (TASSONI; LEITE, 2013, p. 270).

Sendo assim, compreendemos que a relação da gestão com a formação de pessoas é uma tarefa que envolve diferentes dimensões. Logo, o PPP pode se constituir como um elemento viável para fortalecer os princípios e as estratégias de ação, haja vista a dimensão coletiva e o caráter comum que demanda a iniciativa do documento.

Nessa premissa, a abordagem de pesquisa inspirada no materialismo histórico-dialético se faz indispensável para a construção de conhecimento neste ponto, pois, para Samuel Oliveira (2019), a teoria tem como escopo interpretar as relações sociais.

O materialismo dialético é assim chamado, porque a sua maneira de considerar os fenômenos da natureza, o seu método de investigação e de conhecimento é dialético e a sua interpretação, a sua concepção dos fenômenos da natureza, a sua teoria é materialista. O materialismo histórico estende os princípios do materialismo dialético ao estudo da vida social: aplica estes princípios aos fenômenos da vida social, ao estudo da história da sociedade (OLIVEIRA, S. 2019, p. 184).

Em relação ao sistema de organização da escola, identificou-se a existência das instâncias colegiadas. Para melhor aprofundamento, apoiamo-nos a este trecho retirado do PPP (2021) da escola, que diz:

[...] é incentivada a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar através da existência do Colegiado Escolar, do Grêmio Estudantil, dos grupos de

monitores, do Conselho de Classe e do Conselho Docente que contribuem para o fortalecimento das ações coletivas e para a busca de soluções para questões que comprometem o funcionamento da escola por meio da autonomia pedagógica, administrativa e financeira (PPP, 2021, p. 30).

As instâncias colegiadas são organizações compostas por representantes da comunidade escolar e local. Elas têm por finalidade fazer com que tudo o que acontece dentro do ambiente escolar seja pensado e decidido coletivamente. Nesse sentido, constata-se que a escola pesquisada promove ações para a coletividade, incentiva a participação dos diferentes segmentos em conselhos e colegiados. Essa prática é defendida pelo autor Libâneo (2018), sendo que possível acompanharmos e, também identificarmos, no processo de desenvolvimento do PPP.

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso (LIBÂNEO, 2018, p. 111).

Nessa perspectiva, considera-se pertinente apresentar e conhecer o IDEB da escola. Vale ressaltar que, neste estudo, se evidencia o IDEB como um indicador de resultado e não de qualidade, devendo ser objeto de investigação para a melhoria, logo, pode contribuir para a análise. A figura a seguir apresenta as metas e os resultados do ano de 2019:

**Figura 1** - IDEB 2019 da escola sobre fluxo escolar Anos Finais do Ensino Fundamental



Fonte: QEDU (2019).

O IDEB do ano de 2019 nos revela que, nas séries finais da rede estadual, houve um crescimento, mas não atingiu a meta, logo, não se alcançou a nota 6.0, apresentando, desse modo, o desafio de garantir mais alunos aprendendo e com um bom fluxo escolar. A análise desse indicador promove melhores escolhas para a educação, pois, por meio dele, se consegue compreender a situação da escola.

Do mesmo modo, ocorre na construção do PPP, pois o “projeto deve proporcionar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira da escola [...] sua própria estrutura formal e o estabelecimento de novas relações pessoais, interpessoais e institucionais.” (PADILHA, 2017, p. 89). Assim como o IDEB, as ações e planejamento do PPP possuem o objetivo de melhor atender o aluno e alcançar a qualidade da educação. Isso estabelece a definição de princípios, estratégias concretas e, principalmente, o trabalho coletivo na escola.

Na mesma direção, apresentam-se os resultados das avaliações nos anos de 2015 a 2019, nos anos finais do Ensino Fundamental da escola pública estadual.

**Figura 2 – IDEB 2019 da escola Anos Finais do Ensino Fundamental**



Fonte: INEP (2019).

Os dados demonstram um aumento considerável do IDEB nos anos finais da escola desde o ano de 2015, superando, por exemplo, o IDEB municipal de São Luís do ano 2019, de 4.9 (INEP, 2019). Logo, a escola se apresenta com nota 5.4, evidenciando o desenvolvimento percorrido pela instituição de ensino, comprovando a melhoria da aprendizagem dos estudantes pelos indicadores.

Na mesma concepção, se apresenta o IDEB da 3ª série do Ensino Médio da escola, avaliada pela primeira vez no ano de 2019:

Figura 3 – IDEB 2019 da escola Ensino Médio



Fonte: INEP (2019).

Na figura, observa-se que o IDEB do Ensino Médio alcançou a média da meta projetada. Logo, tendo como referência o IDEB municipal do ano de 2019, de 4.1 (INEP, 2019), considera-se um indicador que supera o desempenho da média da capital São Luís. O Ensino Médio é o último dos três níveis da Educação Básica. Essa etapa dura três anos e o seu objetivo é aprofundar o conhecimento adquirido no Ensino Fundamental 2, além de preparar o estudante tanto para o mercado de trabalho quanto para o Ensino Superior.

Em geral, a análise dos dados apresentados nas figuras revela que ainda há um trabalho a ser desenvolvido para melhores alcances no que tange ao processo de aprendizagem na escola. O que pode refletir do esforço dos segmentos da comunidade escolar quanto à melhoria da sua organização e gestão escolar e, conseqüentemente, do trabalho pedagógico desenvolvido no seu âmbito, inclusive sobre a constante revisão do PPP.

A gestão da escola apresenta intencionalidades e ações para promoção de um espaço voltado para o diálogo e a participação, envolvendo a comunidade nos projetos e reuniões destinadas ao melhor funcionamento da escola, conforme foi observado na organização das instâncias colegiadas. Todavia, é importante pensarmos: como é compreendido e como acontece a participação no trabalho coletivo do PPP da escola? E como são organizadas as ações

a nível comunidade escolar nestes processos? Esses e outros pensamentos serão explorados no próximo tópico.

### **5.1 As estratégias e os desafios da gestão escolar nos processos do PPP**

Esta subseção tem o objetivo de discutir o perfil de gestão escolar em que foi realizada a pesquisa, para que, desta forma, a partir dos dados de entrevistas aos gestores escolares, se possa analisar as estratégias e desafios nos processos de elaboração, implementação e avaliação do PPP. Isto irá permitir compor indicativos para diagnosticar as estratégias e os desafios da gestão nos procedimentos do PPP.

Para isso, utilizamos, como instrumento, uma entrevista (APÊNDICE B), contendo 09 (nove) questionamentos abertos, que foi respondida por duas gestoras escolares, que denominaremos, neste estudo, de Gestora A (Geral) e Gestora B (Adjunta), que compõem a gestão escolar. As questões iniciais objetivavam a contextualização das gestoras participantes quanto à sua identificação, levando em conta a sua formação (graduação/pós-graduação) e quanto tempo trabalhavam na escola.

As gestoras possuem pós-graduação, uma com Mestrado Profissional concluído (Gestora B) e outra em andamento (Gestora A). Elas estão na escola há mais de 10 anos e ambas são servidoras efetivas do estado. Isso evidencia um grupo de profissionais da educação com experiência na área, em que compreendem que a formação continuada está articulada à formação inicial, e compõe o processo de profissionalização, conforme pontua Vasconcellos (2019, p.88):

A direção deve se qualificar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do cotidiano de maneira mais qualificada e produtiva. É muito animador quando a direção, além do estudo próprio, incentiva a equipe a estudar, pesquisar, inclusive no tempo de trabalho na escola.

Na questão seguinte, observando para a forma como acontece o trabalho pedagógico da escola, foi questionado quais seriam os pontos fortes e as principais características da gestão desenvolvida. Basicamente, foram pontuadas as mesmas falas pelas duas gestoras, em que apresentamos pelas seguintes palavras mencionadas: organização, humanização, parceria e descentralização. Vale ressaltar que foram realizadas entrevistas individuais. Ainda na mesma linha de pensamento do autor,

O movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula, na escola e nas relações dessa com a comunidade e a sociedade. Em tal processo, a equipe diretiva (direção, supervisão/coordenação pedagógica, orientação educacional) tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável (VASCONCELLOS, 2019, p. 73).

Com base nessa concepção, podemos compreender que a gestão da escola vai ao encontro com o processo participativo, pois o centro de organização envolve a tomada de decisão colaborativa, defendida por Vasconcellos (2019), por clima organizacional favorável. As respostas das gestoras refletem as ações de envolvimento da comunidade no processo e no funcionamento da organização escolar, com base nas palavras citadas por ambas: parceria e descentralização.

Desse modo, a entrevista segue para investigar a temática PPP, tendo como questionamento inicial, como se dá o entendimento deste instrumento pela comunidade escolar, conforme o discurso da Gestora B (2021):

Com experiências e leituras. Eu falo para os professores: entendam que planejamento do PPP é o planejamento da escola, ele não se dá através de uma reunião específica. Por exemplo, quando a gente discute o processo avaliativo da escola, nós estamos discutindo PPP. Só que nós da equipe pedagógica queríamos assim: não, nós hoje vamos falar de PPP. E isso eu fui desconstruindo inclusive em mim, porque eu ficava naquela cobrança. Nisso, passamos a registrar tudo, reuniões, formações, pautas, currículo, educação inclusiva.

Nessa perspectiva, a identidade escolar se constrói nesses momentos mencionados pela gestora, e cabe à gestão promover o maior número de espaços de diálogos que favoreçam o debate. O resgate destes espaços de ideias se trata de espaços do PPP, pois, como observado na fala da Gestora B, o documento é amplo, integral e global da instituição de ensino. Nesse contexto, nos remetemos aos estudos de Cunha (2015) para contribuir com o pensamento, uma vez que a autora defende sobre a Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC), que compreende:

[...] espaços importantes de socialização e articulação de conhecimentos, saberes e práticas dos professores e gestores, ou seja, como oportunidade de formação centrada na escola orientada pela reflexão sobre o PPP. Nesse sentido, o PPP deve constituir-se como pauta permanente das ATPC na medida em que mobiliza processos de negociação de expectativas e perspectivas e contribui com a construção de plano de ação apoiado no diálogo entre teoria e experiência (CUNHA, 2015, p. 63).

Em um outro momento, discutimos sobre as principais estratégias, desenvolvidas pela gestão, que favorecem a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos do PPP, obtendo as falas dispostas no quadro a seguir.

**Quadro 3** – Estratégias da gestão para promover a participação da comunidade escolar no PPP

Gestora	Transcrição das entrevistas
A	“Temos enfatizado com as pessoas a construção coletiva do PPP. Pois até pouco tempo o professor tirava o corpo. O desafio é chamar os vários segmentos para essa construção, para uma missão coletiva.”
B	“Na reunião de pais, registrava aquilo que os pais colocavam como ansiedade ou qualidade da escola e eu transformava em texto para o PPP. Tudo que a gente discute é processo de planejamento da escola. Eu disparo os documentos para leitura e a gente discute nas reuniões. Isso sistematiza o documento, era real o PPP, eles se encontravam no documento.”

Fonte: Autora (2021).

Pela fala da Gestora A, é possível compreender o desafio de incluir os segmentos escolares na construção do PPP, visto a necessidade de se enfatizar a importância da construção coletiva. Já na fala da Gestora B, observamos as estratégias de participação que foram utilizadas na construção do projeto, como a oportunidade de construir o PPP na reunião de pais. Logo, o papel de cada segmento na prática do planejamento do PPP é considerado uma das etapas decisivas e de maior importância na concepção do trabalho coletivo do projeto. Dando um suporte sobre essa reflexão, temos os estudos de Padilha (2017), que enfatiza:

Para viabilizar a transparência e a efetivação desse processo, deve ser criado um sistema de comunicação entre os diversos níveis de planificação e de administração educacional, de forma que as consolidações de cada etapa sejam acompanhadas por todos os níveis. [...] Se todos/as participam da tomada de decisões, deve-se estabelecer regras claras sobre como se dará essa participação, sobre como as decisões serão tomadas e em que cada segmento poderá contribuir desde a concepção do projeto até a avaliação e o replanejamento (PADILHA, 2017, p. 86).

Por último, quando questionadas sobre os desafios encontrados na elaboração do PPP, podemos destacar os anseios das gestoras em promover a participação de todos os segmentos da escola em torno do PPP, e conseguimos filtrar os principais desafios expressados por elas: “como conseguir incluir toda a comunidade escolar nos processos do PPP? Sentimos dificuldade de expressar todas as falas no documento. Como vamos conciliar os processos da escola com a construção do PPP?”.

Vale ressaltar que as gestoras enfatizaram que não possuíam nenhuma diretriz/programa de PPP orientada pela Secretaria de Educação do Estado do Maranhão – SEDUC, constatando uma ineficiência por parte das políticas estaduais e desfavorecendo o Art. 62 da Lei nº 9.394 de 1996, que estabelece diretrizes e bases da educação nacional e prevê, em seu parágrafo 1º, que: “A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais.” (BRASIL, 1996).

Nesse ponto, Cavagnari (2013, p. 97) nos faz refletir sobre estes entraves no cenário escolar, quando diz:

[...] sabe-se que nenhuma lei por si só garante sua efetividade. E no sistema escolar não é diferente. Assim, somente o estabelecimento de legislação não assegura autonomia. [...] é preciso, simultaneamente, vontade e decisão política dos dirigentes maiores dos sistemas e competência dos agentes pedagógicos da escola em consolidá-la. Autonomia é, portanto, outorga e conquista.

A partir deste posicionamento, se compreende que, para a escola ser autônoma e, em tese, superar os desafios encontrados durante sua trajetória, a instituição de ensino necessita, além da liberdade garantida em legislação, as condições de recursos humanos, materiais e financeiros, e principalmente a competência técnica e o compromisso profissional dos educadores. Nesse sentido, a autonomia escolar perpassa pela competência e compromisso.

A análise deste dado nos faz refletir nas metas e objetivos que foram fixados no início da década de 2000, no Plano Nacional de Educação (PNE). Nesse sentido, é necessário compreender à luz do debate contemporâneo, de modo a contribuir para traçar novos horizontes para a educação brasileira. A avaliação do PNE evidencia que a ausência de cumprimento das metas não pode ser atribuída apenas à instância da União, tendo responsabilidades concretas, porém os estados, o Distrito Federal e os municípios são corresponsáveis pelos compromissos do Plano. Dependendo da forma como se efetivam as relações entre os entes federados, dos arranjos institucionais e das condições políticas existentes, as metas poderão ser ou não alcançadas (AGUIAR, 2010).

No tocante à temática da realidade escolar, a partir dos desafios mencionados pelas gestoras escolares, nos reportamos aos anos 80, a fim de contextualizar sobre os discursos das participantes. Se até à época, o empresariado exigia do Estado apenas trabalhadores alfabetizados, agora passa a exigir profissionais não apenas com mais anos de escolarização, mas também com novos conteúdos e métodos de ensino: conhecimentos, valores e habilidades, que vão muito além dos conhecimentos tradicionalmente transmitidos pelos cursos.

À luz de tais pressupostos, é possível constatar que, na contemporaneidade, sob uma nova roupagem ideológica, são exigidas as mesmas medidas para melhoria da educação básica, como a capacidade de liderança, abstração, trabalho em grupo, criatividade, iniciativa, visão de conjunto do processo produtivo, flexibilidade para se adaptar a situações novas (CAVAGNARI, 2013). Essas questões, as quais durante muito tempo se apresentam no cenário educacional brasileiro, são entraves que fazem parte da grande maioria das escolas, e que são vistas na problemática, por exemplo, de construção do PPP; uma vez que procuram responsabilizar apenas a escola pelos resultados de ensino.



Nesse sentido, deve-se reconhecer que a proposta de autonomia, alcançada pelo PPP, é uma possibilidade de as escolas avançarem. Mas, para isso, é preciso condições do Estado e o compromisso dos educadores para favorecerem a real melhoria da escola. A autora Cavagnari (2013) também corrobora com propostas que ultrapassem os entraves que se fazem ainda muito presentes e dizem respeito a: minimizar a rotatividade de professores; presença de espaço coletivo para estudos e discussão periódica entre os professores; privilegiar os conceitos teóricos e enfraquecer a implantação apressada de novas políticas educacionais, pelo reduzido tempo com que contam os sistemas de ensino para assimilar e colocar em ação mudanças tão profundas.

Diante dessas possibilidades, vale destacar a transformação na busca da verdadeira valorização do professor. Uma valorização que privilegie preferencialmente a formação continuada, base para o crescimento pessoal e profissional, e a autonomia docente, aliada à necessária melhoria salarial e funcional. A situação de dependência profissional, vista nas falas das gestoras, pode ser compreendida de insegurança e impotência dos professores para enfrentar os desafios de sala de aula repletas de estudantes, ou da gestão com inúmeras competências. Essas e outras situações que cercam a escola brasileira com diferentes desvantagens educacionais.

Nesta deixa, e a partir das apreensões levantadas sobre o grupo de gestoras da escola, nos questionamos sobre o espaço de participação dos demais envolvidos da comunidade escolar, no que tange os seguintes assuntos: como se dá a relação com os segmentos escolares? Existem pontos de conflitos? Como acontece a participação da comunidade escolar no PPP? O que a comunidade pensa sobre o trabalho da gestão e dos processos do PPP da escola? Com base nestes questionamentos, consideramos apresentar sobre as percepções da comunidade escolar a seguir.

## **5.2 Percepções da comunidade escolar sobre a participação no trabalho coletivo do PPP**

Nesta subseção, o objetivo é apresentar as análises dos dados produzidos junto às pessoas que aceitaram participar da pesquisa, via questionário on-line. O perfil das pessoas respondentes se concentra em 28 participantes, sendo 13 professores e 15 membros da comunidade escolar (06 estudantes, 06 famílias e 03 colaboradores<sup>4</sup>), com o intuito de discutir sobre o trabalho coletivo e quem participa da construção do PPP, como forma de contextualizar também às ações da gestão escolar.

---

<sup>4</sup> Nesta análise, os colaboradores representam os porteiros, serviços gerais e cozinheiras da escola.

A opção por incluir todos nesse processo, se baseia exatamente na concepção coletiva nos processos do PPP, pois “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional.” (LUCK, 2009). Logo, houve a necessidade de interagir com os membros que estão diariamente no cotidiano escolar, afinal, refletir sobre PPP é pensar na realidade da escola.

Nessa perspectiva, os questionários foram realizados pela plataforma on-line Formulários Google, divididos em dois grupos. O primeiro questionário para os professores e o segundo destinado aos estudantes, famílias e demais colaboradores, possibilitando uma melhor análise das respostas, sob a percepção de cada segmento escolar, construindo, assim, uma interlocução entre as falas, junto aos fundamentos teóricos Padilha (2017), Vasconcellos (2019), Veiga (2013), Libâneo (2018), dentre outros.

Desse modo, delimitamos as questões de pesquisa para os participantes refletirem a respeito dos questionamentos, a fim de possibilitar novas compreensões e avaliações das suas próprias ações no contexto escolar, instigando-os para um processo de construção e reconstrução de práticas já existentes. Para o estudo, este foi um momento de intensa troca de saberes, pois foi possível à pesquisadora conhecer melhor as atuações e percepções da comunidade escolar, relacionando-as com a literatura abordada durante a análise.

### 5.2.1 Concepções dos professores

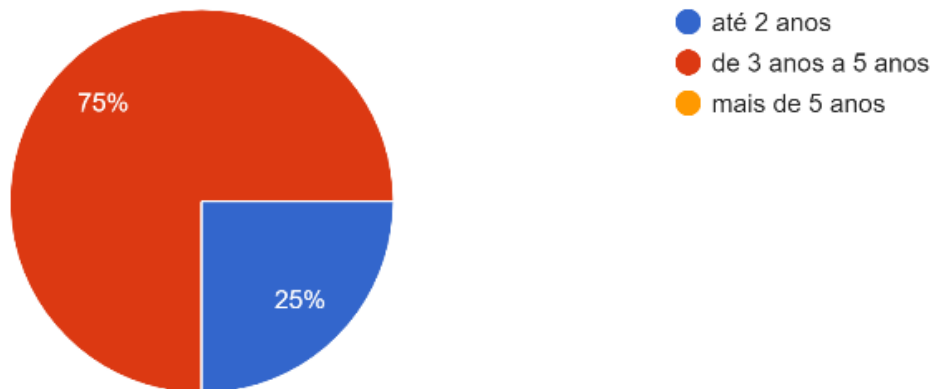
Iniciaremos com o questionário de 12 perguntas, sendo 08 fechadas e 04 abertas, destinado aos professores. Sistematizamos questionamentos sobre a concepção do PPP e gestão escolar democrática, buscando incentivar os profissionais a socializarem suas experiências de participação no projeto e identificar possíveis desafios enfrentados. Pois, como reflete Veiga (2013b), é importante tomar, como ponto de partida, a prática social e o compromisso de socializar os problemas da escola, e assim o PPP ser o orientador das ações planejadas. Organiza-se as respostas a partir dos dados encontrados no primeiro grupo, professores<sup>5</sup>. Vale ressaltar que o questionário foi respondido na escola, e foi disponibilizado para todos os 27 professores, pelo aplicativo WhatsApp, por intermédio da gestão da escola. No entanto, obtemos apenas 13 questionários respondidos, e destes, somente 12 contemplavam o estudo para produção de dados.

---

<sup>5</sup> Neste estudo, optamos por preservar a identidade de seus participantes, utilizando pseudônimos. Logo, os professores serão chamados por letras (professor A, professor B, etc.).

A opção pelo formato de questionário on-line se justifica, pois, os mesmos se encontravam em semana pedagógica de ano letivo e, no período, as gestoras optaram por esse formato pela viabilidade durante a rotina escolar. Nesse sentido, o primeiro questionamento foi baseado no tempo de atuação dos professores na escola, a fim de analisar o conhecimento que os profissionais possuíam a respeito da cultura escolar, conforme demonstra o gráfico a seguir:

**Gráfico 1** - Tempo de atuação dos professores na escola



Fonte: Autora (2022).

O gráfico demonstra que, das 12 respostas, é possível constatar que 75% dos professores possuem de 03 anos a 05 anos de serviço na escola. Os demais (25%) possuem até 02 anos de trabalho, e não tivemos professores que atuassem a mais de 05 anos na escola. Logo, a maioria dos professores tem até 05 anos de atuação, o que pode colaborar com a organização das atividades e identidade escolar.

Nesse escopo, Libâneo (2018) nos faz refletir sobre o tempo de atuação dos profissionais na escola, de modo a colaborar para o fortalecimento da identidade, pois o grupo conhece a cultura, princípios e comunidade, além de anos de serviço juntos. Neste ponto, o autor evidencia a possibilidade de o trabalho em equipe acontecer de maneira colaborativa, mediante a formulação do PPP, por exemplo, pois criam uma cultura organizacional, interagem com seus colegas, assumem as responsabilidades coletivamente, pensam juntos, discutem juntos e encontram soluções juntos.

Em um outro questionamento, com a expectativa de refletir sobre a concepção de gestão democrática do segmento, selecionamos 05 respostas dos professores que atendiam ao nosso objeto de investigação, que estão apresentadas no quadro a seguir:

**Quadro 4** – Concepções dos professores sobre gestão escolar

<b>Professor</b>	<b>Respostas completas</b>
<b>A</b>	É uma gestão que sempre procura escutar toda a comunidade escolar. Sempre apoia nos projetos pedagógicos. Atua sempre para o bom desenvolvimento das atividades pedagógicas.
<b>D</b>	Uma partilha nas tomadas de decisões que envolve toda a comunidade, ou seja, descentralização...
<b>H</b>	Entendo que é um processo em que a escola é administrada visando o bem de todos em prol de uma educação mais justa e eficiente.
<b>L</b>	Compreendo a gestão escolar democrática como uma forma de gerir o ambiente educacional, visando a participação de toda a comunidade escolar, respeitando o papel de cada um dos envolvidos e propiciando um ambiente favorável ao processo ensino aprendizagem.
<b>M</b>	Uma gestão participativa que abrange todos os funcionários da parte pedagógicas, técnicos, supervisão e suporte técnico. Todos têm direito a voz e envolvimento nas decisões e ações da escola. Além da aproximação entre escola e família, estreitando os contextos: escolar e social.

Fonte: Autora (2022).

As respostas nos revelam professores que correspondem ao pensamento democrático sobre gestão escolar. A compreensão do assunto, por parte dos professores, torna-se essencial para atuações em defesa da participação, coletividade, descentralização e consciência política na escola, corroborando, também, dentro da sala de aula com os estudantes, por meio das discussões e intermédio de aulas. Essa reflexão nos remete às pesquisas de Padilha (2017), que defende:

[...] uma relação horizontal e de uma igual participação dialógica entre educador e educando. Isso aponta para o desenvolvimento de uma pedagogia dialética em que, além da necessidade de uma “ação criadora” o educador deve aliar-se ao educando em sua atividade prática educativa no cotidiano da escola, de forma que os vários elementos do processo de ensino-aprendizagem se relacionem para que todos possam ensinar e aprender (PADILHA, 2017, p. 18).

Nessa premissa, consideramos pertinente pensar sobre os impactos desta organização do trabalho pedagógico nos processos do PPP. Pois os sistemas de ensino gozam de autonomia na elaboração de suas propostas pedagógicas, em obediência ao que determina explicitamente o artigo 14 da LDBEN, em que devem elaborar seus projetos com a participação dos profissionais da educação. No âmbito dos estudos e pesquisas sobre gestão democrática, é praticamente consenso que o PPP é uma das expressões materiais da gestão democrática por excelência, uma vez que se constitui mecanismo de participação e construção da autonomia escolar.

Outro ponto de investigação foi construído na concepção dos professores sobre PPP e, para isso, selecionamos 05 respostas dos professores que contemplavam o assunto discutido. O objetivo foi analisar a compreensão sobre o documento, tendo como método a expressão dos mesmos sobre a temática, conforme demonstra a seguir:

**Quadro 5** – Concepções dos professores sobre PPP

<b>Professor</b>	<b>Respostas completas</b>
<b>A</b>	É um documento importante pra escola. Ele garante o bom funcionamento das instituições de ensino, pois ele orienta as práticas educacionais, estabelecem objetivos, desenvolvem propostas curriculares e até mesmo direcionam a gestão administrativa para o caminho a ser seguido.
<b>D</b>	Um documento que norteia todas as funções dentro da escola, sendo ele o esqueleto da comunidade escolar...
<b>H</b>	É um documento que estabelece os objetivos do ambiente educacional, podendo incluir desde a proposta curricular até a gestão administrativa no mesmo.
<b>L</b>	O Projeto Político Pedagógico, ou PPP, é um documento construído pelos partícipes da Educação Escolar que propicia autonomia para as instituições de ensino em relação à proposta de orientação de suas práticas educacionais, proposta curricular, a gestão administrativa, entre outros.
<b>M</b>	Um plano de ação da escola. É o documento que dá norte a todos os envolvidos no trabalho de educar: do porteiro ao diretor. Tem as ações políticas, no sentido de atitude, realização e influências social e histórica.

Fonte: Autora (2022).

Tendo em vista as respostas, recortamos as seguintes palavras-chave para produção de conhecimento e que estão presentes nos argumentos, que são: orientação, construção e todos os envolvidos. A sustentação da construção coletiva e direcionamento sobre a concepção de PPP dialogam com os pressupostos de Eça e Coelho (2021, p. 6):

O Projeto Político Pedagógico – PPP, deve ser entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola e sua abordagem deve estar fundamentada nos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita. Além desses princípios educativos, a escola poderá definir outros princípios tais como o de inclusão, sustentabilidade, diversidade, dentre outros a depender da concepção do grupo educativo.

Nesse sentido, faz-se necessário discutir e refletir sobre PPP na escola com os professores. A importância da presença desses princípios nas falas dos participantes, estabelecem possibilidades em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois a compreensão teórica dos instrumentos educacionais, da proposta, do currículo, se materializa na dinâmica interna da escola, junto ao trabalho dos professores.

Por outro lado, quando se confrontou sobre o conhecimento e oportunidade de leitura do documento do PPP pelos professores. Dos 12 que participaram, 03 responderam que não conhecem o documento e não tiveram contato com o mesmo. Nesse ponto, o fato da discordância e da negação pode se tornar um subsídio para escola, produzindo uma pertinente crítica e possíveis mediações para refletir. Sendo assim, é possível reconhecer um campo possível de valência positiva na discordância dos 03 professores, pois

Leva a refletir, aprofundar, a fundamentar melhor e evitar ampliação da margem de envolvimento com uma proposta que, apesar do desejo de acertar, poderia eventualmente estar equivocada; possibilita resgatar os aspectos positivos do trabalho, o valor das práticas tidas até então; favorece o não cair em meros modismos (VASCONCELLOS, 2019, p. 93).

Outro ponto de análise correspondeu aos seguintes questionamentos: a escola promove momentos para você compartilhar suas ideias para organização escolar? Se sim, de que forma? Essas indagações permitiram refletirmos sobre as ações da gestão escolar para o trabalho coletivo, e observarmos os pontos comuns e incomuns com a fala da gestão. Todos os 12 professores responderam de forma positiva, sobre a promoção de momentos para organização escolar. Desse modo, selecionamos as seguintes respostas para análise:

**Quadro 6** – Concepções dos professores sobre as ações da gestão

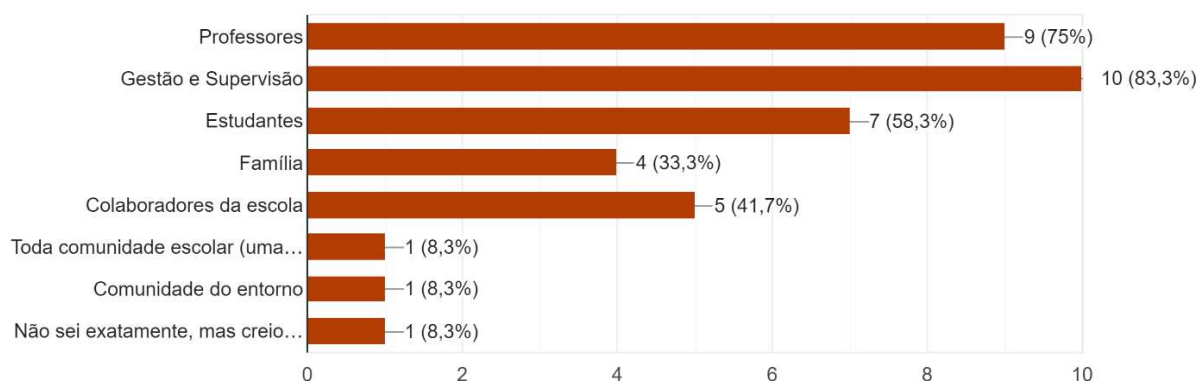
<b>Professor</b>	<b>Respostas completas</b>
A	Através das formações pedagógicas. Um momento com muita riqueza de informação e aprendizado.
B	Em reuniões, formações e até em conversas informais.
L	Em diversos momentos, ao longo do ano letivo, sempre há abertura por parte da gestão pra discutirmos o PPP da escola. Quanto às questões anteriores, já li em parte o PPP da escola, mas não o conheço na íntegra, não por falta de estímulo da gestão, mas por falta foco de minha parte mesmo.

Fonte: Autora (2022).

Para efetivação de um PPP de caráter emancipatório, a consolidação da autonomia da escola, bem como o avanço do processo de gestão democrática, está vinculada, em sua maioria, à postura que a gestão assume. Com base nas falas dos professores, a gestão da escola integra e articula os vários segmentos da comunidade na organização, apresentando uma coordenação do trabalho pedagógico defendida também nos estudos de Vasconcellos (2019, p. 89),

[...] pois assim tem oportunidade de ouvir e expor argumentos, conhecer por dentro a realidade da escola, enfim, acompanhar o processo e se comprometer também com ele. [...] no trabalho coletivo é que se deve construir a direção, o que, no limite, ajudara inclusive a administrar melhor os problemas cotidianos. Antes de tudo, o diretor deve entender-se como um educador.

A próxima investigação apresenta, por meio das respostas dos professores, os segmentos que tiveram participação no processo de elaboração do PPP da escola. Neste ponto, podemos observar uma distinção nos dados, dividindo os participantes no momento de construção do projeto. Os 12 professores podiam responder essa questão com múltiplas escolhas. O resultado está disposto no gráfico a seguir.

**Gráfico 2** – Quem participou da construção do PPP na concepção dos professores

Fonte: Autora (2022).

Categorizando por meio da maioria das respostas, obtivemos uma média de 08 professores que afirmaram a participação dos segmentos: professores, gestão, supervisão, e estudantes, sem o trabalho da família ou colaboradores. Em outra perspectiva, o grupo da família fez parte de apenas 04 repostas de professores, considerado um número baixo. Já o segmento colaborador se inclui em somente 05 respostas de professores, que afirmam a sua participação na construção do PPP.

Por último, obteve-se 03 respostas suplementares, ou seja, os professores tinham a opção de acrescentar “outra” como resposta no questionamento, logo, foram adicionadas: comunidade do entorno; toda comunidade escolar<sup>6</sup> (uma construção coletiva) e “não sei exatamente, mas creio que teve a participação de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem”.

A estudiosa Veiga (2013b, p. 11) nos faz refletir sobre a concepção de um PPP de qualidade, que deve apresentar as seguintes características:

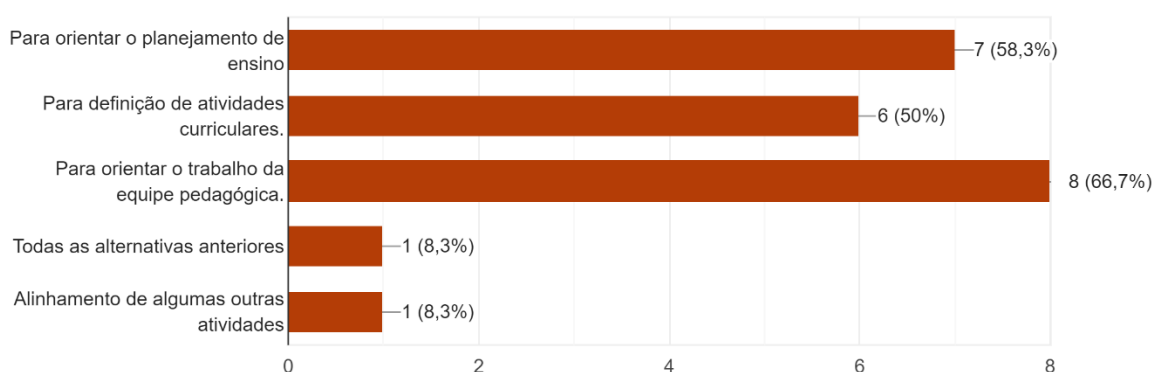
Ser um processo participativo de decisões [...] explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo [...] implica a ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola.

Desse modo, para a construção do PPP, é necessário que a escola reconheça sua história e a relevância de sua contribuição, façam autocrítica e busquem uma nova forma de organização do trabalho pedagógico que reduza os efeitos da fragmentação. O PPP é, portanto, um produto fruto da participação de todos que refletem a realidade da escola. Em suma, é um instrumento norteador da ação educativa em sua totalidade.

<sup>6</sup>No presente estudo, compreende-se por todos os participantes da escola: professores, gestão e/ou coordenação, estudantes, famílias e colaboradores; em defesa da coletividade e descentralização de poder.

Outro questionamento se concentrou em analisar a utilização do PPP na rotina escolar. Se houve circunstâncias pedagógicas, em que os professores utilizaram o documento ou em qual momento ele foi empregado na sala de aula ou fora dela. A seguir, apresentamos o gráfico 3, que correspondeu às respostas dos 12 professores sobre o assunto.

**Gráfico 3** – Concepções dos professores sobre a utilização do PPP na rotina escolar



Fonte: Autora (2022).

Com base no gráfico acima, podemos verificar uma média de 07 professores que afirmam a utilização do documento em 03 situações, a exemplo, na orientação do trabalho da equipe pedagógica. Foi observado, também, uma resposta adicional, produzida por 01 professor, que diz: “alinhamento de algumas atividades”. O planejamento organizado ao trabalho e a prática pedagógica necessitam ser articuladas, de maneira que as ações implementadas proporcionem uma educação de qualidade, de acordo com o proposto no PPP. A partir dessa assertiva, a estudiosa Veiga (2012) colabora com os seus ensinamentos e reflete:

É fundamental ter-se clareza de que a relação entre PPP e planejamento é bem próxima, mesmo que ambos tenham significados diversos. O PPP procura construir a identidade da escola, traçando seu direcionamento e o comprometimento dos membros da comunidade escolar e local em torno de uma visão comum e coletiva de educação. O PPP é, portanto, o norteador de todas as práticas escolares. No entanto, não se constrói o projeto sem planejamento, já que todos os movimentos para a sua formação não se concretizam sem ele (VEIGA, 2012, p. 62).

O planejamento baseado no PPP, é articular o documento a prática pedagógica, principalmente dos professores. Trata-se, de um processo que é o alicerce de uma ação organizada que pretende transformar a escola. Portanto, o PPP precisa permear todas as atividades escolares, servindo de instrumento permanente que movimenta a construção e reconstrução. Desse movimento, surge a autonomia escolar, que estimula e assegura a participação das famílias, estudantes e colaboradores. Todavia, como estes estão inclusos nos processos do PPP e como se posicionam sobre o assunto? Esta indagação é trabalhada no próximo tópico.



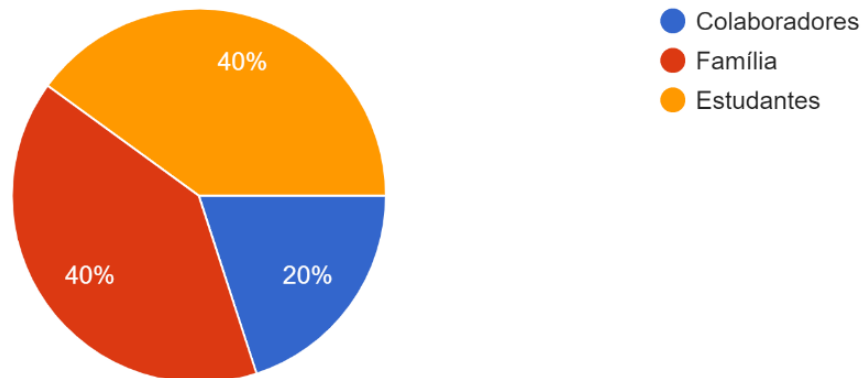
### 5.2.2 Concepções dos estudantes, famílias e colaboradores

O segundo questionário on-line foi destinado aos estudantes, famílias e colaboradores da escola pesquisada, e do mesmo modo, por intermédio da gestão, foram enviados pelo aplicativo WhatsApp para resolução. O questionário consistiu em 09 perguntas, sendo 05 fechadas e 04 abertas. Sistematizamos os dados de coleta por 03 grupos de respostas, a fim de analisar cada segmento de forma detalhada. O objetivo dessa fase, na pesquisa, é refletir sobre as ações da gestão da escola, organização do trabalho coletivo, quem participou da construção do PPP e sobre os entendimentos dos participantes a respeito da concepção de PPP e gestão escolar democrática.

A opção de questionário, foi estruturado para facilitar as interlocuções e a organização destes segmentos, em que a família não está presente de forma regular no ambiente escolar, além de contemplar a sugestão da gestão, que foi a mediadora durante o processo. Como a proposta era tratar de concepções desses 03 grupos, foi pertinente estabelecer as seguintes categorias para a investigação:

- a) Concepções de gestão escolar democrática;
- b) Concepções de PPP;
- c) Participação nos processos do PPP;
- d) Organização do trabalho coletivo da escola;

Desta maneira, ao delimitar as questões de pesquisa, os participantes foram refletindo a respeito dos assuntos questionados, relacionando-os com suas ações e as possíveis práticas da gestão da escola. Nesse sentido, destaca-se o seguinte quantitativo de participantes nesta etapa de pesquisa:

**Gráfico 4** – Participantes do questionário da comunidade escolar

Fonte: Autora (2022).

Desse modo, obtivemos 15 respostas dos segmentos colaboradores, famílias e estudantes, que correspondiam ao objeto investigativo. Com base no Gráfico 4, desses 15 participantes: 40% correspondem a 06 membros de famílias; 40% equivalem a 06 estudantes e 20% representam 03 colaboradores da escola. A baixa participação no segmento colaboradores se deu pelos serviços serem terceirizados, em que existe uma rotatividade de profissionais na escola (PPP, 2021).

A partir desses pressupostos, houve a necessidade de iniciar a investigação, compreendendo as percepções de cada grupo sobre a gestão escolar democrática, pois se entende a importância de discutir sobre ações que visam a coletividade e descentralização no espaço educacional pela comunidade escolar. Vale destacar que todos os participantes serão denominados por letras (A, B, C, D...) neste estudo. Logo, iniciamos a análise com o segmento estudantil, conforme demonstra no quadro a seguir:

**Quadro 7** – Concepções dos estudantes sobre gestão escolar democrática

Estudante	Respostas completas
A	Onde os gestores tratam de maneira democrática os assuntos da escola.
B	Coordena as atitudes e as ações que propõem a participação social dos alunos, professores, direção, pais, funcionários etc.
C	Uma gestão em que todos fazem parte.
D	A democracia em si é o ato de todos terem voz independente de sua opinião e a escola abre as portas para o desenvolvimento crítico dos estudantes que se preparam logo para o convívio em sociedade.
E	Uma gestão escolar que se destaca por ter princípios e valores para um bom funcionamento de uma Instituição Educacional.
F	É um tema bem interessante de se falar.

Fonte: Autora (2022).

De acordo com a análise, 05 dos estudantes compreendem sobre a temática, permitindo-os buscar possíveis posicionamentos da gestão escolar sobre aprendizagem, organização e funcionamento institucional, currículo, avaliação, dentre outros; tendo embasamento nas próprias concepções do Quadro 7. Porém, 01 estudante não conseguiu se posicionar sobre a temática. Nesse contexto, consideramos pertinente refletir sobre o protagonismo estudantil da escola, em que possibilita o acompanhamento de atividades e participação na aprendizagem.

Nessas condições, o trabalho coletivo dos estudantes é fortalecido pelo diálogo orientado para a compreensão dos pontos de vista e ajuda mútua; pela socialização e revisão das práticas individuais e coletivas; pela insistência de perguntas que pautam a interação entre os professores, exigindo o reconhecimento, a implicação e a revisão de suas posições. Nesse mesmo sentido, a teoria pode ser assumida como material que favorece a reflexão e o registro como oportunidade de reflexão e partilha (CUNHA, 2015).

Ainda na mesma perspectiva, questionamos as famílias sobre a gestão escolar democrática, com o intuito de compreender o ponto de vista dos membros. Obtivemos as seguintes respostas:

**Quadro 8** – Concepções das famílias sobre gestão escolar democrática

<b>Membro das famílias</b>	<b>Respostas completas</b>
A	A <b>participação</b> de todos é levada em consideração.
B	É a gestão atuando com a <b>participação</b> de todos os agentes escolares, incluindo pais e comunidade em geral, para juntos encontrarem soluções para os mais variados problemas.
C	Eu entendo que é uma parceria entre professores, diretores, alunos e pais a fim de opinar e colaborar para o melhor funcionamento da escola.
D	Incentiva todos a <b>participarem</b> das decisões.
E	Aonde os pais, alunos e professores <b>participam</b> juntos buscando a melhor maneira de desenvolvimento.
F	Gestão da escola por conselhos eleitos por funcionários e alunos.

Fonte: Autora (2022, grifo nosso).

Em observância ao Quadro 8, todos os participantes do questionário corresponderam a uma percepção sobre gestão escolar democrática. Nota-se que a palavra “participação” é vista na maioria das respostas, o que corresponde a uma concepção de cunho democrático. É por meio da participação que a família será incluída nos processos, logo, a escola possibilita momentos colaborativos, mencionado, por exemplo, pelo Membro F, por meio de conselhos.

Partindo dessa premissa, é profícuo refletir sobre os benefícios da parceria com as famílias na escola, pois “essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola.” (LUCK, 2013a, p. 86).

Do mesmo modo, sentimos a necessidade de questionar também os colaboradores da escola sobre a percepção de gestão escolar democrática, a fim de valorizar as capacidades e aptidões de todos os segmentos. Logo abaixo, no Quadro 9, será possível visualizar as respostas obtidas.

**Quadro 9** – Concepções dos colaboradores sobre gestão escolar democrática

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas completas</b>
A	Permite a participação de pessoas dos diversos segmentos que estão na escola.
B	A gestão é fundamental em uma escola. Sem ela não funciona.
C	Administrar com direitos e deveres respeitando o próximo e suas opiniões.

Fonte: Autora (2022).

É possível analisar o empenho que tiveram na articulação das ideias, haja visto, a capacidade de intervenção sobre um assunto pouco discutido com o grupo, devido a demanda de tarefas designadas no contexto escolar. Uma forma de promover o desenvolvimento, é reconhecê-lo e valorizá-lo quando ocorre, de modo a transformá-lo em referência positiva para todos, e para reforçá-lo (LUCK, 2013a).

Incluir os colaboradores nessa investigação é criar condições estimulantes para o exercício da democracia e de reflexões necessárias ao bom desempenho profissional. Portanto, os debates sobre gestão na escola refletem na construção de conhecimentos daqueles que ainda não compreendem, e de novos ideários para aqueles que já possuíam. De modo que se constitui o ideário teórico-metodológico da escola, com a participação da comunidade escolar.

Quanto ao objeto de pesquisa, o PPP, dialogamos também a respeito das percepções dos estudantes em relação a temática e sobre o PPP da escola, conforme evidenciado no quadro a seguir.

**Quadro 10** – Concepções dos estudantes sobre PPP

<b>Estudante</b>	<b>O que você entende sobre PPP</b>	<b>Você conhece o PPP?</b>	<b>Já teve oportunidade de ler?</b>
A	Não entendo muito de política na escola.	Não	Não
B	Um projeto que reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.	Sim	Sim
C	Não sei sobre o assunto.	Não	Não
D	Uma organização para uma melhor aprendizagem.	Sim	Sim
E	Ainda não me familiarizei com este projeto!	Não	Não
F	Não.	Não	Não

Fonte: Autora (2022).

Por meio das respostas, se constata que o PPP ainda é um documento pouco conhecido por parte dos estudantes, em que 04 estudantes não conhecem e não tiveram a oportunidade de ler o projeto da escola, enquanto somente 02 estudantes responderam sobre a temática e afirmaram o conhecimento sobre o PPP. Nesse sentido, embora seja desenvolvido ações para o protagonismo estudantil pela escola, a partir do grêmio estudantil e projetos pedagógicos, ainda se apresenta o desconhecimento sobre o projeto que orienta estas atividades em que os estudantes estão ligados.

Nesse sentido, uma das proposições do PPP é a formação de seus estudantes para a cidadania. Essa consolidação do PPP na escola, em termos de apresentação e aprofundamento, é fundamental para que se realize o objetivo por ela assumido. De acordo Luck (2013a, p. 53), os objetivos específicos desta ação são: envolver a família e a comunidade no processo político pedagógico escolar e criação de ambiente formador de cidadania e aprendizagem de habilidades participativas. Desse modo, se analisa as concepções da família sobre o projeto, a partir do quadro a seguir:

**Quadro 11** – Concepções das famílias sobre PPP

<b>Membro da família</b>	<b>O que você entende sobre PPP</b>	<b>Você conhece o PPP?</b>	<b>Já teve oportunidade de ler?</b>
A	É o coração da escola.	Não	Não
B	É um documento onde estão registradas as ações e planejamentos que uma determinada comunidade escolar busca para seu ano letivo, sendo auxiliados de forma política e pedagógica por professores, coordenação escolar, alunos e familiares.	Sim	Sim
C	Eu entendo que é onde os professores irão trabalhar para os alunos terem consciência do seu voto através de pesquisas, palestras e projetos.	Não	Não

D	É o documento que direciona e orienta as práticas educacionais da escola.	Não	Não
E	Projeto que indica a forma de educação, gestão do ensino.	Não	Não
F	Projeto político elaborado para o ensino.	Não	Não

Fonte: Autora (2022).

A partir da análise do quadro, pode-se constatar que os membros das famílias conseguem sistematizar uma resposta sobre PPP, porém, 05 não tiveram oportunidade de leitura ou conhecimento do projeto da escola; logo, apenas 01 membro correspondeu positivamente. Para a autora Andresa Costa (2019), o PPP expressa o trabalho coletivo constituindo um processo permanente de reflexão, que subsidia a organização do trabalho pedagógico da escola, portanto, a importância da inclusão de todos na construção, monitoramento e avaliação do projeto, tornando-o um documento plural, em que vislumbre princípios democráticos e a identidade local.

Do mesmo modo, foi questionado ao grupo de colaboradores, tornando-os também protagonistas durante às reflexões, conforme é apresentado a seguir.

**Quadro 12** – Concepções dos colaboradores sobre PPP

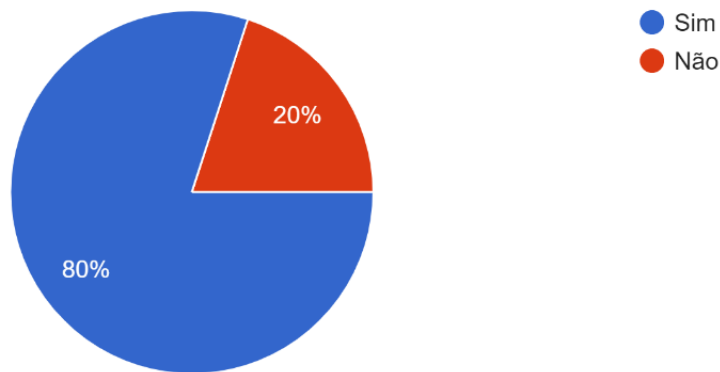
Colaborador	O que você entende sobre PPP	Você conhece o PPP?	Já teve oportunidade de ler?
A	É um documento produzido no ambiente escolar e serve como orientação sobre os conteúdos que vão ser ensinados de acordo com a realidade de cada escola.	Sim	Sim
B	Não.	Não	Não
C	Super importante para todos.	Sim	Sim

Fonte: Autora (2022).

O quadro nos permite considerar que somente 01 colaborador (A) conseguiu, de fato, sinalizar ao PPP. Já o Colaborador C evidencia a importância, porém, não nos revela uma maior contextualização, e o Colaborador B não apresentou resposta. Nessa premissa, a análise da concepção política destes segmentos destaca o PPP como a concretização de um contexto político da educação, tornando-se necessário o estabelecimento de um compromisso político com vistas à ação transformadora da escola, que pode ser alcançado por meio do trabalho coletivo nos processos do PPP (COSTA, 2019).

A seguir, o Gráfico 5 apresenta a organização da escola em relação ao trabalho colaborativo, a partir das ações da gestão, ponderadas pelos participantes da comunidade escolar.

**Gráfico 5** – Concepções da comunidade escolar sobre a existência de momentos participativos



Fonte: Autora (2022).

Em relação ao Gráfico 5, pode-se constatar que dos 15 participantes, somente 02 (20%) corresponderam de forma negativa, ou seja, que a escola não promove momentos de compartilhar ideias. Em contrapartida, 13 membros (80%) da comunidade escolar afirmaram que a gestão promove sim momentos em que podem apresentar suas opiniões.

Do mesmo modo, o Quadro 13 demonstra os relatos de como acontecem esses momentos.

**Quadro 13** – Os momentos de participação pontuados pela comunidade escolar

15 Participantes	Percepção
Colaborador C	Respeita minhas opiniões.
Colaborador G	Em reunião administrativa.
Colaborador K	Através de conversas.
Estudante D	Com palestras e incentivos aos estudos durante as aulas.
Estudante F	Nenhuma.
Estudante J	Em momentos de reunião com os colegas estudantes da escola, compartilhando as ideias com a direção.
Estudante L	Em reuniões temáticas com o corpo docente e com alguns alunos!
Estudante M	Das mais diversas possíveis e isso me alegra muito.
Estudante O	Confesso que já participei mais do convívio da escola, agora nem tanto.
Família A	Eu respondi não.
Família B	Reuniões e outras atividades tipo: organização, limpeza, pintura, manutenção para que o ambiente permaneça saudável para melhor aprendizagem.
Família E	Através de reuniões.
Família H	Fazendo reunião de início do período letivo.

Família I	Através de reuniões e acolhimento das famílias.
Família N	Reuniões, e nos deixando informados das atividades.

Fonte: Autora (2022).

Sobre a caracterização destes momentos (Quadro 13), obtivemos várias indicações sobre a organização deste trabalho. Na análise de conteúdo, identificaram-se as principais ideias enfatizadas nas respostas, sendo agrupadas na ordem de mais citada. A seguir, contém a síntese de palavras que tiveram maior incidência nas respostas:

- a) Através de reuniões; palestra; administrativa; acolhida e pedagógica (09 recorrências);
- b) Não (03 recorrências).
- c) Sim (02 recorrências);
- d) Conversas (01 recorrência);

A partir da síntese, se observa um quantitativo de 12 participantes que responderam de forma positiva sobre os momentos participativos da escola, o que corrobora com às ações colaborativas de gestão. Contudo, 03 participantes se manifestaram de maneira oposta, sinalizando a inexistência desses movimentos colaborativos no contexto escolar.

Desse modo, o que se pode observar é a organização em detrimento do coletivo a ser efetivado como processo que garanta o direito de fala, e que seja um instrumento de ação coletiva, expressando o compromisso com a gestão democrática da educação. O diálogo (conversas) citado, refere-se ao cotidiano escolar, a ser utilizado em momentos não formais, a fim de se tornar uma ação dinâmica. Esses apontamentos, revelam a busca por tornar a participação um processo construído e reconstruído na prática da escola, para que não seja uma ação burocrática, mas para que supere a centralização e distanciamentos.

Partindo deste preâmbulo, Paro (2011, p. 234) corrobora:

Uma das medidas importantes para a facilitação da participação é precisamente a tomada de consciência por parte dos educadores escolares da relevância dessa participação para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Uma medida nesse sentido, além da inclusão do tema na formação em serviço do pessoal escolar, pode ser a indução dos professores a entrarem em contato direto com as famílias de seus alunos, para sentir os problemas de sua realidade e desenvolver maior compreensão e generosidade com relação a esses problemas.

Considerando os princípios e pressupostos à ideia de dimensão coletiva, apresentando-a na prática, indica para uma realidade que merece ser analisada, onde se encontram alguns problemas e limites, que a torna uma dimensão desafiadora diante do atual contexto político social. Há inúmeras pedras espalhadas pelo caminho que tornam a caminhada



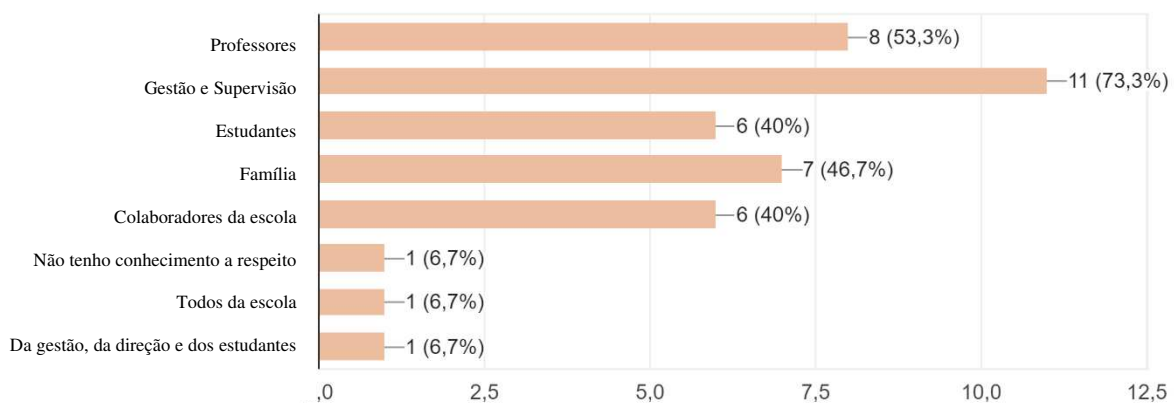
difícil, no momento, por exemplo, da implementação do PPP. Eis alguns pontos que merecem destaque:

O forte individualismo próprio do sistema hegemônico imperante na sociedade e nas diferentes instituições joga pesado contra qualquer ação voltada para a ação coletiva. Criar uma vontade coletiva passa a ser um desafio quando se privilegia a ação individualizada em detrimento do esforço de muitos em função de objetivos comuns; o autoritarismo, cuja origem remonta à Colônia, foi reforçado pela cultura escravagista imperante no Império, retomado, após a República da Espada, pela aristocracia rural da República Velha. A situação, que parecia se alterar com a Revolução de 30, recoloca o estilo autoritário com o advento do Estado Novo (ditadura getulista). Após a queda de Getúlio Vargas, o populismo, incapaz de se transformar em popular, cede lugar ao golpe de 1964, continuando a tradição autoritária até nossos dias. Essa tradição autoritária é tão forte que qualquer gestão democrática é desde logo desqualificada como fraca e inoperante, agindo como desmobilizadora da ação coletiva e minimizadora da cultura democrática (VALE, 1999, p. 37).

Portanto, a construção do PPP nas escolas é tão necessária, de modo que a organização do trabalho coletivo enfraquece decisões centralizadoras e ações individualizadas no contexto educacional. Tornar realidade o trabalho coletivo em termos de gestão escolar, no sentido de romper com o centralismo burocrático e desenvolver ações para a autogestão, são inferências para a dimensão coletiva, tomando a formação do aluno e o PPP como referências maiores nas avaliações da ação educativa.

Quanto à participação dos segmentos no processo de construção do PPP, o Gráfico 6, a seguir, sinaliza as concepções da comunidade escolar.

**Gráfico 6** - Quem participou da construção do PPP na concepção dos estudantes, famílias e colaboradores



Fonte: Autora (2022).

Considerando as 15 respostas, os segmentos de professores, gestão e supervisão, estudantes, família e colaboradores são os com maior incidência. Assim, uma média de 65% dos participantes corresponderá à participação da comunidade escolar na elaboração do PPP. Entende-se que toda atividade na escola é educativa e, por vezes, os funcionários conseguem

contribuir na organização, justamente por estarem com uma maior visão da totalidade externa às salas de aula, muitas vezes conhecendo mais a comunidade escolar (COSTA, 2019). Vale ressaltar que recebemos 01 resposta adicional: “não tenho conhecimento a respeito”, considerado um número baixo em relação às 15 respostas.

Outro ponto de análise encontra-se nos segmentos de estudantes e colaboradores, em que embora tenham recebido mais votos (12), eles correspondem menos da metade dos 15 participantes. Logo, colocam-se algumas questões para reflexão e que também indicam os limites e as contradições expressos nas questões anteriores. Questiona-se o fato desses segmentos fazerem pouco, ou raramente, a referência da participação na construção do PPP, exceto quando se tratava da caracterização da comunidade escolar, do ambiente educativo e da avaliação institucional com a comunidade escolar.

Do mesmo modo, aponta-se a dificuldade que os estudantes e colaboradores possuem em participar do processo de construção do PPP, sem acarretar prejuízos em seus empregos e atividades. Na obra de Dalila Andrade Oliveira (2010, p. 25), esta reflexão é aprofundada.

A participação dos profissionais docentes e da comunidade na elaboração, decisão e execução de determinadas políticas públicas para a educação passa a ser uma exigência no âmbito da gestão escolar, refletida na necessidade de se criarem mecanismos mais coletivos e participativos na escola.

Em síntese, do ponto de vista de uma educação democrática, a participação da comunidade na escola é, além de um direito, uma necessidade do bom ensino, então, é preciso que a organização seja tal que, não apenas permite, mas também facilite e estimule essa participação, seja na execução de atividades que os próprios membros considerem pertinentes, seja na tomada de decisões previstas nas normas e mecanismos internos de participação (PARO, 2011). Logo, os indicativos explorados demonstram a relevância de diálogos sobre a participação social nas escolas, em que a comunidade escolar compreenda a relevância de suas ações na organização da gestão escolar por meio de orientações, conforme buscamos refletir no próximo tópico.

## **6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO:** construindo uma rede de possibilidades na escola

Esta seção, construída a partir dos estudos realizados da relação PPP e formação, acerca da gestão escolar e ainda sobre o projeto ser um instrumento de trabalho coletivo, apresenta o Produto Técnico Tecnológico (PTT) do Mestrado Profissional em Educação, caracterizado na criação de um repositório de orientações para a escola pública estadual de São Luís – MA, sobre construção, monitoramento e avaliação do PPP, intitulado Repositório PPP Escola. O referido produto é exibido em uma perspectiva de contribuição para formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar.

Se aborda também, com o delineamento metodológico de planejamento, execução e avaliação do repositório, assim como seus objetivos. Explicitando as principais referências teóricas que fundamentaram a organização e construção do PTT, além de explicitar a participação da comunidade escolar no processo de construção, utilização e avaliação do repositório, apresentando os resultados já alcançados.

O PTT é uma atividade do Programa de Pós-graduação da Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), para obtenção de título de Mestre em Educação. O produto consiste em um resultado concreto da pesquisa, tendo como base os achados/produtos da investigação, em atendimento a Portaria Normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) n. 17/2009:

[...] O trabalho de conclusão final do curso poderá ser apresentado em diferentes formatos, tais como dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; [...] sem prejuízo de outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, desde que previamente propostos e aprovados pela CAPES.

Conforme exposto pela respectiva Portaria Normativa, a construção do formato do produto depende da finalidade do programa, estudo e público-alvo. Como nosso mestrado é em educação, priorizamos por um instrumento que orientasse e dialogasse com a construção, avaliação e monitoramento do PPP, levando em consideração, essencialmente como recurso para formação dos membros da comunidade escolar em questão, atendendo às particularidades, potencialidades e necessidades da rede de ensino.

O interesse para criação do repositório surge da necessidade de existir materiais e recursos que subsidiem os processos do PPP das escolas, e que sejam de fácil acesso para todos da comunidade escolar. Por meio de pesquisa eletrônica, a pesquisadora constatou o déficit de canais disponíveis que tratam especificamente sobre o assunto, além da mesma possuir

apreciação e identificação pelas plataformas educacionais digitais, que são instrumentos inovadores e instigantes para o processo de ensino aprendizagem. Partindo dessas premissas, se justifica a ideia de realizar um produto que conecta esses desejos.

Nessa direção, é necessário situar a relevância do produto diante ao que determinam os documentos legais, considerando as diretrizes do PNE, expressas no Art. 2<sup>a</sup> da Lei nº 13.005/14, que são:

- 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 País;**
- VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
- IX - valorização dos (as) profissionais da educação;
- X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2014, grifo nosso).

Tendo como referência as diretrizes, o repositório tende a contribuir com a formação na escola, promoção do diálogo, cultura e valores morais e éticos, que estão fundamentados no PPP, e correspondem ao conteúdo do repositório, além de reflexões sobre a importância da efetivação da gestão democrática, e, por conseguinte, na melhoria da qualidade da educação. Logo, a necessidade de estabelecer conexões para os conteúdos e as metodologias do produto, com os pressupostos legais, neste caso alinhado ao PNE.

Partindo desses pressupostos, se fará uma ressalva sobre as vantagens e desvantagens do repositório para o contexto social educacional, por meio de pesquisas na área. Um repositório possui como principais benefícios: a economia de espaço físico, a praticidade em acessar em diferentes lugares, o transporte facilitado por meio de aparelhos eletrônicos, rápida multiplicação e fomento para diversos grupos da sociedade. Além de ser interessante e diferente dos instrumentos de formação que as escolas estão habituadas a trabalhar.

Não obstante, observa-se alguns pontos frágeis do repositório, dentre eles estão: as queixas de distração do aparelho eletrônico, cansaço na visão e o consumo de bateria dos dispositivos. A autora Gisele Dziekaniak (2010, p. 87), pontua as dificuldades da ferramenta, “[...] a leitura na tela chega a ser 25% mais lenta do que a tradicional, e mais facilmente esquecida. Além da atenção dividida, há grande quantidade de conteúdo disponibilizado em uma mesma página.”.

Nessa perspectiva, avaliando os extremos e acreditando na potencialidade do produto, optamos em construir e defender o repositório, pois, este instrumento de forte comunicação e informação leva em consideração o desenvolvimento tecnológico, conceitual e acadêmico, que além de envolver a relação entre ensino e pesquisa, agrega inúmeros aspectos cognitivos dos envolvidos, que notoriamente transformará as relações humanas em nível de micro a macro estrutura social e tende a ser medido como um instrumento que concorra para a formação da comunidade escolar.

A partir dessas assertivas, se constrói o “Repositório PPP Escola”, com vistas ao atendimento formativo dos profissionais da educação, quanto da comunidade escolar, construindo uma rede de possibilidades educacionais na instituição de ensino. Além, de ser um ponto de extrema relevância, especialmente para a área das Ciências Humanas e que se mostra em constante evolução para formações educativas. Desta forma, é importante que existam recursos digitais voltados para o âmbito educacional, uma vez que estes trazem diversos benefícios, como aprender em qualquer lugar e hora, como demonstra os estudos de Tarouco (2003, p. 2):

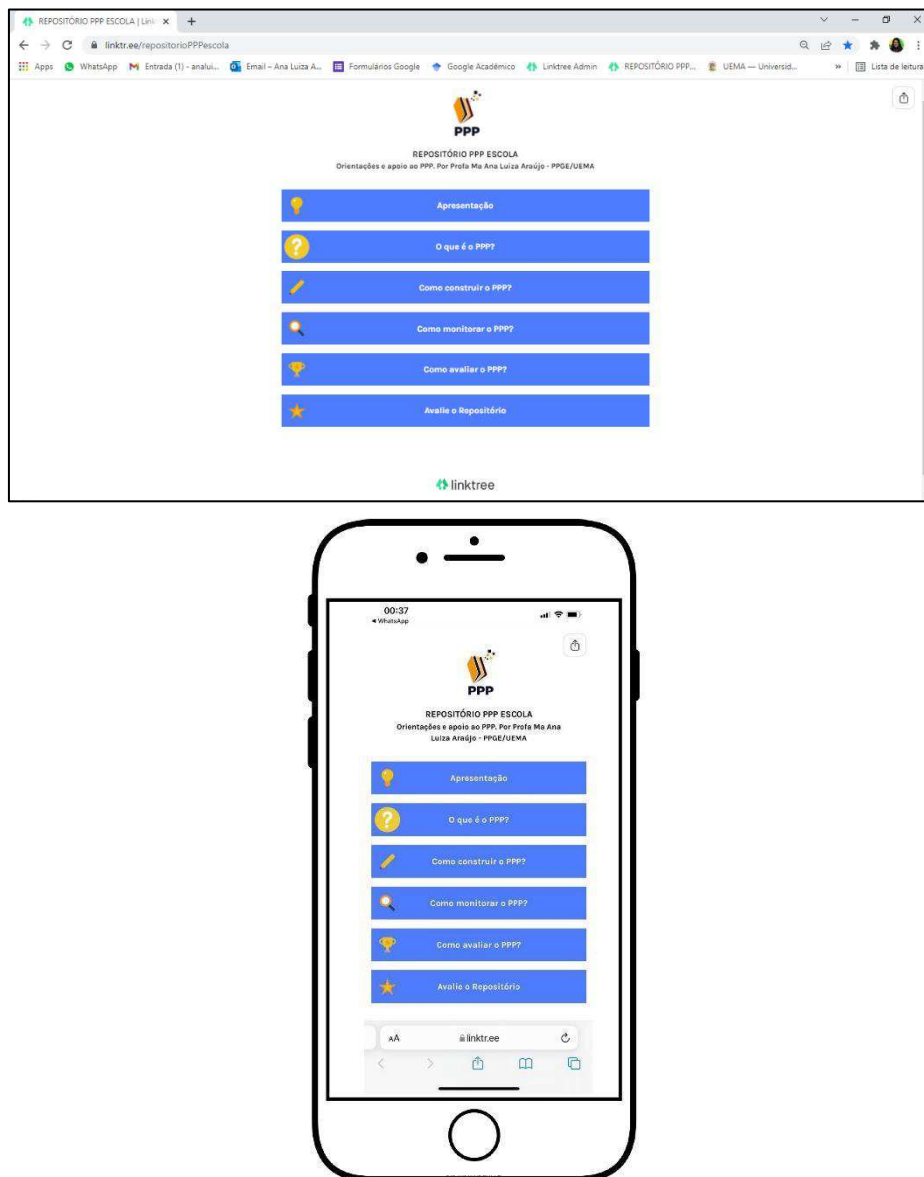
Qualquer recurso, suplementar ao processo de aprendizagem, que pode ser reusado para apoiar a aprendizagem. O termo objeto educacional (learning object) geralmente aplica-se a materiais educacionais projetados e construídos em pequenos conjuntos com vista a maximizar as situações de aprendizagem onde o recurso pode ser utilizado.

Nessa direção, o repositório foi construído<sup>7</sup> por meio do aplicativo *Linktree* (<https://linktr.ee/repositorioPPPescola>), que é um serviço on-line para usuários, permitindo divulgar links em um mesmo lugar. A ferramenta é muito utilizada por influenciadores e empresas para promover suas contas em redes sociais, como Instagram, Facebook ou Twitter, e até venda de produtos. A opção por esse aplicativo se justifica pela viabilidade de acesso, por meio de computadores, notebooks, tablets e smartphones, proporcionando um sistema orgânico e de fácil manuseio, conforme pode ser observado na Figura 4 a seguir.

---

<sup>7</sup>Vale ressaltar que, o repositório foi todo desenvolvido pela pesquisadora, por meio da produção de design, textos, logotipo, apoio de material como links, artigos, vídeos e livros. Logo, é um produto autoral, a partir de referências consultadas e contribuições dos participantes da pesquisa.

**Figura 4 – Repositório PPP Escola na versão *web* e *móvil***



Fonte: Autora (2022)

O repositório conta com orientações sobre construção, monitoramento e avaliação do PPP, com foco no trabalho coletivo e os principais passos e requisitos para sua construção, a fim de ser um produto que apresente explicações claras e objetivas. O produto defende que a instituição de ensino é um espaço de construção possível de um PPP estruturado, em que promove a ação reflexiva de seus participantes por meio dos seus processos. A seguir, se apresenta a capa do repositório:

**Figura 5** – Capa do Repositório PPP Escola



Fonte: Autora (2022).

Nesse sentido, destaca-se a importância deste instrumento para promoção da formação na escola, em que o autor Antonio Nóvoa (1992, p. 15) defende que “práticas de formação que tomem como referência as dimensões coletivas contribuem para a emancipação profissional e para a consolidação de uma profissão que é autônoma na produção dos seus saberes e dos seus valores”, favorecendo transformações significativas no cenário educacional, a contemplar pontos importantes para que os envolvidos nos processos do PPP consigam superar suas dificuldades a partir da orientação do repositório.

Partindo destes preâmbulos, o PTT se consiste na construção de um repositório, que teve por objetivo orientar a escola pública estadual de São Luís – MA sobre os processos do PPP, com expectativa de extensão também para outras redes de ensino, tendo os resultados de pesquisa na escola como referência. Nesse formato, o repositório foi fruto de um estudo em escola local, a partir da valorização do trabalho docente, da cultura e da educação regional, tendo por base os dados coletados sobre os desafios e superações para os processos do PPP. Mas, como aconteceu o processo de criação e quais as contribuições da comunidade no repositório?

## 6.1 As contribuições da comunidade escolar na criação do repositório PPP escola

O PPP exige profundas reflexões sobre as finalidades, papel e os caminhos que serão percorridos pela comunidade escolar na sua construção. O mesmo aconteceu com o repositório, que foi construído em consonância aos diálogos da investigação na escola pública estadual. Tendo como referência os estudos de Veiga (2013, p. 09) sobre a reflexão em torno de projetos, “[...] 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.”

O processo de elaboração foi composto pelos conhecimentos, anseios, desafios e percepções da própria comunidade escolar dentro do seu contexto social, se constituindo como um produto do compromisso político e pedagógico coletivo, ou seja, o desenvolvimento da investigação e do repositório incidiu por meio de um trabalho coletivo, concepção defendida em todo o estudo.

Nesse sentido, a construção do repositório adveio em conformidade com a investigação, tendo como base a análise dos dados e sistematização dos resultados da investigação em campo, a partir dos resultados das observações diretas, questionários e entrevistas semiestruturadas. Vale ressaltar que sistematizar essas dimensões e princípios da própria comunidade é construir com base na realidade escolar, pois, segundo Medel (2012),

[...] é necessário identificar os desafios cotidianos, o que pode ser feito mediante a investigação da própria ação desenvolvida pela escola. Essa investigação permite aos profissionais a identificação dos desafios práticos vividos no cotidiano da escola. Além disso, auxilia a diferenciar as dificuldades de natureza individual daquelas de caráter profissional, permitindo à equipe gestora o acompanhamento das interações que os diversos sujeitos mantêm nesse espaço, do uso que fazem dos recursos disponíveis, de suas formas de reflexão e suas propostas de ação (MEDEL, 2012, p. 31).

Além da contribuição da comunidade escolar, a construção do repositório conta com referências de estudiosos da área, que asseguram um embasamento teórico de forma técnica sobre a temática, e que reforça a importância da leitura e reflexão de autores que pesquisam sobre os processos do PPP, por parte dos leitores. Dentre eles, destacam-se Veiga (2013), Medel (2012), Padilha (2017) e Vasconcellos (2019).

O repositório apresenta um esquema visual e tipologias em formato didático, a fim de apresentar um material formativo, e, ao mesmo tempo, de fácil compreensão para a comunidade. Além de oferecer uma leitura instigante, pois, segundo o autor Libâneo (2018, p. 188), “a formação continuada consiste de ações de formação dentro da jornada de trabalho [...]



ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências.”, logo, o repositório corresponde a um material dinâmico, pois,

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2013, p. 15).

Nessa perspectiva, o Repositório PPP Escola encontra-se organizado em cinco seções, de modo que os leitores possam aprender, pensar e realizar os processos do PPP de forma coesa e significativa, são eles:

1. O que é o PPP? – apresenta as principais características do documento, a partir de diversos estudiosos e com trechos das próprias falas dos protagonistas da escola. Além de dicas de leituras e referências de alguns PPPs.
2. Como construir o PPP da minha escola – em que é apresentado movimentos de construção para contribuir na sistematização do PPP, dicas para estrutura do documento e material didático como vídeos e leituras.
3. Como monitorar o PPP – em que delimitamos possíveis ações e metodologias para acompanhar as propostas do PPP, acompanhado de links textos para estudos.
4. Como avaliar o PPP – em que apresentamos estratégias para coleta de dados, metodologias para o uso na própria rotina escolar e dicas de leituras. Exibe também os agradecimentos, considerações e referências consultadas.
5. Avaliando o repositório – espaço composto por um questionário on-line, destinado para aprimoramento do repositório aos usuários/participantes.

Desse modo, no processo de construção dessas seções, obtivemos a contribuição da comunidade escolar, especificamente na primeira sessão do repositório (o que é o PPP), em que foi agregado às percepções dos participantes da escola sobre o assunto, por meio da coleta de dados durante a pesquisa, como pode ser visto na Figura 6:

**Figura 6** – Contribuição da comunidade escolar na sessão “O que é o PPP” do repositório

**E O QUE PENSAM OS ESTUDIOSOS E OS MEMBROS DA ESCOLA SOBRE O PPP?**

**Com vocês a fala dos estudiosos:**

**Ilma Passos Veiga (2013)**  
 “Político e pedagógico têm assim uma significação indissociável. Neste sentido é que se deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola.”

**José Carlos Libâneo (2018)**  
 “Um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação.”

**Celso Vasconcellos (2019)**  
 “O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. É um instrumento teórico-

metodológico para a transformação da realidade.”

**Cássia Medel (2012)**  
 “O PPP refere-se à escola cidadã, deve ser um processo dialógico, incluindo a participação de todos.”

**Agora, com vocês a fala da comunidade escolar:**

**Gestora geral (2021)**  
 “Construção coletiva. Missão coletiva. Quando acreditam que o PPP é só um documento burocrático que vai ficar na escola, quando na verdade é um direcionamento.”

**Gestora adjunta (2021)**  
 “Tudo que a gente discute na escola é planejamento, é o PPP. Ele não se dá através de uma reunião específica. Por exemplo, quando a

---

por professores, coordenação escolar, alunos e familiares.”

**Colaborador da escola (2022)**  
 “É um documento produzido no ambiente escolar e serve como orientação sobre os conteúdos que vão ser ensinados de acordo com a realidade de cada escola.”

**Mas, como construir coletivamente um projeto que contemple os anseios e dificuldades de todos?**  
 Vamos descobrir juntos no próximo módulo do repositório.

“O projeto político-pedagógico é a ousadia da escola em assumir sua autogestão.”  
 Gadotti e Romão (1994).



gente discute o processo avaliativo da escola, nós estamos discutindo PPP.”

**Professor (2022)**  
 “É um documento importante pra escola. Ele garante o bom funcionamento das instituições de ensino, pois ele orienta as práticas educacionais, estabelecem objetivos, desenvolvem propostas curriculares e até mesmo direcionam a gestão administrativa para o caminho a ser seguido.”

**Estudante (2022)**  
 “Um projeto que reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.”

**Família (2022)**  
 “É um documento onde estão registradas as ações e planejamentos que uma determinada comunidade escolar busca para seu ano letivo, sendo auxiliados de forma política e pedagógica

Fonte: Autora (2022).

Nesse sentido, a presença da fala da comunidade no repositório representa a identidade dos participantes, portanto, é um conteúdo que valoriza a individualidade e cultura da escola pública estadual do Maranhão, assim como o PPP, que se origina de um legado em defesa da autonomia pedagógica das escolas na elaboração da própria identidade. O nosso produto apresenta este referencial cultural, nesse caso, a comunidade compartilha a maneira

que concebe o PPP, oportunizando, assim, para outras comunidades escolares conhecerem a particularidade da escola pesquisada, e de se identificarem com as concepções, por meio da leitura do repositório.

Nessa perspectiva, os estudos da autora Dulcinete Alvim (2020) corroboram na defesa de espaços reflexivos, como este, das concepções dos participantes realizado na pesquisa, em que foi organizado uma estrutura para o discurso de todos os membros da comunidade escolar,

Por ser um instrumento que declara a identidade da escola e a consolidação da gestão democrática, os professores precisam de uma nova estrutura de ações e espaços reflexivos, com novas mudanças nos discursos. Entende-se que o PPP não é somente um documento que agrupa uma série de planejamentos e elementos referentes às unidades de ensino, mas um processo de permanente construção e avaliação, envolvendo todos os atores que compõem a instituição escolar. Ainda que as ações estejam claramente orientadas na legislação, cabe a cada gestão buscar incorporar na cultura escolar a real finalidade do Projeto Político Pedagógico (ALVIM, 2020, p. 62).

Do mesmo modo, a maioria dos questionamentos presentes no repositório foram construídos a partir dos anseios das gestoras escolares, em que grande parte dos conteúdos são coletados das entrevistas realizadas. Portanto, foram elaborados conteúdos voltados para organização do trabalho coletivo, participação da comunidade escolar nos processos do PPP, rotina escolar e PPP, dentre outros. O objetivo foi desenvolver conteúdos que são de interesse comunitário e que são desafios vividos pelos próprios participantes, a fim de tornar uma leitura instigante e significativa para os leitores.

Nesse escopo, a organização do trabalho pedagógico precisa estar voltada para a comunidade. Pois os conteúdos do produto necessitavam fazer sentido para os participantes, em que essa perspectiva, “[...] permite que as ações escolares não sejam regidas pelo improviso, ou mediadas pelos olhares e vozes fora do alcance da realidade escolar local.” (ALVIM, 2020, p. 11). Do mesmo modo, com o objeto de estudo, PPP, em que formaliza a ação democrática das comunidades escolares que demandam por estratégias, currículos e ações pedagógicas diversas, que podem contribuir com o desenvolvimento de reflexões e ações no âmbito da educação, uma vez que acessadas.

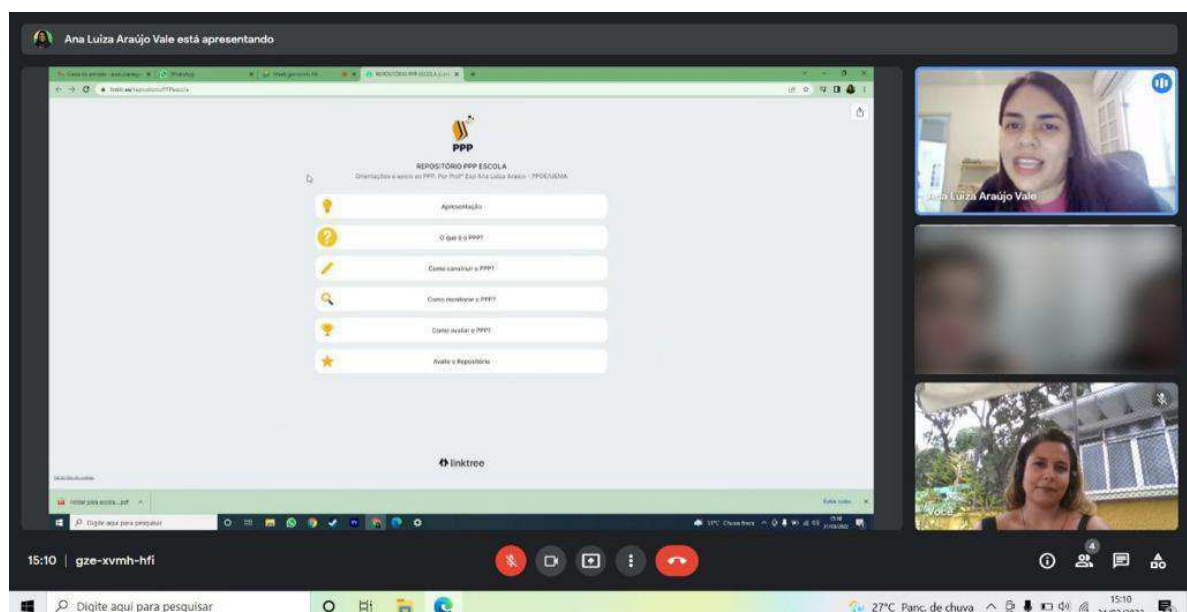
## **6.2 Divulgação e avaliação do produto: o repositório PPP escola para a formação**

Após a elaboração do repositório, destinamos um momento de apresentação e avaliação deste aos participantes da pesquisa, visando garantir a possibilidade de, já de posse do instrumento, compreendê-lo e apresentar sugestões e críticas, com o objetivo de torná-lo

representação coletiva, pois, por meio do compartilhamento e interação do produto, possibilita conhecimento necessário à ação consciente dos processos do PPP.

Dessa forma, apresentamos o produto à gestão da escola, por meio de uma reunião on-line, via plataforma *Google Meet*. Neste momento, evidenciamos que todos tinham autonomia para possíveis melhorias que tomavam como relevante para que o processo formativo fosse ao encontro dos objetivos traçados, possibilitando, assim, que as gestoras e a comunidade contribuíssem também com a avaliação da proposta. A seguir, apresentamos, na Figura 7, o registro deste momento com a participação das gestoras e pesquisadoras.

**Figura 7** – Apresentação do produto para a escola



Fonte: Autora, 2022.

Durante o momento inicial de apresentação da proposta, foi explicitado o passo a passo sobre acesso, uso e avaliação do repositório. Na ocasião, as gestoras se mostraram atentas e solícitas, pois a apresentação foi caracterizada como uma troca de conhecimento, onde as gestoras puderam dialogar mais sobre os processos do PPP e seus desafios na escola. Logo depois, as gestoras sinalizaram a contribuição do repositório para: superação de conflitos na construção do PPP, promoção de reflexões na escola, e, apoio específico nos processos do PPP.

As gestoras ainda agradeceram pela escolha do objeto de pesquisa, pois, embora o PPP seja exigido por lei, existe uma quantidade mínima de material orientador sobre os seus processos, ou formações proporcionadas pelos órgãos responsáveis sobre o PPP de forma específica, dado que foi constatado durante a investigação na escola, em que a Secretaria Estadual de Educação não estabelece atividades voltadas para o PPP.

Nesse sentido, o repositório representou um suporte técnico para a escola, pois será utilizado na construção do PPP do ano de 2022. As orientações apresentadas pelo produto se configuraram como um instrumento norteador voltado para a formação, tornando-o indispensável nos momentos de diálogos com a comunidade escolar. Um produto fruto das socializações, em que promoverá a participação, trabalho coletivo e espaços reflexivos na escola. Deste modo, o momento da apresentação foi um espaço de avaliação positiva dos participantes, em relação ao produto de pesquisa.

Na ocasião, foi apresentado, também, o link do questionário avaliativo, desenvolvido na plataforma Formulários Google do repositório, destinado para a comunidade escolar. Após a utilização do repositório pela escola, os participantes responderam ao questionário, a fim de obtermos melhores resultados sobre o desempenho do produto. O mesmo se encontra disponível no próprio repositório, direcionando os leitores para avaliação.

O questionário de avaliação do repositório foi composto por 06 perguntas fechadas e 01 aberta, a fim de compreender a eficácia do produto para um instrumento formativo, permitindo ao leitor conhecer e se aprofundar sobre os processos do PPP, com perspectiva de somar com a qualidade de ensino, a partir do trabalho coletivo.

A nossa avaliação foi pensada e construída, a partir das pesquisas de Marcella Farias (2019, p. 52-53), conforme demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 14** - Referência avaliativa de desempenho do produto

<b>Análise baseada no desempenho do produto:</b>	<b>Análise baseada no desempenho do público-alvo em relação ao produto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia do público-alvo no uso do produto;</li> <li>• Compreensão clara das orientações contidas no produto;</li> <li>• Dificuldade de manuseio;</li> <li>• Disponibilidade e entendimento dos recursos de apoio disponibilizados;</li> <li>• Capacidade de replicação do produto por terceiros;</li> <li>• Legibilidade, acessibilidade, facilidade de acesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do conteúdo dos questionários;</li> <li>• Nota (desempenho);</li> <li>• Relato das observações de uso do produto.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (FARIAS, 2019).

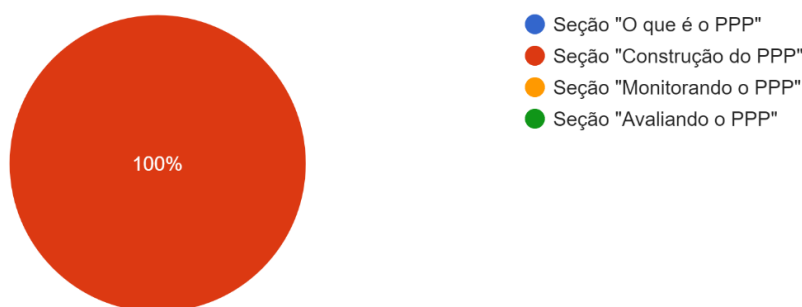
Nessa perspectiva, após o uso do repositório PPP escola, foi respondido o questionário avaliativo por todos da comunidade escolar (gestão, estudantes, família, professores e colaboradores), tendo como base a reflexão sobre o produto educacional, à luz do

referencial teórico metodológico das discussões durante a pesquisa. Desse modo, obtivemos um feedback positivo em relação as orientações, navegação, design e utilização geral.

Para melhor contextualização dos dados, sintetizamos os comentários dos participantes que vão ao encontro da proposta do repositório: “Considerando que o repositório será constantemente alimentado, acredito que informações importantes possam ser acrescentadas. Para parte da comunidade (pais, funcionários e alunos) a leitura está boa, acessível e direta. Já para a gestão seria de grande contribuição mais dicas de literaturas, mais ppp’s para serem consultados. Para o protótipo ele cumpre o propósito.” (Gestora). “Fácil entendimento e simples de navegar.” (Professor). “Iniciativa muito boa! Exemplar!!” (Professor). “Parabéns pela iniciativa. Tenho certeza de que o trabalho aqui apresentado contribuirá para o trabalho pedagógico das escolas e conseqüentemente para a elaboração do PPP.” (Gestora).

Assim sendo, a avaliação do repositório foi positiva, no que tange os aspectos referentes à metodologia colaborativa, com destaque a “Construção do PPP”, seção mais significativa para os participantes, como demonstrado no gráfico a seguir, respondida no questionário avaliativo:

**Gráfico 7** – Seção mais interessante do repositório PPP escola para os participantes



Fonte: Autora (2022).

Do mesmo modo, destacamos as vivências durante a pesquisa, os momentos voltados ao diálogo e as construções coletivas que, de acordo com os participantes do momento avaliativo, enriquecem e favorecem a participação e a interação entre os membros da comunidade escolar. O Repositório PPP Escola, após as considerações da banca de defesa e eventuais correções, será disponibilizado o link de acesso via e-mail para as unidades de ensino da rede pública estadual do Maranhão, conforme refletimos na próxima seção com as considerações finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, não se tem a intenção de concluir ou esgotar este assunto. Porém, partindo dos objetivos propostos nesta pesquisa, é plausível elencar novas perspectivas para serem trilhadas na busca de ampliação do estudo. Desse modo, a nossa finalidade não é apresentar resultados conclusivos sobre formação e PPP, mas, sim, aproximações possíveis a partir da nossa problemática de pesquisa: em que medida os processos do PPP contribuem para a formação dos profissionais da educação e comunidade escolar, tendo como referência uma escola pública estadual do município de São Luís – MA. Na expectativa de refletir sobre os desafios e as possibilidades de formação na escola, por meio dos processos do PPP na rede pública de ensino.

Deste modo, com o intuito de compreender melhor a realidade escolar, a pesquisa foi desenvolvida na perspectiva do materialismo histórico-dialético, tendo como escopo o estudo da vida social. Portanto, buscamos analisar a relação do PPP com a formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar sob o âmbito da gestão, a partir de um repositório de orientações em uma escola da rede pública estadual do Maranhão. Tendo, como eixo principal, a compreensão do PPP como instrumento de trabalho coletivo e promotor da gestão escolar democrática, em que seus processos possibilitam espaços de construção de conhecimento para a comunidade escolar.

Ao longo da pesquisa, observamos que os processos do PPP necessitam ser associados a uma gestão que considera a escola como espaço possível de construção do projeto, e que desenvolva a sua autonomia, participação e democracia. Desse modo, o instrumento coletivo contribui para a descentralização de poder na escola, e se constitui em uma oportunidade para discussões acerca das dimensões formativas no contexto educacional.

Em conformidade, evidenciamos durante o estudo, que a gestão democrática se faz nas ações da escola, por meio das relações que ocorrem no sistema de ensino. Logo, o processo de construção, monitoramento e avaliação do PPP são etapas em que os participantes precisam estar envolvidos para concretizá-las, a fim de suprimir as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina burocrática no interior da escola.

Assim, partindo dessas questões, buscando responder ao objetivo geral de: analisar a relação do PPP com a formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, sob o âmbito da gestão, a partir de um repositório de orientações em uma escola da rede pública estadual do Maranhão; se considerou, a partir do desenvolvimento do estudo, que existe um alcance dos processos do PPP na formação da comunidade escolar. Comprovado por meio do

uso do repositório pelos participantes, possibilitando reflexões sobre novos diálogos a participação social, permitindo à comunidade escolar compreender a relevância de suas ações frente às práticas administrativas, financeiras e pedagógicas da escola; bem como, os diálogos e reflexões desenvolvidos com os participantes durante a pesquisa, através de vivências e reuniões.

Com base nessas assertivas, fomos a campo, tendo como base os objetivos específicos que apresentavam o intuito de identificar o perfil da gestão da escola pública estadual do município de São Luís – MA, discutir sobre trabalho coletivo, quem participa da construção do PPP, e, diagnosticar as estratégias e os desafios da gestão escolar para construção, monitoramento e avaliação do PPP; a fim de alcançarmos o nosso objetivo geral da pesquisa participante.

Nesse sentido, analisamos, por meio das atividades de entrevista e questionários com os participantes da pesquisa (gestores, professores, estudantes, família e colaboradores), que a gestão democrática é uma forma de trabalho que fortalece as relações entre escola e comunidade. Do mesmo modo, o PPP é compreendido, de modo geral, como um forte instrumento participativo, que colabora para a organização e planejamento pedagógico da escola.

Evidencia-se, neste ponto, que a comunidade escolar encontra, com sabedoria e racionalidade, soluções viáveis para a condução do trabalho escolar, refletindo melhorias na qualidade de ensino expressas pelas concepções de alternativas para melhor organização do trabalho pedagógico, e também pela análise dos resultados de desempenho da escola no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Todavia, identificamos incoerências entre as percepções dos segmentos envolvidos, durante as entrevistas e questionários aplicados. A exemplo, sobre o conhecimento do PPP que se limita aos grupos de professores e gestão, uma vez que poucos participantes dos grupos: famílias, estudantes e colaboradores reconhecem o projeto, além de alguns relatarem que nunca ouviram nada a respeito sobre o assunto.

Nessa dimensão, a maioria das respostas coletadas expõem o conhecimento quanto aos processos do PPP, no entanto, observamos a existência de participantes que detêm pouco entendimento sobre o projeto. Logo, a ausência da compreensão sobre o que seja o PPP expressa a existência de uma escola cuja a gestão democrática não é totalmente consolidada; em que a socialização do projeto foi deixada de lado para alguns participantes da comunidade escolar.

Um dos fatores, que pode ter contribuído para tal realidade, pode ser atribuído à ausência de orientações sobre os processos do PPP pela Secretaria de Educação do Estado do



Maranhão – SEDUC, órgão responsável pela rede de ensino. A ineficiência na orientação, foi constatada por parte da gestão e professores, em que a unanimidade afirma não ter sido apresentado apoio específico sobre PPP para a escola. Além de apresentar documentos que orientem os processos desse instrumento, a SEDUC necessita, notoriamente, aprimorar o acompanhamento nas escolas, de modo a proporcionar condições para a implementação democrática do PPP.

Ainda ressaltando para o impacto das ações sobre os índices escolares na análise da escola, tratando especificamente da SEDUC, que, embora se apresente diretrizes orientadoras no território maranhense, exibidos no estudo, observa-se que as ações utilizadas para a orientação e acompanhamento dos processos do PPP, em específico, ainda são consideradas pelos gestores da escola como um desafio a ser alcançado. Neste aspecto, é oportuno à SEDUC apropriar-se das realidades das unidades escolares e das demandas das gestões locais para que os apoios, orientações e formações cheguem na instituição de ensino.

Evidentemente, não se pode negligenciar e supor que apenas medidas de caráter burocrático-administrativo pudessem elevar o patamar de escolaridade, no quesito PPPs na escola. Esta situação mostra bem a complexidade dos desafios que o país ainda enfrenta, bem como a necessidade de estabelecer políticas articuladas e ações concertadas entre Estado e sociedade civil para garantir a todos o direito à educação de qualidade social.

Com relação ao documento PPP apresentado pela escola, anos de 2020 e 2021, ratificamos que são projetos robustos, e que possuem uma boa estruturação. No entanto, não foram construídos com a participação de todos da comunidade escolar, fato demonstrado a partir das percepções dos participantes durante a coleta de dados. Diante dessa análise, o projeto representa a visão de alguns segmentos da escola, e não reflete o interesse de todos que a compõem.

Assim, torna-se importante reforçar a compreensão, de forma cada vez mais ampliada, sobre a percepção de projeto como instrumento de autonomia, com vistas à alteração de uma prática conservadora ainda vigente no sistema público de ensino. Esta é uma concepção de PPP como espaço conquistado que necessita constituir o elemento diferencial de orientação para organização da prática pedagógica.

Vale ressaltar que a escola analisada desenvolve ações para o trabalho coletivo, por meio das relações com a comunidade escolar, atividades das instâncias colegiadas, além de compartilhar da importância da efetivação do PPP com o grupo docente durante às reuniões, mencionado pelas gestoras da escola durante as entrevistas e comprovado pelos professores.

Estas práticas colaboram para resultados significativos quanto à qualidade e à melhoria do ensino.

Nesse sentido, pode-se constatar, também, que a instituição de ensino conta com professores qualificados na área, onde a maioria possui formação continuada, possibilitando indicativos para qualidade do ensino, expressa com profissionais qualificados. Outro fator analisado foi o trabalho da gestão escolar com os estudantes, que é fundamentado no protagonismo e inquietações sociais que os envolve. Tal constatação pôde ser observada na valorização do grêmio, relações com o grupo dentro e fora da sala de aula e desenvolvimento de projetos pedagógicos.

Essas percepções emergem para uma escola com cenário educacional favorável para o desenvolvimento, em que contribui para um bom funcionamento, participação da comunidade escolar, PPP estruturado e busca pela qualidade de ensino. Desse modo, registramos que existem esforços e avanços significativos pela busca de uma maior autonomia e efetivação do PPP, a contar, pela consciência da gestão escolar que é preciso envolver os segmentos distantes na construção do projeto.

No que concerne ao produto técnico tecnológico da pesquisa (Repositório PPP Escola), obtivemos excelentes retornos em relação ao conteúdo proposto, que podem ser observados por meio do questionário avaliativo respondido pela comunidade escolar. A didática e o design favorecem o resultado positivo do repositório, produto que foi abraçado pela escola e que repercutiu em discussões necessárias dentro da instituição de ensino. Os reflexos do projeto serão vistos a longo prazo, na construção do novo PPP de 2022, em que o produto será referência para o bom desenvolvimento das ações.

Desse modo, as atividades de construção do PPP da escola, tendo como auxílio o repositório, permitirão um alcance sobre os segmentos distantes, pois a leitura aprofundada se constitui como instrumento transformador para os processos significativos. Permitindo aos momentos de discussão já existentes na escola, se tornarem uma unidade coletiva, incorporando aos pensamentos da comunidade reflexões consistentes sobre as decisões tomadas. O exercício coletivo e a expressão de diferentes posicionamentos fazem da instituição de ensino um campo de encaminhamentos dos rumos da escola.

O Repositório PPP Escola aponta questões fundamentais em relação aos embaraços associados à prática dos processos do PPP. Cada conteúdo corresponde a um espaço de formação que pode ser construído na escola, onde a discussão coletiva das concepções, propostas e práticas, podem ser desenvolvidas durante a rotina escolar, demonstrando que a

implementação do projeto evidencia as diferentes faces de um mesmo compromisso, que é oferecer uma educação escolar de qualidade para todos os estudantes.

Frente aos achados da pesquisa, consideramos que o PPP pode ser um aliado na formação para a comunidade escolar. Pois, o envolvimento de todos os membros da escola, conduzem para o fortalecimento do trabalho coletivo, de modo que os participantes conheçam e construam compreensões sobre os processos do projeto. Tendo como base as atividades realizadas diariamente, como a organização do trabalho escolar, transformando as ideias em ações.

Completado o processo de revisão final do produto, a nossa expectativa é que o instrumento de formação e apoio, após a defesa da dissertação, seja apresentada à SEDUC, que, por sua vez, por intermédio de suas plataformas, apresente à Unidade Regional de Educação de São Luís (URE) e, em consonância, será disponibilizado ao PPGE/UEMA e Núcleo de tecnologias para Educação (UEMANET), a fim de expressar um produto de Mestrado para a comunidade acadêmica.

Nesse sentido, é possível dizer que os estudos indicaram a relação entre PPP e formação, pois a construção do projeto requer espaços de discussões, voltadas para a reflexão dos participantes dentro da instituição de ensino; a exemplo, o trabalho coletivo realizado em prol da edificação do PPP. Do mesmo modo, consentindo a gestão escolar compreender e propor uma organização no entendimento compartilhado de professores, estudantes e demais segmentos da comunidade escolar, pois é, por meio dessa gestão, conduzida pelo trabalho coletivo, que se torna fundamental para despertar novas possibilidades educativas.

## REFERÊNCIAS

ALVIM, Dulcinete Castro Nunes. **Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político pedagógico**. 2020. 146 f., il. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ARAÚJO, Ana Luiza dos Anjos. **Gestão Escolar Democrática: a importância do Projeto Político Pedagógico para a organização das escolas municipais de Santo Amaro do Maranhão**. Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

AGUIAR, Márcia Angela Da S. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões para reflexão. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 112, p. 707-727, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**; tradução, Carlos Alberto Medeiros - Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed., 2005.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em 12/12/2020.

BRASIL. Portaria Normativa n. 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, dezembro de 2009.

BRASIL. Lei nº 7.938, de 04 de novembro de 1985. **Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7398.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7398.htm)>. Acesso em 03/04/2021.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em 16/04/2022.

CAMARGO, Edígenes Paes. **O método materialista histórico-dialético em pesquisas do campo da Política Educacional: limites e possibilidades**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 124f., 2018.

CAVAGNARI, Luzia Borsato. Projeto político-Pedagógico, autonomia e realidade escolar: entraves e contribuições. In VEIGA, Ilma P. A., et al. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. 17ª ed. - Campinas, SP: Papirus, 2013. cap. 5. p. 95-112.

COSTA, Andresa Cristina Pisa. **O projeto político-pedagógico: indagações sobre a formação continuada e o compromisso com a gestão democrática na escola pública municipal de Curitiba (2013-2016)**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 138f., 2019.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo; OMETTO, Cláudia Beatriz de Castro Nascimento. **O trabalho coletivo na escola: o projeto político-pedagógico como pauta de formação**. Educação, v. 36, n. 3, p. 402-411, 2013.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo. As repercussões das condições de trabalho na organização do trabalho coletivo e (re) elaboração do projeto político-pedagógico na escola básica. **Horizontes**, v. 33, n. 1, 2015.

DE AZEVEDO, Maria Antonia Ramos; DE ANDRADE, Maria de Fátima Ramos. Projeto político-pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. **Interacções**, v. 8, n. 21, 2012.

DE DEUS, Maria Aparecida Boaventura. **Gestão democrática: compromisso coletivo e participativo na construção do Projeto Político Pedagógico-PPP**. 2015.

DE MELO, Maria Tereza Leitão. **O chão da escola-Construção e afirmação da Identidade**. Retratos da escola, v. 3, n. 5, 2009.

DZIEKANIAK, Gisele Vasconcelos et al. **Considerações sobre o e-book: do hipertexto à preservação digital**. v. 24, n.2, p.83-99, jul./dez. 2010.

ESCOLA. In: DICIO, **Dicionário On-line de Português**. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/escola/>. Acesso em: 04 nov. 2021.

EÇA, Antoniclebio Cavalcante; COELHO, Livia Andrade. Planejamento e construção do projeto político pedagógico: algumas considerações. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2021.

FARIAS, Marcella S. F. de. **Concepção de produtos educacionais para um mestrado profissional** [recurso eletrônico]. Manaus, 2019. 1 e-book, 72 p.: il. color.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 45ª ed. – São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FUSARI, José Cerchi. **A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na unidade escolar**. Série Idéias, n. 16, p. 69-77, 1993.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Projeto da escola cidadã**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1994 (Mimeo).

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Maranhão, São Luís**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-luis/panorama>>. 2010. Acesso em: nov. 2021.

INSTITUTO, Histórico e Geográfico do Maranhão. **Discurso de Posse do Professor Euges Lima**. Disponível em: <<http://ihgm1.blogspot.com.br/search?q=maranh%C3%A3o>>. Acesso em: nov. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 21. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora, 2018.

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

LUCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Vol. VII, Petrópolis, RJ: Vozes, 2013b.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev. /jun. 2000.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUDKE, Menga; ANDRE, Marle E.D.A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U: 2015.

MARANHÃO. Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC). **Lei nº 10.099, de 11 de junho de 2014**. Aprova o Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão e dá providências. São Luís, MA, 2014. Disponível em: [https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento\\_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf](https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf). Acesso em: 03 maio 2021.

MARANHÃO. Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC). **Orientações Gerais para elaboração do Projeto Político Pedagógico das unidades de ensino da rede pública estadual do Maranhão**. São Luís, MA, 2016a. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/12/Regimento-Escolar-dos-Estabelecimentos-de-Ensino-da-Rede-P%C3%BAblica-Estadual-do-Maranh%C3%A3o-2016-PDF.pdf>. Acesso em: 03 maio 2021.

MARANHÃO. Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC). **Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da rede pública estadual do Maranhão**. São Luís, MA, 2016b. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/12/Regimento-Escolar-dos-Estabelecimentos-de-Ensino-da-Rede-P%C3%BAblica-Estadual-do-Maranh%C3%A3o-2016-PDF.pdf>. Acesso em: 04 maio 2021.

MARANHÃO. Conselho Estadual de Educação. **Educação básica e superior no Maranhão: resoluções normativas e discussões pertinentes / Conselho Estadual de Educação do Maranhão**. — São Luís: EDUFMA, 2019a. Disponível em: <http://conselhodeeducacao.ma.gov.br/files/2020/10/E-BOOK-CEE1.pdf>. Acesso em: 07 maio 2021.

MARANHÃO. Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC). **Documento Curricular do território Maranhense para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental**. Editora FGV. 1ª edição, 2019b. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/curriculos\\_estados/documento\\_curricular\\_ma.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/curriculos_estados/documento_curricular_ma.pdf). Acesso em: 07 maio 2021.

MARANHÃO. Movimento Colabora Educação. **SISTEMATIZAÇÃO DA POLÍTICA COLABORATIVA DO MARANHÃO**. Janeiro de 2021. Disponível em: <https://movimentocolabora.org.br/website/wp-content/uploads/2021/01/Movimento->

Colabora\_-Sistematizacao-Pol%C3%ADtica-Colaborativa-do-MA.pdf. Acesso em: 09 nov. 2021.

MEC. **Conselhos escolares:** democratização da escola e construção da cidadania. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Caderno 1, Brasília, DF, 2004.

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. **Projeto político-pedagógico:** construção e implementação na escola. 2 ed. rev. – Campinas, SP: Autores Associados, 2012. – (Coleção educação contemporânea).

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2007.

MOVIMENTO COLABORA EDUCAÇÃO. SISTEMATIZAÇÃO DA POLÍTICA COLABORATIVA DO MARANHÃO. Janeiro de 2021.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível/Ilma Passos Alencastro Veiga (org.) – 29ª ed. – Campinas, SP: Papyrus, 2013. cap. 4. p. 95-129.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente.** 1992. Disponível em: <http://abre.ai/bgvL>. Acesso em: 08 jul. 2021.

OLIVEIRA, Olga Maria de. **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. P. 132. 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Os trabalhadores da educação e a construção política da profissionalização docente no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, n. especial 1, p. 17-35, 2010, Editora UFPR. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602010000400002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602010000400002&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 11 mar. 2022.

OLIVEIRA, Samuel Antonio Merbach de. **Elementos do Materialismo Histórico e Dialético.** Paco e Littera, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola.** São Paulo: Cortez, 2011.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto-político pedagógico da escola. 9. ed. – São Paulo: Cortez, 2017.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola.** Idéias, São Paulo, v. 16, p. 78-83, 1993.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Paradigma – relações de poder – projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível/Ilma Passos Alencastro Veiga (org.) – 29ª ed. – Campinas, SP: Papyrus, 2013. cap. 3. p. 53-94.

RUSSO, M. H. **Escola e paradigmas de gestão.** Ecos, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

RUIZ, Maria José Ferreira. **Trabalho coletivo na escola pública:** contribuições pedagógicas de Anton Semionovitch Makarenko. Org & Demo, v. 9, n. 1/2, p. 223-223, 2008.

SANTOS, A. L. F.; NASCIMENTO, J. S. **Gestão democrática e os processos indutivos do Plano de Ações Articuladas (par):** analisando os municípios de Ilha de Itamaracá e Itapissuma (PE). IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto, Portugal, 2014.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, Sp: Autores associados, 1995.

SANTIAGO, Anna Rosa F. Projeto político-pedagógico da escola: desafia à organização dos educadores. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível/Ilma Passos Alencastro Veiga (org.) – 29ª ed. – Campinas, SP: Papirus, 2013. cap. 7. p. 157-178.

SANTOS, Simone Francisco dos. **Tecnologia educacional e experimentação docente:** um desafio necessário. 2018. 75 f. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Letras) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.

SARMENTO, D. F.; MENEGAT, J. **Gestão escolar democrática:** desafios e perspectivas. Roteiro, [S. l.], v. 45, p. 1–20, 2020. DOI: 10.18593/r.v45i0.23370. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23370>. Acesso em: 22 dez. 2021.

TASSONI, Elvira Cristina Martins; LEITE, Sérgio Antônio da Silva. **Afetividade no processo de ensino-aprendizagem:** as contribuições da teoria walloniana. Educação, v. 36, n. 2, p. 262-271, 2013.

TAROUCO, Liane M. R.; FABRE, Marie-Christine J. M.; TAMUSIUNAS, Fabrício R. Reusabilidade de objetos educacionais. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação.** Porto Alegre, v.1, n.1, p. 1-11, fev. 2003. Disponível em: [http://www.cinted.ufrgs.br/renote/fev2003/artigos/marie\\_reusabilidade.pdf](http://www.cinted.ufrgs.br/renote/fev2003/artigos/marie_reusabilidade.pdf). Acesso em: 08 jul. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 17 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TONET, Ivo. **Método científico:** uma abordagem ontológica / Ivo Tonet. – São Paulo: Instituto Lukács, 2013. 136 p.

VALE, José Misael Ferreira. Projeto político-pedagógico como instrumento coletivo de transformação do contexto escolar. **Formação do educador e avaliação educacional,** v. 1, p. 69-76, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 16 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2019.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível/Ilma Passos Alencastro Veiga (org.) – 29ª ed. – Campinas, SP: Papirus, 2013a. cap. 1. p. 11-35.



VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. 17ª ed. - Campinas, SP: Papirus, 2013b. cap. 1. p. 09-32.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e Relatórios em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. **Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo**. Revista Iberoamericana de educación, v. 67, n. 1, p. 19-38, 2015.

VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **O diretor e a construção do trabalho coletivo na escola pública**. 1995. 200f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/251606>>. Acesso em 08/11/2020.

XAVIER, Amanda Rezende Costa; CARRASCO, Lígia Bueno Zangali; DE AZEVEDO, Maria Antonia Ramos. **Pensar inovação curricular e pedagógica no contexto universitário: Relações entre PPP e desenvolvimento profissional docente**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 8, p. 61312-61322, 2020.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DESTINADO AO SEGMENTO DA GESTÃO ESCOLAR



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

### Roteiro de observação

**Utilizado durante a visita com os gestores escolares da escola pública estadual do município de São Luís – MA**

**Prof.<sup>a</sup> orientadora da pesquisa:** Ana Lúcia Cunha Duarte

**Mestranda e pesquisadora:** Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale

**Título da pesquisa:** PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO: possibilidades de formação em uma escola da rede pública estadual do Maranhão.

Roteiro de observação elaborado pelas pesquisadoras com o objetivo de conhecer a estrutura e princípios norteadores da escola e as ações da gestão escolar nos processos do PPP com a comunidade escolar. As questões aqui apresentadas compõem a base para a sistematização das anotações no caderno de campo usado durante a observação durante a visita.

1. Como está organizado o espaço da escola, no quesito salas de aulas, refeitório, biblioteca, etc.?
2. Qual o ano de fundação da escola?
3. Em média quantos membros participam da comunidade escolar? Estudantes, professores e demais profissionais da escola.
4. Foi apresentado o PPP da escola?
5. Como aconteceu o processo de elaboração do PPP?
6. Algum fator se destacou na elaboração do PPP? Desafios e/ou estratégias?
7. Quem são e o que fazem os sujeitos que convivem na escola diariamente?
8. Que diálogos podemos perceber no espaço escolar?
9. Como os participantes da pesquisa se relacionam?
10. Qual a relação dos participantes da pesquisa com o espaço da escola? Como se sentem? O que dizem suas relações com as outras pessoas da escola?
11. Quais as dificuldades encontradas na realização da observação?

**APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DESTINADA AO SEGMENTO DA GESTÃO ESCOLAR**



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

**Entrevista**

**Destinada aos gestores escolares da escola pública estadual do município de São Luís – MA**

**Prof.<sup>a</sup> orientadora da pesquisa:** Ana Lúcia Cunha Duarte

**Mestranda e pesquisadora:** Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale

**Título da pesquisa:** PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO: possibilidades de formação em uma escola da rede pública estadual do Maranhão.

Prezado (a) participante,

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Com o objetivo de refletirmos sobre o assunto da pesquisa, solicito sua colaboração para responder alguns questionamentos abaixo:

**01) Identificação**

Idade:
Formação (graduação/pós-graduação):
Cargo:
Quanto tempo trabalha na escola:
É servidor: ( ) Efetivo ( ) Contratado

**02) Se pudesse definir, como você explicaria para alguém o que é gestão escolar democrática?**

**03) Olhando para a forma como acontece o trabalho pedagógico na escola em que trabalha, quais seriam os pontos fortes e as características principais da gestão desenvolvida?**

**04) Quais são as suas principais atribuições exercidas na escola? Aquelas que precisam de você para acontecer.**

**05) E sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola? Como tem sido entendido este instrumento pelas pessoas que estão na escola?**

- 06) Sobre as estratégias que favorecem a participação dos segmentos nos processos do PPP, a gestão tem desenvolvido qual perspectiva? Caso sejam realizadas atividades, como elas tem se desenvolvido?**
- 07) Quais são, em geral, os maiores desafios encontrados na elaboração do PPP? Quais sugestões você daria para melhorar?**
- 08) A sua escola adota alguma diretriz/programa de PPP orientada pela SEDUC? Quais?**
- 09) As diretrizes adotadas pela gestão têm contribuído com o aperfeiçoamento dos processos do PPP? Como?**

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS PROFESSORES

15/03/2022 22:09

Questionário destinado aos professores

### Questionário destinado aos professores

Prezado (a) participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado "PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO: possibilidades de formação em uma escola da rede pública estadual do Maranhão".

Cuja pesquisadora responsável é Ana Lúcia Cunha Duarte, professora do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Maranhão e a pesquisadora participante Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão.

Participante,

Com o objetivo de refletirmos sobre o assunto da pesquisa, solicito sua colaboração para responder alguns questionamentos abaixo:

---

#### \*Obrigatório

1. Há quanto tempo você exerce a docência? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- De 1 ano a 5 anos  
 De 5 anos a 10 anos  
 Outro: \_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo você atua nessa escola? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- até 2 anos  
 de 3 anos a 5 anos  
 mais de 5 anos  
 Outro: \_\_\_\_\_

15/03/2022 22:09

Questionário destinado aos professores

3. O que você entende sobre o tema “gestão escolar democrática”? \*

---

---

---

---

---

4. O que você entende sobre Projeto Político Pedagógico (PPP)? \*

---

---

---

---

---

5. Você conhece o PPP da escola? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

6. Já teve oportunidade de ler? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

15/03/2022 22:09

Questionário destinado aos professores

7. A escola promove momentos para você compartilhar suas ideias para organização escolar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

8. Se sim, de que forma? \*

---

---

---

---

---

9. A construção do PPP da escola envolveu a participação de: \*

*Marque todas que se aplicam.*

Professores

Gestão e Supervisão

Estudantes

Família

Colaboradores da escola

Outro:  \_\_\_\_\_

10. O PPP é utilizado no cotidiano escolar em quais situações? \*

*Marque todas que se aplicam.*

Para orientar o planejamento de ensino

Para definição de atividades curriculares.

Para orientar o trabalho da equipe pedagógica.

Outro:  \_\_\_\_\_



15/03/2022 22:09

Questionário destinado aos professores

11. Já tiveram alguma formação sobre PPP pela Secretaria Estadual de Educação - SEDUC ou outro órgão? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

12. Para você, quais são as características de uma boa escola? \*

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DESTINADO A COMUNIDADE ESCOLAR

15/03/2022 22:07

Questionário destinado a comunidade escolar

### Questionário destinado a comunidade escolar

Prezado (a) participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado "PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO: possibilidades de formação em uma escola da rede pública estadual do Maranhão".

Cuja pesquisadora responsável é Ana Lúcia Cunha Duarte, professora do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Maranhão e a pesquisadora participante Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão.

Participante,

Com o objetivo de refletirmos sobre o assunto da pesquisa, solicito sua colaboração para responder alguns questionamentos abaixo:

---

**\*Obrigatório**

1. Você participa de qual grupo escolar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Colaboradores
- Família
- Estudantes

2. O que você entende sobre o tema "gestão escolar democrática"? \*

---

---

---

---

---

3. O que você entende sobre Projeto Político Pedagógico (PPP)? \*

---

---

---

---

---

15/03/2022 22:07

Questionário destinado a comunidade escolar

4. Você conhece o PPP da escola? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

5. Já teve oportunidade de ler? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

6. A escola promove momentos para você compartilhar suas ideias para organização escolar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

7. Se sim, de que forma? \*

---

---

---

---

---

15/03/2022 22:07

Questionário destinado a comunidade escolar

8. A construção do PPP da escola envolveu a participação de: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Professores  
 Gestão e Supervisão  
 Estudantes  
 Família  
 Colaboradores da escola

Outro:  \_\_\_\_\_

9. Para você, quais são as características de uma boa escola? \*

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO REPOSITÓRIO PPP ESCOLA

15/03/2022 22:10

Questionário avaliativo do Repositório PPP Escola

### Questionário avaliativo do Repositório PPP Escola

Questionário avaliativo do repositório de orientações

Destinada a comunidade escolar da escola pública estadual do município de São Luís – MA

(professores, gestores, famílias, estudantes e demais participantes da escola)

Título da pesquisa: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO: possibilidades de formação em uma escola da rede pública estadual do Maranhão

Mestranda: Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale

---

**\*Obrigatório**

1. Identificação. Você participa de qual segmento da escola? \*

*Marcar apenas uma oval.*

gestão

professor

estudante

família

Outro: \_\_\_\_\_

2. Como você avalia as orientações contidas no repositório? \*

*Marcar apenas uma oval.*

( ) regular

( ) bom

( ) muito bom

3. A navegação no repositório foi uma atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- () difícil  
 () fácil  
 () regular

4. Como você avalia o design do repositório? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- () regular  
 () bom  
 () muito bom

5. Qual seção do repositório foi mais interessante para seu enriquecimento no assunto? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Seção "O que é o PPP"  
 Seção "Construção do PPP"  
 Seção "Monitorando o PPP"  
 Seção "Avaliando o PPP"  
 Outro: \_\_\_\_\_

6. Como você avalia a utilização geral do repositório? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- () regular  
 () bom  
 () muito bom

15/03/2022 22:10

Questionário avaliativo do Repositório PPP Escola

7. Deixe seu comentário avaliativo ou sugestão de melhoria para o "Repositório PPP Escola". \*

---

---

---

---

---

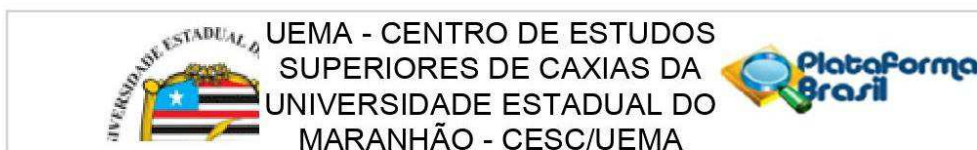
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

**ANEXOS**



## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO ESCOLAR

**Pesquisador:** ANA LUCIA CUNHA DUARTE

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 53669521.1.0000.5554

**Instituição Proponente:** Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.177.332

#### Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa cujo título O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO COLETIVO ESCOLAR, nº de CAAE 53669521.1.0000.5554 e Pesquisador(a) responsável ANA LUCIA CUNHA DUARTE. Trata-se de uma abordagem qualitativa de pesquisa, configurando-a por meio de uma pesquisa participante.

O cenário da realização desse estudo será composto por a escola pública estadual do município de São Luís.

Os participantes desta pesquisa serão profissionais da educação. Não inseriu critérios de inclusão e exclusão no projeto.

Para tanto, as informações desta pesquisa será a análise da trajetória da análise de conteúdo ocorre com a categorização, na tentativa de classificar os conteúdos, a partir de critérios definidos. Em seguida é realizada a inferência, com base nestas ocorre à interpretação, em que se atribui significado aos conteúdos posto em análise, devem-se ser discutidos os resultados da investigação, na perspectiva de produzir conhecimento sobre a pesquisa.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:**

Analisar a relação do PPP com a formação dos profissionais da educação de uma escola pública estadual do município de São Luís – MA, a partir da construção, utilização e avaliação de um

**Endereço:** Rua Quinhina Pires, 746 ramal 6282

**Bairro:** Centro

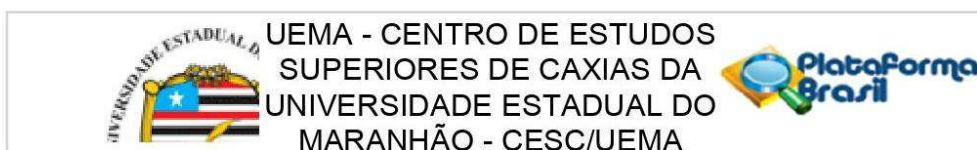
**CEP:** 65.600-000

**UF:** MA

**Município:** CAXIAS

**Telefone:** (98)2016-8175

**E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.177.332

repositório de orientações. Desse modo, o estudo possibilitará reflexões sobre os debates que permeiam o PPP e sobre o seu alcance na formação de professores.

**Objetivo Secundário:**

Identificar o perfil da gestão escolar, como forma de subsidiar as análises sobre as ações de gestão desenvolvidas pela escola pública estadual do município de São Luís – MA; Discutir sobre trabalho coletivo e quem participa da construção do PPP, a partir de encaminhamentos e diretrizes da gestão escolar;

Diagnosticar as estratégias e desafios da gestão escolar para construção, monitoramento e avaliação do PPP;

Elaborar um repositório de orientações sobre construção, avaliação e monitoramento do PPP para a escola pública estadual do município de São Luís – MA.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Os riscos podem ser incômodos e desconfortos ao se realizar algumas perguntas sobre a atividade profissional que desenvolve, que tem presenciado ou passado na escola, nas quais você não se sente à vontade em responder ou relatar. Sobre estes aspectos será respeitado a sua opinião e o livre direito de não participar da pesquisa, modificações em seu relato e desistência.

**Benefícios:**

Os benefícios para esse estudo estimulam a pesquisa, a reflexão, socialização da sua prática pedagógica e conhecimento escolar com outros

professores. Como também, estimula a construção de um produto educacional que contribuirá com outros profissionais da escola nos processos do

PPP. Sempre que necessário ou desejar, será fornecido informações sobre cada uma das etapas do estudo e sobre qualquer dúvida que houver

durante a pesquisa. Portanto se você desejar, poderá se recusar a continuar participando do estudo e o mesmo poderá retirar o seu consentimento,

sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo. Logo, as informações conseguidas não irão expor a sua identificação, exceto aos

responsáveis pelo estudo, a divulgação das informações prestadas só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de

artigos ou eventos científicos. Os participantes poderão ser ressarcidos(as) por qualquer despesa

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6282

**Bairro:** Centro

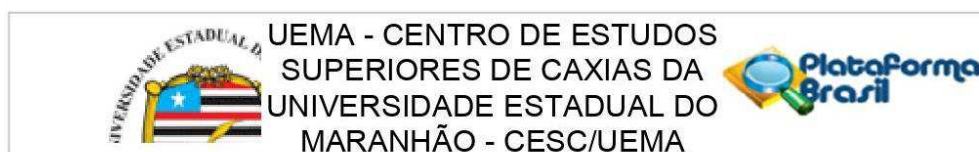
**CEP:** 65.600-000

**UF:** MA

**Município:** CAXIAS

**Telefone:** (98)2016-8175

**E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.177.332

que venham a ter e, também, indenizados por todos os danos que venham a sofrer pela mesma razão

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é relevante e apresenta interesse público e o(a) pesquisador(a) responsável tem experiências adequadas para a realização do projeto, como atestado pelo currículo Lattes apresentado. A metodologia é consistente e descreve os procedimentos para realização da coleta e análise dos dados. O protocolo de pesquisa não apresenta conflitos éticos estabelecidos na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os Termos de Apresentação obrigatória tais como Termos de Consentimento, Ofício de Encaminhamento ao CEP, Utilização de Dados, bem como os Riscos e Benefícios da pesquisa estão claramente expostos e coerentes com a natureza e formato da pesquisa em questão.

Porém, faltam a autorização da escola onde será feita a pesquisa e os termos de inclusão e exclusão dos participantes. Ajustar o cronograma.

**Recomendações:**

O (A) parecerista solicita que em protocolos de pesquisa posteriores, seja observado:

- Acrescentar os critérios de inclusão e exclusão dos participantes.
- A autorização Institucional, isto é a Instituição co-participante (onde a pesquisa será realizada) deve ser emitida pela Secretaria de Educação, em papel timbrado da Instituição, assinado e carimbado pelo(a) responsável.

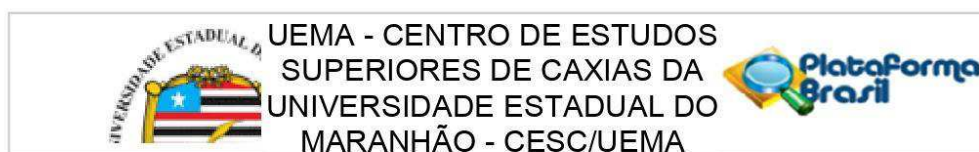
**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto está APROVADO e pronto para iniciar a coleta de dados e as demais etapas referentes ao mesmo.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1758341.pdf	09/11/2021 15:31:12		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	09/11/2021 15:29:39	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6282  
**Bairro:** Centro **CEP:** 65.600-000  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (98)2016-8175 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.177.332

Outros	OFICIOPARAOENCAMINHAMENTODO PROJETO.docx	09/11/2021 15:24:39	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Outros	Roteirodeobs.docx	09/11/2021 15:24:05	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Outros	Questionarioavaliativodorepositorio.docx	09/11/2021 15:23:51	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Outros	Entrevistas.docx	09/11/2021 15:23:27	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Outros	CurriculodoSistemadeCurriculosLattesAnaLuizadosAnjosAraujoVale.pdf	09/11/2021 15:22:48	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Outros	Curriculo_do_Sistema_de_Curriculos_LattesAnaLuciaCunhaDuarte.pdf	09/11/2021 15:22:06	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Orçamento	Orcamento.docx	09/11/2021 15:21:27	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_pesquisadores.docx	09/11/2021 15:21:17	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_instituicao.docx	09/11/2021 15:21:03	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	09/11/2021 15:20:51	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	09/11/2021 15:20:29	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.PDF	09/11/2021 15:20:09	ANA LUIZA DOS ANJOS ARAUJO VALE	Aceito

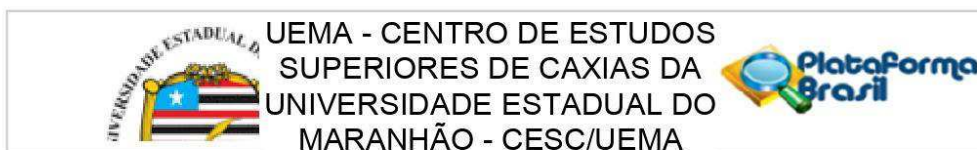
**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6282  
**Bairro:** Centro **CEP:** 65.600-000  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (98)2016-8175 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.177.332

CAXIAS, 19 de Dezembro de 2021

---

Assinado por:  
**FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua Quinhina Pires, 746 ramal 6282  
**Bairro:** Centro **CEP:** 65.600-000  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (98)2016-8175 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br

**ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “O Projeto Político Pedagógico como instrumento de trabalho coletivo escolar”, que será realizada no Centro de Ensino Santa Tereza – INEP: 21021716, cuja pesquisadora responsável é Ana Lúcia Cunha Duarte, professora do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Maranhão e a pesquisadora participante Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão.

O estudo tem por objetivo analisar a relação do Projeto Político Pedagógico - PPP com a formação, a partir da construção, utilização e avaliação de um repositório de orientações, que consistirá como produto da pesquisa. Desse modo, o estudo possibilitará reflexões sobre os debates que permeiam o PPP e sobre o seu alcance na formação dos profissionais da educação. Os resultados que se deseja alcançar é de que o produto da pesquisa, o repositório de orientações, seja um instrumento de orientação dos processos do PPP para a comunidade escolar.

Nesse sentido, a sua contribuição será em fornecer dados à pesquisa, contribuindo por meio da socialização do seu conhecimento, por meio de entrevistas semiestruturadas e sua desistência ou remanejamento sobre alguma informação será respeitada, retirada ou acrescida se desejar em algum momento intervir.

Os riscos a que você está sujeito podem ser incômodos e desconfortos ao se realizar algumas perguntas sobre a atividade profissional que desenvolve, que tem presenciado ou passado na escola, nas quais você não se sente à vontade em responder ou relatar. Sobre estes aspectos será respeitada a sua opinião e o livre direito de não participar da pesquisa, modificações em seu relato e desistência.

Os benefícios de sua participação para esse estudo estimulam a pesquisa, a reflexão, socialização da sua prática pedagógica e conhecimento escolar com outros professores. Como também, estimula a construção de um produto educacional que contribuirá com outros profissionais da escola nos processos

do PPP. Sempre que necessário ou desejar, será fornecido informações sobre cada uma das etapas do estudo e sobre qualquer dúvida que houver durante a pesquisa. Portanto, se você desejar, poderá se recusar a continuar participando do estudo e o mesmo poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo. Logo, as informações conseguidas através de sua participação não irão expor a sua identificação, exceto aos responsáveis pelo estudo, a divulgação das informações prestadas só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto ou em publicações de artigos ou eventos científicos. Você poderá ser ressarcido(a) por qualquer despesa que venha a ter com a sua participação e, também, indenizado por todos os danos que venha a sofrer pela mesma razão.

Finalmente, tendo o(a) participante compreendido perfeitamente tudo o que lhe foi informado sobre a sua participação no mencionado estudo e, estando consciente dos seus direitos, das suas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a sua participação implica, o(a) mesmo(a) concorda em dela participar e, para tanto dá o seu consentimento sem que para isso o(a) mesmo tenha sido forçado ou obrigado.

Informa-se a seguir contatos do responsável do estudo e das instituições que você poderá se dirigir para maiores esclarecimentos em relação a pesquisa.


Ana Lúcia Cunha Duarte [duart\\_ana@hotmail.com](mailto:duart_ana@hotmail.com)

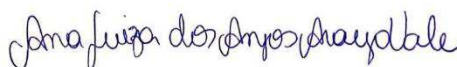
Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale [analuzaraujovale@gmail.com](mailto:analuzaraujovale@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação (PPGE) Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Campus Paulo VI, São Luís do Maranhão. [ppgeuema@gmail.com](mailto:ppgeuema@gmail.com) (98) 2016-8100

Atenção: Para informar ocorrências irregulares ou danosas, dirija-se ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pertencente ao Centro de Estudos Superiores de Caxias. Rua Quininha Pires, nº 746, Centro. Anexo Saúde. Caxias - MA. Telefone: (99) 3521-3938.

São Luís – Maranhão, 03 de novembro de 2021.

  
 Prof.ª. Dra. Ana Lucia Cunha Duarte  
 Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação –  
 PPGE/UEMA  
 Matrícula: 647402



Ana Lúcia Cunha Duarte CPF: 278.711.933-68

Ana Luiza dos Anjos Araújo Vale CPF: 042.108.303-48

Pesquisador Responsável

Pesquisador Participante