



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

BIANNCA DE ALENCAR NOGUEIRA

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO:
UM LONGO E INADIÁVEL CAMINHAR EM TERRAS TOCANTINENSES**

**PALMAS
2020**

BIANNCA DE ALENCAR NOGUEIRA

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO:
UM LONGO E INADIÁVEL CAMINHAR EM TERRAS TOCANTINENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Tocantins (UFT) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosilene Lagares.

PALMAS
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

N778p Nogueira, Bianna.

Projeto Político-pedagógico: um longo e inadiável caminhar em terras tocaninenses: um longo e inadiável caminhar em terras tocaninenses . / Bianna Nogueira. – Palmas, TO, 2020.

60 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Educação, 2020.

Orientador: Profª Drª Rosilene Lagares

1. Gestão da educação. 2. Gestão democrática da educação. 3. Gestão democrática da escola. Participação. 4. Proposta Pedagógica no Tocantins. I. Título

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

CDD 370

BIANNCA DE ALENCAR NOGUEIRA

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO:
UM LONGO E INADIÁVEL CAMINHAR EM TERRAS TOCANTINENSES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação, foi avaliada para obtenção do título de Mestre em Educação - PPGE, e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela banca.

Data da aprovação: 01/12/2020

Banca examinadora:

Dra. Rosilene Lagares (PPGE/UFT – orientadora)



Dra. Neila Barbosa Osório (PPGE/UFT – avaliadora interna) - p/p



Dra. Katia Cristina C. Ferreira Brito (PPPGE/UFT – avaliadora externa) –
p/p



Dedico esta Dissertação, primeiramente, a mim mesma, por minha persistência, luta e dedicação. À minha família (meus pais, Maria Bernadete e Joaquim, e minha vizinha, Maria Luiza, por sempre acreditarem em mim; vocês são o meu maior presente. Aos meus irmãos que fazem parte de mim, Beatriz e João Felipe, eu amo vocês). À minha amiga/irmã Giovanna, por todo apoio e força. E, à minha orientadora Prof.^a Dr.^a Rosilene Lagares, por todo carinho, cuidado, atenção e paciência, a minha eterna gratidão!

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a **Deus** por sempre estar ao meu lado, nunca me desamparar, acompanhar, guiar e amar-me, por colocar pessoas maravilhosas no meu caminho, obrigada por não desistir de mim.

Agradeço imensamente à minha orientadora **Prof.^a Dr.^a Rosilene Lagares**, que é um ser humano com um coração grandioso, maravilhoso e lindo, além de ser uma professora muito dedicada àquilo que faz e acredita, você é uma inspiração de ser humano para mim.

Aos meus pais, Joaquim e Maria Bernadete, pelo maior presente da minha vida, obrigada por cuidar, amar e me educar tão bem. Quem sou hoje, devo a vocês.

Aos meus irmãos, por me amarem e nunca desistirem dos seus sonhos, eu acredito e amo muito vocês, nunca desistam.

À minha madrinha Claudia, por ser minha rede de apoio, por continuar acreditando em mim e me apoiando.

À minha Tia Rô, por sua energia maravilhosa, por ser amor e ensinar tanto.

À minha vizinha, Maria Luiza, por sempre estar cuidando de todos, mesmo distante; obrigada por me amar e desejar sempre a minha felicidade.

Aos professores da minha graduação, que até hoje me inspiram por sua luz, dedicação e amor: Marcial e Bárbara.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), por contribuírem para o meu crescimento acadêmico.

Aos meus amigos do Mestrado, por toda força e cuidado: Poliana, Cleberson, Rita, Thalita, Aldizia, Ana Cléia, Pabla, Aragoneide.

À professora Maria José de Pinho, por contribuir com meu conhecimento acadêmico e pessoal.

Às professoras do Exame de Qualificação, Prof.^a Dr.^a Neila Barbosa Osório e Prof.^a Dr.^a Katia Cristina Custódio Ferreira Brito, pela disposição em avaliar esta Dissertação e por suas valiosas contribuições.

À minha amiga Giovanna e o príncipe Vince, por toda força, mensagens de apoio e amizade.

Aos meus amigos de toda uma vida que sempre estarão ao meu lado mesmo distantes, obrigada por serem luz: Karla (mana), Meu Bahia, Douglas, Layane, Ravena (dinda), Aline, Suzany, Graci.

Às minhas colegas/amigas de trabalho por toda força, cuidado e amor: Aurélia, Adma.

Agradeço a mim mesma, por continuar firme, acreditando que esse sonho poderia sim se tornar real, por acreditar no meu caminho, seguir apesar de todas as coisas, e não desistir.

Gratidão!

É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se, fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver.
Martin Luther King (1963)

RESUMO

Esta Dissertação de Mestrado vincula-se a linha de pesquisa Estado, Sociedade e Práticas Educativas do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Acadêmico da Universidade Federal do Tocantins. Tem como objeto de pesquisa a gestão escolar e como tema o Projeto Político-Pedagógico (PPP) na perspectiva da gestão democrática da educação. Tem por objetivo geral compreender o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática, do ponto de vista da literatura, e os desafios a sua construção no Estado do Tocantins no período de 2015 a 2019. Para atingir esse propósito, tem por objetivos específicos apreender, no campo teórico, o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática; compreender, no campo teórico, os desafios para a elaboração e implementação do PPP; entender o(s) sentido(s) atribuído(s) ao PPP nos documentos que o regulam no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins; e apreender as contribuições das orientações dos documentos que regulam o PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins para a gestão democrática da escola. Na bibliografia crítica, esse Projeto é concebido como o eixo da gestão escolar desde que em uma perspectiva democrática, que é efetivada com a participação engajada de toda a comunidade. Todavia, sua construção não se dá sem disputas teórico-políticas, implicando resistência e luta para solidificar cada vez mais a importância da discussão sobre esse assunto. No Sistema Estadual de Ensino do Tocantins, há documentos que tratam do PPP, porém, a gestão democrática ainda carece ser a protagonista na construção e implementação desse mecanismo, que pode ser um espaço para as vozes de todos os sujeitos que convivem na estrutura escolar.

Palavras-chave: Gestão da educação. Gestão democrática da educação. Gestão democrática da escola. Participação. Proposta Pedagógica no Tocantins.

ABSTRACT

This master dissertation is linked to the research line of State, Society and Educational Practices from the Post-Graduation Program in Education – Academic Master Degree of the Federal University of Tocantins. The object of study in this work is the educational management and the theme is the Political-Pedagogical Project (PPP) on the perspective of democratic educational management. The main objective is to comprehend the meaning and the importance of PPP for school and for the democratic management on the perspective of the literature and the challenges of its construction in the State of Tocantins on the period from 2015 to 2019. To achieve this goal, this work presents the following specific objectives: apprehend, on the theoretical field, the meaning and the importance of PPP for school and for the democratic management; comprehend, on the theoretical field, the challenges on elaboration and implementing of PPP; understand the meanings attributed to PPP in the documents that rule the State Educational System of Tocantins; and apprehend the contributions of the documents which rule the PPP in the State Educational System of Tocantins for the democratic educational management. In the critic bibliography, the PPP is conceived as the axis of school management when in a democratic perspective which becomes effective with the committed participation of the entire community. However, its construction does not occur without theoretical-political disputes, implying resistance and fight to strengthen the importance of the discussion about this topic. In the State Educational System of Tocantins, there are documents referred to the PPP, yet, the democratic management is still not the protagonist in the construction and implementing of this mechanism which can be a space for the voices of all people that are part of school structure.

Keywords: Education management. Democratic educational management. School democratic management. Participation. Pedagogical Proposition in Tocantins.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CONAE - Conferência Nacional de Educação

DCT - Documento Curricular do Tocantins

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PEE - Plano Estadual de Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

PPGE - Programa de Pós-Graduação em Educação

PPP - Projeto Político-Pedagógico

PECGC - Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada

PROBNCC – Programa de Implementação da Base Nacional Comum Curricular

SUMÁRIO

À GUIA DE UM COMEÇO.....	11
1 INTRODUÇÃO	14
2 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UM BOCADO DO SEU CAMINHAR	17
2.1 Elementos Conceituais e Legais do Projeto Político-Pedagógico	19
2.2 Princípios Norteadores do PPP da Escola: Gestão Democrática, Liberdade, Igualdade, Qualidade e Valorização do Magistério.	27
2.3 O Planejamento como Condução do Caminhar dentro e Fora da Sala de Aula.	38
2.4 Pressões Político-Pedagógicas à Elaboração e Implementação do Projeto Político-Pedagógico.	40
3 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO TOCANTINS: O QUE TEMOS PARA UM INADIÁVEL CAMINHAR?	42
3.1 O PPP no Plano Estadual de Educação do Tocantins.....	43
3.2 O PPP no Documento Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (2016).....	45
3.3 O PPP no Manual de Orientações da Associação de Apoio Escola/Conselho Escolar (2017)	47
3.4 Manual de Orientações para o PPP (2018)	48
3.5 O PPP no Documento Curricular do Tocantins (2019).....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS.	55
REFERÊNCIAS	58

À GUISA DE UM COMEÇO

Sonhar é acordar-se para dentro.

Mário Quintana (2005 p.944)

Durante a construção desta Dissertação de Mestrado, vinculada à linha de pesquisa Estado, Sociedade e Práticas Educativas do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) – Mestrado Acadêmico da Universidade Federal do Tocantins (UFT), fui percebendo que a minha caminhada desde a adolescência oferecendo aulas particulares está ligada ao amor em ser professora e guarda uma relação direta com meu **objeto pesquisa**: gestão escolar; e com meu **tema**: o Projeto Político-Pedagógico (PPP) na perspectiva da gestão democrática da educação.

Lembro-me com bastante leveza, da época em que, com quinze, dezesseis anos, dava aula particular, primeiramente, porque gostava de ensinar. Nas minhas brincadeiras de criança, o ser professor sempre existia. Nessa época, morava em um bairro chamado Tresidela, na cidade de Balsas-Maranhão (MA). Na praça próxima à minha casa, havia muitas crianças que eu ajudava de forma improvisada na garagem da casa dos meus pais.

Depois desse primeiro momento ensinando os colegas que moravam perto, comecei a ensinar também como forma de ajudar meus pais em casa financeiramente. Lembro-me que cobrava um valor simbólico, cinco reais por criança (ou menos). Não me via, a partir dali, fora da sala de aula. O olhar da criança até hoje me encanta e me reinicia.

A entrada na universidade foi um marco de crescimento e, aos meus 17 anos, queria começar a trabalhar. Então comecei a trabalhar durante o dia em uma empresa de Publicidade e Propaganda com o Sr. Wilton, onde aprendi muito. E, à noite, como não gostava do sentimento de achar que eu estava “parada” ou “acomodada”, comecei a fazer faculdade a distância de Marketing na Uninter. À noite, meu pai sempre ia me buscar de bicicleta depois da aula. Uma fase, experiências, vivi, sobrevivi, continuei.

E com a ânsia de estudar, continuei nos estudos de marketing por pouco tempo. Acredito que essa vontade pela publicidade foi passada pelos meus pais.

Eles tinham uma revista chamada “Focus” na cidade de Balsas-MA em que contavam o que acontecia. É um orgulho ver todo esse empenho deles.

Continuei estudando para o ENEM. Na tentativa de continuar e não parar, vi a possibilidade de estudar Teatro por causa do amor em dançar que sempre tive e no frio na barriga que sentia em todas as apresentações que eu fazia. Ufa! Passei, só que em outra cidade, longe da família.

Vim para Palmas-TO com 17 anos. Era a primeira vez que viajava e primeira vez longe da família. Escrevendo agora lembro-me dos medos e dos choros. Minha avó veio me acompanhar e passou uma semana comigo. Hoje, sou muito grata à minha família, minha Madrinha Cláudia, que tanto me ajudou, aos meus pais por terem sempre me ajudado, apoiado e segurado a minha mão. Fiz o curso de Artes-Teatro na Universidade Federal do Tocantins com algumas ânsias de aprendizado.

Participei desde o 2º período do Programa de Iniciação Científica (PIBID), o qual me ajudou nas angústias e dúvidas que tinha no início da graduação. Não me arrependo da decisão de ser professora. Ainda em meio à universidade e descobertas, comecei a dar aula em 2014 em escola particular na disciplina de Artes e me encontrei ali trocando experiências com meus alunos. O ano de 2016 foi o mais corrido e de mais trabalho, pois dava aula em quatro escolas particulares. Apesar da correria, da distância de um trabalho para outro, do calor e atrasos de ônibus, persisti e consegui.

No início, na nossa turma 2011/2, havia 80 alunos dentro de uma sala do bloco D (Anfiteatro) e, em meio ao pessoal de Teatro, também havia o pessoal do curso de Filosofia. Aprendi muito, encontrei por esse caminho pessoas maravilhosas que até hoje fazem parte de mim. Esse ciclo estava se reiniciando no dia 23 de março de 2016. Lembro-me bem dessa data, porque foi um dia diferente.

Durante a semana da colação de grau, estava à frente de organizar os presentes dos professores, agendar salão de beleza, ensaios, e a escrita do meu texto, pois seria a oradora da turma. Em meio àquela semana com um turbilhão de emoções, meu avô tinha vindo para Palmas-TO, para o Hospital Geral de Palmas. Ele não estava bem.

Um dia antes, fui visitá-lo. Com lágrimas nos olhos, lembro-me do quanto ele queria estar presente, o quanto ele falou para eu brilhar naquele dia, o quanto ele estava feliz e o quanto ele falou para que eu não desistisse.

Na madrugada do dia 23/03, ele faleceu. Eu estava acordada naquela madrugada, porque sentia que algo não estava bem.

No dia da colação de grau, fui ao ensaio na tentativa de não colar grau, porque eu não estava inteira para estar ali, mas eu lembrei-me da fala do meu vô: “não desistir”.

Colei grau com a garganta travada e pensando que a reunião da família naquele dia não era pela minha colação de grau e, sim, porque ele queria ver a família reunida novamente perto dele. Morte é renascimento.

Após a finalização do curso, na tentativa de mudança e com medo do me acomodar, quis me aprimorar. Então pensei no Mestrado em Educação. Na segunda tentativa, passei para o Mestrado em Educação na Universidade Federal do Tocantins. Sabia que não seria uma tarefa fácil. Sempre haverá obstáculos na vida. Conheci pessoas durante esse processo que me acrescentaram grandemente e que me fizeram entender que eu deveria persistir, continuar e não desistir do caminho que eu estava seguindo do meu jeito, com tanta correria, em busca dos meus sonhos.

Mais do que nunca, quero continuar compreendendo, enfrentando e me debruçando sobre o meu lugar dentro da educação, dentro da sala de aula, seja na Educação Básica, seja no Ensino Superior, que é um caminho que quero continuar trilhando. Esse trajeto, nós precisamos fazer. Agradeço todos os dias pelas pessoas presentes nessa caminhada recheada de correria, trabalho, estudo, dedicação, espera, ansiedade, mas cheia de esperança de que tudo já deu muito certo.

Essa pesquisa abarca minhas experiências pessoais e profissionais. Acredito que as duas caminham juntas. Relacionado ao meu viver dentro da escola, experiências e curiosidades sobre processos que são importantes. O estar e viver a escola como ponto de partida para um melhor entendimento e relação do PPP como melhor ponte de trabalho, aprendizados e vivências.

Por ser esse ser de luta que sou hoje, as duas correm nas minhas veias e me impulsionam a compreender a minha melhor forma de ver e sentir o mundo.

1 INTRODUÇÃO

O PPP vem como uma fênix (o ressurgir das cinzas), como uma segunda chance, pois é a primeira ideia de pesquisa em que se sente a certeza do que se está fazendo, lendo, pesquisando para “sair da zona de conforto” mais uma vez e estudar algo que está presente todos os dias no contexto escolar que se vivencia.

Talvez porque, mais do que isso, nesse tema de pesquisa, teve-se o prazer de enxergar, conhecer e compreender pessoas que realmente fazem a diferença não somente no meio acadêmico, mas na vida diária, porque são educadoras de qualidade e com amor.

Presenciar tudo isso e ter esperança na pesquisa para uma vivência melhor da educação dentro do todo (alunos, professores, servidores, comunidade) foram as melhores experiências!

O processo de organização do PPP que se estava vivenciando no ambiente profissional¹ dentro da escola, em sala de aula, orientou a escolha do tema para a pesquisa e o impulso para ir avante e compreender o que ia além dos olhos no ambiente de trabalho.

Vivenciando um movimento de revisão de PPP, inquietou-se com o seu sentido e importância para a escola e para a gestão democrática, bem como com os desafios na sua construção. O que deu origem as **questões de pesquisa**: qual é o sentido e a importância do PPP para a escola e a gestão democrática? Quais têm sido os desafios para a sua construção? A comunidade escolar é um todo presente no processo educacional, mas entende o que é o PPP e sua importância para a gestão democrática da escola? Como o PPP é regulamentado no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins? Qual(is) sentido(s) é(são) atribuído(s) ao PPP nos documentos que o regulam no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins? A forma como o PPP é regulamentado no Sistema de Ensino do Tocantins assenta-se na perspectiva da gestão democrática da escola?

Assim, tem-se por **objetivo geral** compreender o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática, do ponto de vista da literatura, e os desafios da sua construção no Estado do Tocantins no período de 2015 a 2019.

¹ Professora de uma instituição privada de educação básica em Palmas-Tocantins, pertencente ao chamado Sistema S.

Para atingir esse propósito, traçou-se alguns **objetivos específicos**:

a) apreender, no campo teórico, o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática;

b) compreender, no campo teórico, os desafios para a elaboração e implementação do PPP;

c) entender o(s) sentido(s) atribuído(s) ao PPP nos documentos que o regulam no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins;

d) apreender as contribuições das orientações dos documentos que regulam o PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins para a gestão democrática da escola.

A opção por esse tema vem, então, da esperança da construção de um planejamento melhor, que também se sustenta na educação de qualidade para todos. Além disso, esse tema apresenta-se na vida acadêmica como mais uma certeza dos caminhos que se está trilhando, que, às vezes, autossabota-se, de que não se merece, não se consegue. Tem-se agora mais certeza que é sim o lugar certo, já que se quer ir além para entender, estudar, compreender e viver ainda mais esse espaço da escola. Mas, obviamente, sem desconsiderar que a sociedade, a educação e a gestão são campos de disputa de poder (SANDER, 2009).

Um elemento essencial na discussão sobre PPP é a participação, troca de experiências, mais do que colaborar por se envolver nas discussões com sugestões, opiniões. Nessa perspectiva, segundo Veiga (2009, p. 31), “para que isso seja possível, há necessidade de se instalar mecanismos institucionais visando à participação política de todos os envolvidos com o processo”. Isso seria, então, uma participação colaborativa de todos na construção, por exemplo, de um PPP.

Vasconcellos (2009, p. 24) lembra que “a participação é a resposta a um dos anseios mais fundamentais do homem: ser levado em conta, tomar parte, ser incluído, ser respeitado.” O ser incluído é o que mais se necessita, principalmente quando se trata de um assunto ou meio como a educação em que se está inserido.

Para a construção dessa Dissertação, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental (GIL, 2002; 1991).

Conforme Gil (1991), a pesquisa tem abordagem bibliográfica no momento em que se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto; e é documental no momento em que seu desenvolvimento é baseado em materiais que não receberam tratamento analítico, ou seja, que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”, segundo Markoni e Lakatos (1990, p. 57).

Para Pádua (1997, p.62),

pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas Ciências Sociais, na investigação histórica, afim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências; além das fontes primárias, os documentos propriamente ditos, utilizam-se as fontes chamadas secundárias, como dados estatísticos, elaborados por Institutos especializados e considerados confiáveis para a realização da pesquisa.

As principais fontes bibliográficas foram os estudos de Veiga (1998; 2001; 2008; 2011; 2012), Gadotti (1994), Vasconcellos (2004; 2008) e Libâneo (2008). E as fontes documentais foram normas nacionais do campo da educação e normas vigentes do Sistema Estadual de Ensino do Tocantins no período de 2015 a 2019 que regulam e/ou tratam do PPP.

Essa Dissertação está organizada iniciando com à guisa de um começo, 3 seções e as considerações finais. À guisa de um começo traz conta um pouco da minha trajetória relacionada às minhas experiências. Na introdução apresenta-se a vontade de compreender os processos educacionais além da sala de aula; assim como os elementos da pesquisa aqui apresentada. A segunda seção traz as apreensões do campo teórico relacionadas ao sentido e a importância do Projeto Político-Pedagógico para a escola e para a gestão democrática, e os desafios da sua construção no Estado do Tocantins no período de 2015 a 2019 e de sua elaboração e implementação.

A terceira apresenta aspectos de documentos que regulam o PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins no período de 2015 a 2019, retratando-o no Tocantins, com seus sentidos, desafios e as contribuições das orientações dos documentos que o regulam para a gestão democrática da escola.

Em meio ao ‘caos’ provocado pela pandemia do coronavírus/Covid-19, está-se finalizando esta Dissertação. Pode-se dizer que está sendo ainda mais difícil do que imaginava. Um turbilhão de sentimentos misturados, o medo, preocupação, esperança, fé. O vírus e a doença manifestados em todo o mundo estão nos despertando para reencontrar, conhecer, odiar e amarmos ainda mais, pois está-se em um processo de descoberta.

Pouco a pouco, passo a passo, tudo vai passando, retorna-se à rotina, mas diferente, muito diferente. É o despertar. É a vontade de ser diferente, de olhar para si mesmo e ter certeza que se pode dar conta do que se colocou como objetivo em nossa vida.

É compreender todo esse processo como uma oportunidade de ser melhor a cada dia, a cada amanhecer, por mais complicado que seja. Está-se vivo e pode-se, sim, fazer a diferença na própria vida e quem sabe na de outra pessoa. Chegou a minha vez, a nossa vez!

2 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UM BOCADO DO SEU CAMINHAR

Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.
(Rubem ALVES, 2002, p. 29)

Na presente seção, construída com pesquisa bibliográfica, tem-se por objetivos apresentar a compreensão, a partir do campo teórico, sobre o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática; e sobre os desafios para a elaboração e implementação do PPP. Isso, compreendendo as possibilidades que a escola tem em trilhar o caminho da solidariedade, da experiência coletiva e entendendo tal Projeto como um dos principais instrumentos da gestão democrática da educação.

Apresenta-se uma contextualização histórica, buscando dar corpo aos conteúdos que abordam a temática em questão e, assim, dar sustentação, coesão e coerência ao que está sendo discutido. Em especial, trabalhou-se com os estudos de Veiga (1998; 2001; 2008; 2011; 2012), Gadotti (1994) e Vasconcellos (2004; 2008) sobre como ele é compreendido no campo educacional e qual sua relevância política e social para as instituições de ensino.

É importante e pertinente essa discussão, pois a escola possui uma identidade própria. Para Veiga (2010, p. 45), o “Projeto Político-Pedagógico representa um desafio em busca de novas trilhas para a escola”. Esse é o caminho da construção, reconstrução, do coletivo e do respeito ao saber do outro que compromete toda uma trajetória.

O caminhar da escola constrói uma estrutura de conceitos e é fruto da coragem dia após dia. Como os passos desse processo são organizados e estruturados depende do comprometimento e do contexto e realidade de cada lugar.

Diante disso, o PPP requer autonomia, ação coletiva, ou seja, que todos os agentes educativos da escola participem da sua elaboração, desenvolvimento e avaliação.

A legislação nacional, em especial, a Lei nº 9.394, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios estabelecidos na Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

A LDB regulamenta a gestão democrática das escolas públicas, colocando os PPP como instrumentos possíveis de mudança nas escolas ao permitir que os profissionais da educação os elaborem e não mais apenas o diretor, ou um especialista em planejamento, ou um pequeno grupo de pessoas na escola. No artigo 12, inciso I, que é conhecido como “o artigo da escola” (BRASIL, 1996), a lei dá aos estabelecimentos de ensino a incumbência de “elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

Há uma variação quanto à nomenclatura do que denomina aqui de Projeto Político-Pedagógico, a depender das instituições e de pesquisadores. Alguns denominam Projeto Pedagógico, outros Projeto Educativo, outros, Proposta Curricular etc. Neste trabalho, é adotada a denominação Projeto Político-Pedagógico (PPP) pela enorme carga de significados e entendimentos que foi apreendido com o estudo teórico.

Como modo de compreender melhor os termos, é preciso analisar o significado das palavras. Projeto é o desejo, a intenção de fazer ou realizar (algo) no futuro; é um plano. Político traz um referencial teórico, crenças, visão de mundo. Pedagógico, porque todo seu processo é educativo e coletivo, conduzindo então à busca de conhecimentos significativos (VEIGA, 1994).

Político-Pedagógico tem, assim, uma significação indissociável. Nesse sentido é que se deve considerar o Projeto Político-Pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade (VEIGA, 1994, p. 15).

Embora essa concepção de gestão contribua para unir todos os envolvidos em torno dos processos escolares, ainda enfrenta muitos obstáculos para se estabelecer e funcionar apropriadamente. Muitas dificuldades são provenientes da necessidade de mudar paradigmas e desenvolver novos PPP que apontem um rumo, uma intenção, uma direção e que permitam a todos os envolvidos construir e vivenciar o processo educativo muito mais que manejar um agrupamento de várias atividades.

Nas palavras de Gadotti (1998, p. 52),

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

O PPP, à luz de Vasconcelos (2004), é um documento que facilita e organiza as atividades, sendo mediador das decisões, da condução das ações e da análise dos resultados e impactos na realidade escolar.

Segundo Vasconcelos (2004, p. 47), “não compete à equipe diretiva assumir o papel de guardião do projeto e, em especial, do cumprimento da programação. Isso é tarefa de todos”. Sendo o PPP resultado da reflexão coletiva, isso implica em compromisso coletivo. Ele orienta a prática da instituição, cria estratégias e condições para um planejamento geral, aponta os ideais dos envolvidos com a questão educacional e a adequação à realidade social.

2.1 Elementos conceituais e legais do Projeto Político-Pedagógico

A proposta da construção de um documento que explicita e orienta as práticas pedagógicas e administrativas da escola é resultado de um movimento nacional, do início da década de 1980, que provocou a abertura de escolas para uma maior participação da comunidade na realidade escolar.

No sentido etimológico da palavra, projeto vem do latim *projectu* que significa lançar para adiante. Então a construção de um PPP na escola significa a busca de mudanças e melhoria em todo o processo de ensino e aprendizagem (FERREIRA, 1975, p. 1.144). O PPP é o documento que norteia todo o fazer da escola. Todas as metas, o que se pretende fazer e o que deve ser feito para chegar onde se quer devem estar contidos nele. Segundo Vasconcelos (2004, p. 169),

O projeto político-pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Ele é um processo contínuo, sendo que os envolvidos em sua construção podem usá-lo como uma ferramenta fundamental para colocar em prática as ações propostas.

Durante todo o trajeto da escola em si, vai-se avaliando o que continuará sendo cultivado e o que será modificado. A construção coletiva é fundamental para a democratização e conquista da autonomia da escola.

Quanto mais ampla for a participação de diferentes agentes no processo de construção, mais ampla a autonomia. Nessa perspectiva, constitui-se como um importante mecanismo de participação e tomada de decisões, além de fomentar uma gestão leve e não autoritária por meio do engajamento de todos para atingir os pressupostos teórico-metodológicos.

Para Veiga (2009, p. 14),

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola e sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo fundado na reflexão coletiva. Portanto é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, o que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula.

Para a autora, toda a comunidade escolar precisa propiciar oportunidades que desenvolvam a capacidade de se fazer e pensar o seu trabalho como um todo de forma coerente para a construção coletiva.

Como é um documento de natureza democrática, deve então sempre contar com a participação dos docentes, gestores e comunidade em geral para a elaboração e desenvolvimento, estimulando assim debates e reflexões.

Para Veiga (2002, p. 11),

O projeto político-pedagógico está relacionado à organização do trabalho pedagógico em dois níveis: na organização da escola como um todo e na organização da sala, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico e conquista da autonomia da escola.

Nesse toar, se os objetivos são alcançados se os passos forem realizados e pensados em equipe. Com isso, consegue-se a autonomia da escola.

É um trabalho realizado em conjunto e um trajeto longo, mas que, se pensado dentro do PPP, é o início de grandes mudanças dentro de toda a comunidade escolar com os pequenos ajustes que irão se concretizar e as pequenas vitórias que sairão do papel. Quando pequenas peças são mexidas, todo o contexto sente e vibra.

Libâneo (2008) afirma que o PPP, produzido de forma compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar, constrói objetivos. É então fundamental para direcionar o trabalho da escola, pois é a partir dele que todos os profissionais da escola são guiados.

Os debates sobre PPP têm se tornado frequentes nas instituições 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. Existia uma necessidade latente para que as escolas se adaptassem às novas realidades. Como consequência, o PPP foi instituído na Constituição de 1988.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206 (BRASIL, 1988) destaca:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei por planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade.

A LDB 9394/96, em seu artigo 12, inciso 1 (BRASIL, 1996), ressalta:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar o funcionamento, como também seus recursos materiais e financeiros, garantir o cumprimento dos dias letivos e das horas-aulas, cuidar do cumprimento do plano de trabalho dos docentes, oferecer meios de recuperação para os alunos com baixo rendimento escolar, organizar e criar meios de integração com a família e a comunidade, informar a família e ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento escolar, como da mesma forma apresentar a proposta pedagógica da escola, e no último inciso, comunicar ao conselho tutelar do município, juiz da comarca e ao 34 representante do Ministério Público, a relação com o nome dos alunos que apresentem mais de cinquenta por cento, do percentual concedido em lei” .

Segundo Libâneo (2008, p. 152), o PPP deve ser compreendido,

Como um instrumento e processo de organização da escola. Considera o que já está instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola, etc.), mas também tem uma característica instituinte. A característica de instituinte significa que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos, valores, ou seja, institui uma cultura organizacional.

O PPP, então, é avaliado no decorrer do ano letivo, mas será necessário verificar a necessidade de possíveis mudanças ou de replanejar o rumo do trabalho.

Podemos destacar que todo o processo de construção se resume em um documento que expressa a forma de pensar e agir de todos aqueles que participaram de sua elaboração, pois lida com suas crenças e valores.

Desta forma, a LDB nº 9.394/96 aponta a necessidade de que a escola elabore, execute e avalie seu próprio PPP, tendo como pressuposto a articulação e a construção de espaços

participativos; e enfatiza a produção coletiva de um PPP que diga não apenas o que a escola é hoje, mas aponte qual o caminho que ela deve trilhar, e o que ela pretende ser para atender sua função social.

Para tanto, ele deve estar vinculado às políticas nacionais e às diretrizes estaduais e municipais, considerando a realidade da escola. No artigo 14, a LDB evidencia dois outros princípios a serem considerados:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Neste artigo 14, a lei ratifica a atuação dos profissionais da educação na construção do PPP, e o inciso II reafirma a representação de toda a comunidade escolar, construindo assim uma gestão democrática.

Veiga (1995, p. 13) conceitua o PPP de forma a separar as palavras e esclarece por que é político e por que é pedagógico: é político no sentido de formação do cidadão para um tipo de sociedade, e é pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades.

Os termos político e pedagógico estão interligados, caminham juntos, já que toda ação pedagógica também é política, pois a escola em si, dentro de todo o seu processo de aprendizado, contribui para a formação do aluno que está inserido no seu contexto, logo é um processo político. Na escola, o PPP é um ato político, por isso eles não são separados.

Segundo Vasconcellos (2010), o PPP está estruturado em três marcos, são eles: marco situacional, marco conceitual e marco operacional. De início, é preciso analisar o contexto em que a instituição está inserida, isto é, a delimitação da situação atual.

Veiga (2008, p. 49) afirma:

O Ato Situacional descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação: é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional. Implica levantar questões, tais como: como compreendemos a sociedade atual? Qual é a realidade de nossa escola em termos: legais, históricos, pedagógicos, financeiros, administrativos, físicos, materiais e de recursos humanos? Quais são os dados demográficos da região em que se situa a escola? Quais suas características em termos de nível socioeconômicos, cultural e educacional? Qual o papel da educação/escola nessa realidade? Qual a relação entre a escola e o mundo do trabalho? Quais as principais questões apresentadas pela prática pedagógica? O que é prioritário para a escola? Quais as alternativas de superação das dificuldades detectadas?

Com esses dados levantados, pode-se fazer uma análise do que eles têm em comum com outros espaços e com a sociedade no sentido de melhor identificar suas relações e, assim, saber pontos que precisam ser repensados, modificados ou fortalecidos dentro da escola. Entendendo sua realidade, ela pode detectar as relações que estabelece dentro e fora do seu contexto. Por consequência, o compromisso se estabelece também com a qualidade, sendo ela formal no sentido de garantir estruturas físicas, e política no que tange à qualidade da educação para todos.

O PPP, sendo construído dentro do princípio da solidariedade e participativo, gera o sentimento de pertença dentro de uma concepção de um coletivo democrático. É uma ideia de uma nova organização da escola, um processo vivenciado pela comunidade em que todos participam da concepção, todos executam e todos avaliam, deixando de lado a solidão.

Segundo Teixeira (1996, p. 23), “a forma democrática de vida funda-se no pressuposto de que ninguém é tão desprovido de inteligência que não tenha contribuição a fazer às instituições e à sociedade a que pertence” e completa seu pensamento ressaltando que “o princípio fundamental da forma social democrática de construir escola está em oferecer aos educandos oportunidades iguais de desenvolvimento e de participação”.

Veiga (1995, p. 65) destaca que o PPP busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com sentido explícito, com um compromisso assumido coletivamente. Assim, o envolvimento da comunidade escolar na construção do PPP é, sim, um condutor de mudanças, posturas, ideias e atitudes. É necessária a utilização desse instrumento para uma mudança de realidade, pois ele é o plano geral da escola e constrói sua identidade, e todo esse movimento, certamente, mudará o rumo dos trajetos e das pessoas dentro do contexto escolar.

Durante todo o trajeto, esse instrumento expressa a transformação da realidade, buscando a mudança, a diferença, o fazer coletivo desde sua construção e durante todo o processo de organização e reorganização do caminhar dentro da escola.

O importante durante esse percurso é a sensibilidade em relação ao todo e às partes envolvidas para uma melhor organização. De acordo com Veiga (2009, p. 11), “ele tem sido objeto de estudo de muitos professores, pesquisadores em nível nacional, estadual e municipal, que buscam a melhoria da qualidade do que é ensinado e aprendido na escola.” A construção do PPP deve estar, cada vez mais, atenta aos conflitos sociais, políticos, culturais e econômicos, para então propor a discussão e o enfrentamento dos embates.

Construir um PPP significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico, como na gestão que é

exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder. Veiga (2001, p. 13) afirma que:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola.

Nessa perspectiva, a participação requer compromisso e um olhar mais cuidadoso, pois se trata de uma construção projetada a partir das experiências vividas dentro do contexto escolar e que podem ser modificadas. Para isso, há necessidade de se ter relações horizontais em todo o contexto. O sucesso de uma instituição está na emancipação do ser humano e está significativamente relacionado à mobilização de todos, de maneira conjunta, de forma a dar às pessoas oportunidade de se sentirem responsáveis pelos resultados do trabalho coletivo da escola.

O PPP, nessa perspectiva, constitui-se importante mecanismo de participação e compartilhamento de decisões, elementos de uma gestão leve e não autoritária, nem silenciosa, devido a seu poder articulador e organizador. Por meio do engajamento de todos para atingir os pressupostos teórico-metodológicos do ensino e aprendizagem, assim como soluções para os diferentes problemas da escola, faz com que todos tenham um sentimento de pertença ao grupo, estabelecendo-se uma “coerência comum”.

No entanto, como marco regulatório ou pressuposto legal, o PPP corre o risco de ser burocratizado, transformando-se em um documento pronto e acabado já que “a inovação de cunho regulatório ou técnico nega a diversidade de interesses e de atores que estão presentes” (VEIGA, 2003, p. 270).

É importante realçar que o PPP é uma política da gestão escolar verdadeiramente comprometida com os ideais democráticos, que não centraliza o poder da palavra, mas que, comprometida com a formação de sujeitos autônomos, utiliza os espaços coletivos para que todos juntos o construam. Proporciona, segundo Veiga (2010a, p. 21), a vivência democrática necessária “para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania, [...] uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola”.

É oportuno salientar também a distinção de inovação no PPP em uma perspectiva regulatória e em uma ação emancipatória. Para a autora (2003, p. 267), a inovação regulatória “significa assumir o PPP como um conjunto de atividades que vão gerar um produto: um documento pronto e acabado”. Na perspectiva emancipatória, “a inovação e o PPP estão

articulados, integrando o processo com o produto”, porque “o resultado final é não só um processo consolidado de inovação metodológica na esteira de um projeto construído, executado e avaliado coletivamente, mas um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas.” (p. 267). A inovação regulatória ou técnica “é instituída no sistema para provocar mudança, mesmo que seja temporária e parcial. Essa mudança não produz um projeto pedagógico novo, produz o mesmo sistema modificado” (p. 267).

O PPP é apresentado por Veiga (2003, p. 276) como:

[...] um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e o pessimismo da realidade educacional.

[...]

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

A escola, para construir seu PPP, deve planejar o que pretende fazer e buscar uma direção, uma ação consciente, tendo um compromisso definido coletivamente pela comunidade escolar e local. Portanto, para ser coletivo, toda a equipe precisa estar integrada para as tomadas de decisões para fortalecer as ideias e dar legitimidade a todo o processo. Veiga (2010, p. 23) esclarece como os pressupostos se relacionam.

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

O PPP, como um documento norteador das práticas pedagógicas e administrativas da escola, está alicerçado em princípios fundamentais para a gestão escolar. A compreensão de como as relações pedagógicas, a realização dos objetivos a serem cumpridos e as metas alcançadas configuram-se no contexto escolar, cria possibilidades e espaços de participação de todas as pessoas envolvidas para a discussão e construção.

Veiga (2010, p. 16) ressalta esses princípios: “igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade e valorização do magistério” para a escola democrática pública e gratuita. O princípio

da “igualdade de oportunidades requer, portanto, mais que a expansão quantitativa de ofertas; requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade”.

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

Todos esses princípios mencionados pela autora nos fortalecem no sentido de que precisamos estar vinculados e valorizar o momento que o PPP está sendo construído, propiciando assim qualidade para todos aqueles que necessitam desse amparo.

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

O processo de participação na construção, para Veiga (2010c, p. 14), “é dinâmico e exige esforço coletivo e comprometimento” não se resumindo “à elaboração de um documento escrito por um grupo de pessoas para que se cumpra uma formalidade”.

Para a autora, ele “é concebido solidariamente com possibilidade de sustentação e legitimação” (VEIGA, 2010, p. 15). Ao sustentar o que é pensado e escrito, isso precisa ser legitimado na prática a partir das construções realizadas na sua estrutura.

O PPP caracteriza-se como uma ação consciente e organizada e deve ser o norte que capacita os envolvidos no processo de visualizar suas práticas e ter consciência de suas consequências, de modo a conseguir dar continuidade em todo o processo na prática, no todo da escola, organizando, assim, todo o contexto e entendendo melhor por onde caminhar depois de toda a construção.

Ao nos referirmos ao PPP, fica claro que construí-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola; tarefa que não se limita ao âmbito das relações interpessoais, mas que se torna “realisticamente situada nas estruturas e funções específicas da escola, nos recursos e limites que singularizam, envolvendo ações continuadas em prazos distintos” (MARQUES, 1990, p. 22).

A Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014), de 25 de junho de 2014, estabeleceu em seu art. 1º a aprovação e a vigência, por 10 anos, do Plano Nacional de Educação (PNE) em conformidade com o disposto no art. 214, da Constituição Federal. O artigo 3º do PNE dispõe que todas as metas devem ser cumpridas de 2014 a 2024, não havendo prazo mínimo para o cumprimento de todo o escopo. De acordo com o PNE (BRASIL, 2014a): “As metas previstas no Anexo desta Lei serão cumpridas no prazo de vigência deste PNE, desde que não haja prazo inferior

definido para metas e estratégias específicas”. No artigo 8º, assegura que os Planos de Educação devem ser elaborados e/ou reformulados no prazo máximo de um ano pelos Estados, Distrito Federal e os Municípios, em conformidade com as diretrizes, metas e estratégias aprovadas no PNE - 2014/2024.

Além disso, o PNE traz uma meta (Meta 19) e oito estratégias especificamente relacionadas à gestão democrática referentes à constituição, formação e manutenção de colegiados (conselhos, fóruns, grêmios); participação das famílias e dos profissionais da educação; controle social e fiscalização dos recursos públicos e escolha de diretores, mediante mérito, desempenho e consulta pública.

Nesse limiar, pensar o PPP é pensar a escola, o que está longe de ser somente uma atividade burocrática. A partir do momento que este documento está articulado às necessidades da população que atende, suas concepções e ações de trabalho passam a estar relacionadas à possibilidade de emancipação e transformação social via conhecimento.

A principal possibilidade de construção passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, diálogo, relações, trocas de experiências, conversas, construções, possibilidades, compreendendo as partes que nela existem para compreender então um todo, que é o contexto da escola, das pessoas que perpassam, passam, permanecem nesse ambiente e que contribuem para a construção desse caminhar.

Dessa forma, o educador deve fazer a análise do seu planejamento docente e da sua atuação no cotidiano da sala de aula como a concretização das especificidades do PPP. É a partir desses pressupostos que os gestores escolares têm de nortear seu trabalho na escola e devem estar conscientes de que a gestão democrática e participativa é um dos fatores fundamentais na organização escolar.

2.2 Princípios norteadores do PPP da escola: Gestão democrática, Liberdade, Igualdade, Qualidade e Valorização do Magistério

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.
(FREIRE, 1997, p. 155)

Os registros bibliográficos apontam a origem da discussão a respeito da gestão democrática a partir dos anos 1970, época marcada por diversos movimentos a favor da

redemocratização política e educacional. A partir desses movimentos, começaram a surgir as bases legais para uma gestão voltada para os princípios de participação e autonomia (GADOTTI, 1995).

A Constituição Federal de 1988 apontou os princípios da gestão democrática das escolas brasileiras, conforme se vê no art. 206. “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público na forma da lei.”

Esse princípio foi recepcionado na LDB deixando claro que todos os segmentos da comunidade escolar devem envolver-se nas decisões e nas atividades de gestão escolar:

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 (BRASIL, 1996).

Compreende-se que fazer com que a escola se torne uma instituição democrática é um grande desafio, mas é fundamental, pois a participação pode melhorar a qualidade de ensino, dado que todos os membros da comunidade escolar conhecerão os processos e o andamento da escola e como ela funciona. Assim podem acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Na Lei nº 9.394/96, (BRASIL, 1996), art. 3º, inciso VII, ressoa o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público estabelecendo que esta deva ocorrer na forma da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e “da legislação dos sistemas de ensino”.

No art. 14, incisos I e II, fica disposto que as normas de gestão democrática dos sistemas de ensino deverão assegurar como princípios: a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e “das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (grifos nossos).

Com a aprovação do Plano Nacional de Educação (2014-2024), a gestão democrática ganha ênfase. A Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014) a apresenta como princípio (art. 2º, VI) e como método de construção dos planos decenais de educação (art. 8º, § 2º) e define prazo de dois anos para que os entes federativos aprovem suas leis regulamentando-a.

O artigo 2º do PNE (2014/2024) no inciso VI, trata do princípio da gestão democrática da educação pública.

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^a, s/p).

Considera-se, então, importante resgatar que a gestão democrática como princípio constitucional da educação pública surge a partir de lutas que são reassumidas na Constituição de 1946, na atribuição da discussão em torno das “diretrizes e bases da educação nacional” a uma comissão constituída por educadores de diversas tendências (SAVIANI, 2002).

Entretanto, é após a reorganização partidária iniciada no final da década de 1970 que a gestão democrática vem tornar-se princípio legal da educação pública, na Constituição Federal de 1988, art. 215, inciso VI (BRASIL, 1988).

Por seu turno, ao regulamentar esse artigo, a LDB nº 9.394/96 prescreve no art. 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Apreende-se que a gestão democrática exige o enfrentamento de questões escolares como exclusão e reprovação que vêm provocando a marginalização das classes populares.

Em outros termos, compreender em profundidade os problemas postos pela prática pedagógica passa a ser uma exigência da gestão democrática. Nesse sentido, ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática.

A partir da prática, percebe-se que essas separações não devem ser realizadas, pois ambas caminham juntas e na mesma direção. A teoria, por exemplo, precisa da prática para ser concretizada, assim como a prática precisa também da teoria para ser fundamentada ou explicada. Mais do que isso, afirma Veiga (2004, p. 19) que:

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

A gestão democrática é um princípio fundamental para a elaboração do PPP, constituindo-se em um importante direcionamento, pois a partir dela a integralidade das ações da escola, sejam elas políticas ou pedagógicas, são definidas por toda a comunidade escolar,

instigando cada vez mais o coletivo para que todos conheçam o contexto, participem, repensem e consigam se inserir cada vez mais em todo processo.

Esse direcionamento pressupõe que todos os envolvidos no trabalho escolar devam participar das definições e dos rumos que a escola seguirá para atingir seus objetivos.

Ao adotar este princípio na elaboração, evidencia-se que a escola não está centralizada nas decisões dos diretores escolares ou de uns poucos profissionais, estando aberta à participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos seus processos de discussão e decisões.

A gestão democrática efetiva-se a partir das práticas coletivas de planejamento e participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões envolvendo o processo de ensino-aprendizagem. É por meio dessa participação que as relações entre escola e comunidade se estreitam e se tornam mais sólidas, mais tranquilas e mais duradouras. Segundo Libâneo (2013, p. 89):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Para promover a participação da comunidade escolar, faz-se necessário que os diretores das escolas compreendam a real importância de toda participação, permitindo assim que ela aconteça de forma efetiva.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na e sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

O PNE dispôs sobre a gestão democrática do ensino público nas metas 22 e 24 do financiamento e gestão referindo-se à participação da comunidade. As metas 27 e 28 referem-

se à elaboração e execução do PPP e garantem a autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Então, o PPP é considerado um dos mecanismos centrais para a efetivação da gestão democrática na escola. Segundo Gadotti (1994), sua elaboração permite uma mudança de concepção sobre a escola pública, em que passa de “aparelho burocrático do Estado” para uma escola que reflete as conquistas da comunidade. Para Cury (2005, p. 17), a elaboração começa pelos estabelecimentos de ensino que “não podem fazê-lo sem a participação dos profissionais da educação”. De acordo com Cury (2005, p. 17),

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

Dessa forma, percebe-se que todos os documentos oficiais fornecem orientações para que as escolas construam sua gestão de forma democrática. Cabe destacar ainda que, para a construção de uma gestão escolar democrática, é primordial que a comunidade seja parte integrante desse processo.

Se um grupo de pais escolheu determinada escola para seus filhos, esta unidade escolar precisa compreender a necessidade de ter a comunidade inserida no cotidiano, não somente como mera receptora de informações a respeito de seus entes, mas, sobretudo, na participação da construção e na tomada de decisões objetivando sua organização.

Para tanto, torna-se imprescindível a percepção dos gestores sobre o quão importante e fundamental é envolver a comunidade no processo de construção da escola, percebendo suas demandas e objetivando atender aos interesses desse grupo específico. A importância da participação no âmbito escolar é refletida por Veiga (2010a, p. 119).

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

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

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

Para alcançar a gestão democrática e educação de qualidade, todos os sujeitos da comunidade escolar devem disponibilizar-se a refletir e compreender o processo de gestão democrática da sua escola. No âmbito escolar, a participação é o principal meio de se garantir a gestão democrática, viabilizando o envolvimento de todos os profissionais e usuários no processo de tomada de decisões.

É indispensável o trabalho em equipe de forma colaborativa e solidária, primando pela formação e a aprendizagem, o que propicia a todos a compreensão dos objetivos e metas da estrutura organizacional, de suas ações e das relações da escola com a comunidade, contribuindo para uma maior proximidade entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2008, p. 102-103).

Nessa perspectiva, a escola deve oportunizar meios e espaços para a comunidade planejar e discutir mecanismos em busca da educação de qualidade, convidando-a à participação e reflexão com autonomia nos processos de decisão.

O processo de reflexão e participação é importante para que todos compreendam o caminho da escola e todas suas partes para melhor envolvimento e realização do que está sendo pensado, dialogado.

Na atualidade, a gestão democrática é uma das principais causas para uma educação de qualidade, pois o gestor desenvolve o canal de comunicação com a comunidade, favorecendo a participação desta nas práticas escolares.

Sabemos que com as políticas atuais, o gestor não é somente um administrador da escola, mas, sim, um facilitador para que as ações aconteçam em prol de um melhor desempenho do aluno na instituição de ensino. Para tanto, a participação da comunidade possibilita ao gestor uma parceria para trabalhar sob todos os aspectos a melhoria dessa educação.

A gestão democrática repensa a estrutura de poder da escola visando sua socialização. A socialização do poder permite que ocorra a participação coletiva, amenizando o individualismo, a exploração, a opressão; a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2001, p. 4).

Ferreira (2003, p. 16) coloca que a gestão ocorre em todas as esferas da escola, assim,

[...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e especialmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...].

A escola é a responsável por seu desempenho. Para uma gestão centrada na aprendizagem conseguir melhores resultados, é necessária a participação dos pais e da comunidade. A escola necessita desenvolver uma relação de parceria com a família. Essa participação democrática e participativa é o principal meio de assegurar e inserir as famílias como parceiras ativas no processo de ensino-aprendizagem efetivo de seus filhos.

Em uma concepção democrática, constata-se a importância da atuação de todos os membros por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos na comunidade escolar. Nesse toar, elaboração e construção do PPP, como também os processos de decisão, de escolhas coletivas e as vivências proporcionam aprendizagens e valores voltados para a cidadania, comprometimento e organização de toda a estrutura de uma forma mais coletiva e mútua.

Se se quer uma escola transformadora, precisa-se que a comunidade escolar participe ativamente do contexto escolar. Segundo Veiga (2003, p. 275),

Inovação e projeto político-pedagógico estão articulados, integrando o processo com o produto, porque o resultado final não é só um processo consolidado de inovação metodológica no interior de um projeto político-pedagógico, construído, desenvolvido e avaliado coletivamente, mas é um produto inovador que provocaria também rupturas epistemológicas. Não podemos separar processo de produto.

O PPP, como expressão da gestão democrática, exige a compreensão dos problemas postos pela prática pedagógica. Nesse sentido, a gestão democrática no interior da escola não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica na construção do PPP. Por isso, há a necessidade do trabalho em conjunto e comunicação entre as partes que constituem a escola como um todo.

Liberdade é uma experiência de educadores e constrói-se na vivência coletiva, interpessoal. Portanto, “somos livres com os outros, não apesar dos outros” (RIOS, 1982, p. 77) Essa liberdade então ocorre a partir do outro, com o outro.

Com essa concepção, na escola, a liberdade deve ser pensada na relação entre administradores, professores, funcionários e alunos que assumem sua parte da responsabilidade na construção do PPP e na relação destes com o contexto social mais amplo. Se se interpreta a

liberdade apenas como o fato de ser livre, encontra-se no estado de arbítrio, define-se de modo negativo. A liberdade é uma relação e, como tal, deve ser continuamente manifestada.

Entende-se que o PPP da escola reflete os pressupostos teóricos e práticos da formação humana que lá se desenvolve, porque expressa as concepções de homem, educação, sociedade, política, escola, currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, elaboradas à luz das áreas de saber que auxiliam na compreensão do fenômeno educativo, como os fundamentos filosóficos, psicológicos, sociológicos, históricos, antropológicos e econômicos da educação.

“É nesse sentido que a escola pode ser concebida como instância de formação, que envolve cotidianamente as dimensões pedagógica e didática, mas que implica questões de ordem psicológica, sociológica, histórica e filosófica” (VEIGA, 2012, p. 34).

Para a autora (2011, p. 11), o PPP caracteriza-se por:

[...] a) ser um processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

A importância da construção de um PPP está na possibilidade de se detectar e solucionar problemas referentes a cada unidade escolar, de construir conhecimentos baseados em teorias já existentes e de programar as atividades da escola em questão. Ele tem, também, a pretensão de ser um instrumento indispensável de ação e de transformação política, educacional e social.

Portanto, construir um PPP de uma rede de escolas implica em condições essenciais: a conquista da autonomia, a participação coletiva, a reflexão sobre o cotidiano das escolas e o diálogo como mediador no processo. Nesse viés, a Lei 9.394/96, no inciso I do artigo 12, diz que “respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino”, os estabelecimentos escolares terão a tarefa de elaborar e executar o seu PPP (BRASIL, 1996). Ele é um documento que nasce do diálogo entre os diversos segmentos do universo escolar para que juntos possam detectar, planejar e solucionar os problemas diagnosticados, estabelecendo, desta forma, a estrutura administrativo-pedagógica das escolas.

O PPP apresenta a visão macro do que a instituição escola pretende ou idealiza fazer, seus objetivos, metas e estratégias permanentes, tanto no que se refere às suas atividades pedagógicas, como às funções administrativa, portanto, faz parte do planejamento e da gestão escolar. No entanto, apreende-se que a questão principal do planejamento é expressar a capacidade de transferir o planejado para a ação. Assim sendo, compete ao PPP a

operacionalização do planejamento escolar em um movimento constante de reflexão-ação-reflexão.

A importância do PPP está no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da escola, por isso é uma ação intencional que deve ser definida coletivamente, com consequente compromisso coletivo. Chama-se de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão como membro ativo e transformador da sociedade em que vive.

Chama-se de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais.

É importante que o PPP seja entendido na sua globalidade, naquilo que diretamente contribui para os objetivos prioritários da escola, que são as atividades educacionais. Indiretamente, há um impacto benéfico nas ações administrativas. Ele é também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social voltada para a educação e com objetivos específicos para esse fim (VEIGA, 2002, p. 13-14).

Na construção, deve-se objetivar intenções pedagógicas, pautando-se na intencionalidade e num compromisso com a qualidade político-pedagógica da organização escolar e da prática educativa, o que requer uma reflexão sobre o que os envolvidos acreditam e pensam e, assim, optar por concepções que se refletem nas tomadas de decisões da comunidade escolar.

Depreende-se que o PPP é fundamental para a organização do trabalho da escola como um todo. Nele deve estar expresso os princípios democráticos que irão nortear o trabalho da escola pública e gratuita (VEIGA, 1995, pp. 16-19).

Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos.

Gestão democrática é o princípio consagrado pela constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares.

Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares.

Liberdade é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas.

Valorização do magistério é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico.

De acordo com Veiga (1995), os princípios norteadores são: **igualdade** de condições para acesso e permanência na escola e **qualidade**: não pode ser apenas privilégio de minorias econômicas e sociais, mas sim para todos; **gestão democrática**: princípio consagrado pela Constituição vigente que abrange as decisões pedagógicas administrativas e financeiras; **liberdade**: associada à ideia de autonomia, princípio constitucional, realizando as ações como a reforma e a pintura da escola dentre outros com autonomia sem a interferência do Estado; **valorização do magistério**: condições de trabalho e remuneração, que os governantes invistam mais na formação de professores dando-lhes melhores salários. Talvez, assim, mude-se a realidade dos cursos universitários para professores que têm sido as últimas opções e muitos quando formados acabam não exercendo a profissão.

Nesta perspectiva, o PPP exige uma definição clara da qualidade que se pretende alcançar. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar.

Deve-se analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico no sentido de se gerar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção é um instrumento de luta e uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central.

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

Nesse prisma, Saviani (*apud* Veiga, 2011, p. 13) relata que “a dimensão política se cumpre na medida em que se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”.

Ainda, em Veiga (2011), o PPP é pedagógico, pois é responsável pela formação do cidadão, e a escola é responsável por definir ações educativas cumprindo seus propósitos de ter um cidadão responsável, crítico, criativo e compromissado. Então, nesse sentido, a elaboração do PPP não deve ser restrita somente aos componentes da escola (direção, supervisão,

professores etc.), mas abranger toda a comunidade escolar para que a escola alcance seus propósitos, oportunizando a troca de experiências entre seus componentes e refletindo na sua atuação e sua implicação sobre a transformação social que desencadeia dentro e fora da escola.

Percebe-se que, na construção e criação do projeto, o ambiente torna-se mais democrático, pois se tem na participação do coletivo o ganho com a democratização da educação. O objetivo é, portanto, construir o PPP de forma participativa, definindo seus rumos e planejando suas atividades de forma a atender às necessidades da sociedade, promovendo dessa maneira a formação do ser humano e a identidade da escola. Nesse contexto, construir o PPP da escola de forma participativa é ampliar o conhecimento da comunidade escolar em busca de mudanças para fortalecer resultados positivos na educação.

Para tal, encontra-se a gestão escolar vista sob um novo enfoque de administração, com uma atuação mais efetiva, mais participativa e democrática, oportunizando tanto a participação de seu quadro funcional, quanto da comunidade em sua volta, levando em consideração a realidade que a cerca, que faz parte desse processo e contribui para os resultados que serão visualizados posteriormente, fazendo com que as pessoas se identifiquem com esse contexto, desenvolvam sentimento de pertença, consigam, de alguma forma, compreender e estar inseridas, contribuindo para um bem que será refletido em todos que vivenciam, acreditam e se comprometam com a realidade ali destacada.

Como explica Libâneo (2008 p. 72), é o instrumento de articulação entre fins e meios, fazendo um ordenamento de todas as atividades pedagógicas, curriculares e organizativas da escola. Ele promove a educação para a todos, a igualdade e a inclusão social, possibilita um trabalho escolar integrado e articulado com o currículo.

Nesse cenário, destaca-se a ação comprometida dos professores diante dos conteúdos e da metodologia de ensino, de modo a enfatizar a importância social desses conteúdos em busca de bons resultados. Isso vem destacar o trabalho da escola e dos professores.

Também, ressalta-se que o processo de elaboração do PPP pode contribuir, portanto, para a construção das identidades dos sujeitos nas dimensões sociais, éticas e políticas, em uma perspectiva crítica. Obviamente, isso pressupõe uma percepção desse PPP como um instrumento de organização dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar e não como um documento meramente burocrático, encomendado a terceiros.

Na construção do PPP, deve-se objetivar intenções pedagógicas pautando-se no compromisso com a qualidade político-pedagógica da organização escolar e da prática

educativa que requer uma reflexão sobre o que os envolvidos acreditam e pensam e, assim, optar por concepções que se refletem nas tomadas de decisões da comunidade escolar.

2.3 O planejamento como condução do caminhar dentro e fora da sala de aula

O fato decisivo para a significação do planejamento é a percepção por parte do sujeito da necessidade de mudança, com a compreensão de que é preciso planejar para não cair no imprevisto. Por isso, o importante é sempre perguntar-se: há algo em nossa prática que precisa ser modificado, aperfeiçoado? Assim, planejar é algo desafiador, pois vêm do processo da pesquisa, do estudo, de todo esse movimento para chegar ao resultado. Para Vasconcellos (2005), o planejamento só tem sentido se o sujeito se coloca em uma perspectiva de mudança.

O ato de planejar está associado à organização de uma determinada ação e, no âmbito das atividades escolares, o planejamento é fundamental para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e para o bom funcionamento da escola, para orientar a ação educativa de acordo com as necessidades e possibilidades de cada instituição.

De acordo com Vasconcellos (2005), o planejamento escolar deve ser estruturado e articulado em três níveis: o planejamento da escola, o plano de ensino ou plano curricular e o plano de aula.

O planejamento da escola é o plano integral da instituição, composto pelos referenciais que dizem respeito aos objetivos e metas estabelecidos para cada uma das dimensões de gestão da escola: pedagógica, administrativa, recursos humanos, recursos financeiros e resultados educacionais; o plano curricular ou de ensino constitui-se no referencial com os fundamentos de cada disciplina. Nele devem estar expressas as expectativas de aprendizagem, os conteúdos previstos e as propostas de avaliação para cada ano/série; em coerência com o planejamento da escola e com o plano de ensino, o plano de aula deve constituir-se na organização didática do processo de ensino destinado a cada turma, levando em consideração tanto as defasagens como os conhecimentos prévios dos alunos, de modo a garantir que todos os alunos alcancem os objetivos de aprendizagem contidos no plano de ensino; contudo, enquanto instrumento personalizado de trabalho deve ser desenvolvido para atingir os objetivos de cada turma em separado.

O planejamento é ponto crucial para a preservação da saúde do educador, pois, quando ele consegue e tem seu tempo de planejamento, consegue se organizar, pensar, criar, planejar e realizar o percurso e as ações que foram pensados no ato do seu planejamento.

O planejamento traduzido no PPP é um processo de formação. É movido por formação continuada, e se a escola não o prever dentro das suas metas, para além daquilo que já tem ou teve, evidentemente, o Projeto pode ficar epistemologicamente obsoleto, pois precisa ser atrelado ao movimento da prática pedagógica que a escola desenvolve. Então: onde estamos? Para onde queremos ir? O que fazer para chegar lá? São questionamentos importantes para seguir/realizar um planejamento.

O conceito de planejamento é amplo e pode ser compreendido de várias formas, como define Vasconcellos (2000, p. 79),

Segundo a definição que Vasconcellos atribui para o ato de planejar, percebe-se que esse tipo de metodologia visa a integração do indivíduo com a sociedade, buscando realizações de ações articuladas dentro de um processo teórico-metodológico.

O planejamento, para Libâneo (1994, p. 222), tem grande importância por se tratar de “Um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”. Sob essa linha de raciocínio que Libâneo adota ao definir a importância do planejamento, fica evidente uma preocupação em integrar a coordenação da ação docente à problemática do contexto social em que o seu público alvo está inserido, visando, sobretudo com essa integração, um maior rendimento escolar, pois facilitará e, muito, para os alunos verem conteúdos que falem sobre a realidade que eles vivenciam em seu dia a dia. Adentrando no conceito de planejamento e na importância dessa metodologia, o autor ainda salienta que:

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino (LIBÂNEO, 1994, p. 222).

Para Vasconcellos (2000), o planejamento deve ser compreendido como um instrumento capaz de intervir em uma situação real para transformá-la, o que reserva ao planejamento a função de direcionar o trabalho de forma que aconteça conscientemente e capaz de organizar e proporcionar mudanças. É, então, um conjunto de ações preparado projetando um determinado objetivo: “um conjunto de ações coordenadas visando atingir os resultados previstos de forma

mais eficiente e econômica” (LUCKESI, 1992, p.121). Sendo assim, pode-se afirmar que o planejamento é, também, uma ação de organização fundamental a toda ação educacional.

Ainda, segundo Vasconcellos (2000), planejar é antecipar mentalmente um conjunto de ações a serem realizadas e agir de forma como foi previsto, o que pode ser em grupo ou individualmente.

2.4 Pressões político-pedagógicas à elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico

Como diz Gadotti (1998, p. 16),

[...] não se constrói um projeto político pedagógico sem uma direção política, um norte, um rumo [...]. O projeto político pedagógico da escola é, assim, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

A implementação pela escola do seu próprio PPP é condição para que afirme sua identidade como espaço pedagógico propício para a construção do conhecimento e da cidadania. Nesse processo, a escola atua como um espaço de construção coletiva no qual o poder de decisão e as responsabilidades são compartilhados, objetivando difundir no âmbito escolar uma nova postura pertinente a um ensino de qualidade que dará, por conseguinte, as ferramentas necessárias ao educando para atuar em pé de igualdade no mercado competitivo que temos na atualidade, pois gestão democrática só se faz pelo exercício da interação, da reflexão e da ação coletiva.

A história da educação contemporânea mostra, no decorrer dos anos, o campo educacional determinando suas opções políticas e culturais e suas categorias de percepção e apreciação.

No Brasil, presenciamos este indício a partir de 1970 até meados dos anos 1990, quando o campo educacional sofreu constantes pressões conjunturais vindas dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros sinais neoliberais da mundialização da economia e de toda atividade humana. Nesse cenário, ocorre a preocupação em definir uma nova identidade do administrador da educação, reconstruindo seu perfil político e técnico de acordo com o movimento sociopolítico da época (SANDER, 2007, p. 61).

Como um processo democrático de decisões, a elaboração do PPP busca superar conflitos, eliminar relações competitivas, corporativas e autoritárias, bem como romper com a burocracia que ocorre no interior da escola, dado que ele procura organizar o trabalho

pedagógico em sua globalidade, refletindo a autonomia da escola e sua capacidade de traçar sua própria identidade. A escola deve se alicerçar em uma teoria pedagógica que parta da prática social com o compromisso de sanar os problemas da educação e do ensino da escola.

É necessário conhecer e apreender a realidade de cada instituição escolar, pois cada uma comporta demandas específicas e dinâmicas organizacionais próprias. Também considerar a comunidade escolar e a extraescolar com suas expectativas e necessidades, pois a elaboração de um PPP, na perspectiva da gestão democrática colegiada, visa alcançar metas e objetivos propostos pelo seu coletivo.

É por essa perspectiva que o desenvolvimento do PPP vislumbrará legitimidade institucional e adesão de forma colaborativa, configurando-se como o resultado da reflexão e ação conjunta. Ele deve nortear todas as perspectivas da área educação: melhoria didática, mudanças no currículo, priorização da qualificação, capacitação profissional e educação continuada do corpo docente. Ou seja, todas as ações voltadas para um ensino de qualidade. Ele deve, também, orientar e criar meios por meio dos quais a escola se desenvolva de forma mais democrática e participativa, promovendo a cidadania na comunidade.

O documento não visa o cumprimento de uma obrigação burocrática, portanto, ao se elaborar um PPP deve-se então pensar na revitalização da escola.

3 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO TOCANTINS: O QUE TEMOS PARA UM INADIÁVEL CAMINHAR?

A sabedoria começa na reflexão
(Sócrates 139 -470 -399 a. C.)

Na presente seção, construída com base em pesquisas bibliográfica e documental, tem-se por objetivos apresentar a compreensão sobre os sentidos atribuídos ao PPP nos documentos que o regulam no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins; e as contribuições das orientações desses documentos para a gestão democrática da escola.

Na pesquisa documental, trabalha-se com os documentos que regulam o PPP no Sistema Estadual, publicados no período de 2015 a 2019:

- Plano Estadual de Educação (PEE) (TOCANTINS, Lei nº 2.977, de 8 de julho de 2015);
- Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (PECGC) (TOCANTINS/SEDUC, Lei nº 1769, de 8 de julho de 2016);
- Manual de Orientações da Associação de Apoio à Escola/Conselho Escolar (TOCANTINS/SEDUC, 2017);
- Manual de Orientações para o Projeto Político-Pedagógico (TOCANTINS/SEDUC, 2018/2019);
- Documento Curricular do Tocantins (DCT) (TOCANTINS/SEDUC, 2019).

O PPP e sua organização tem-se constituído como “objeto de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, em busca da melhoria da qualidade do ensino” (VEIGA, 2013, p. 11). Porém, com base nos teóricos apresentados na seção anterior (VEIGA, 2013; VASCONCELOS, 2004; LIBÂNEO, 2008) pode-se afirmar que as discussões ainda permanecem no âmbito da academia, dos autores e dos criadores de políticas para a área de educação, mas, ainda, não se fazem presentes nas unidades de ensino como seria apropriado devido à importância do tema.

O que deveria permear a discussão na escola é que ele não deve ser visto através de uma perspectiva pedagógica no sentido de organização, nem por uma perspectiva técnico-administrativa.

Na literatura, não se nega as razões pedagógicas, nem suas funções técnico-administrativas, mas olhá-lo por esse prisma é reduzi-lo (VEIGA, 2013). Talvez seja por isso que algumas escolas ainda não saibam como fazer e o que fazer com esse “documento”. No

campo da ação, por vezes, o PPP é mais um documento inconsequente engavetado, pois a comunidade escolar não entende o seu sentido e não o considera como um guia, um instrumento para alcançar os objetivos da própria escola.

3.1 O PPP no Plano Estadual de Educação do Tocantins

O Plano Estadual de Educação do Tocantins (PEE), Lei nº 2.977, de 8 de julho de 2015 (TOCANTINS, 2015), têm por objetivo conduzir as políticas públicas de educação de acordo com as necessidades apontadas pela realidade do Estado do Tocantins, buscando estabelecer prioridades, diretrizes, objetivos e metas básicas, avançando para uma educação de qualidade. Está organizado em metas e estratégias, e o PPP é abordado em seis metas: 1, 2, 3, 13, 22 e 23; e em 7 estratégias.

Na meta 1, é abordado na estratégia 1.12:

Fomentar junto aos Municípios, até o terceiro ano de vigência deste PEE/TO, o desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino superior e sociedade civil organizada, para a construção de currículos e propostas pedagógicas, de acordo com as diretrizes nacionais vigentes e a realidade local, com a participação dos(as) profissionais da educação e, prioritariamente, aqueles da educação infantil (TOCANTINS, 2015).

Como apontado na meta 1, os profissionais precisam participar ativamente na confecção e implementação do PPP, pois são os que melhor compreendem o que acontece dentro da escola. Com o documento pronto, são esses profissionais que estarão à frente para organizar, da melhor forma, o andamento do ensino e da aprendizagem dos alunos e o caminhar do processo.

Na meta 2, estratégia 2.2, a avaliação é citada como um dos itens do PPP:

Garantir a aplicação efetiva de instrumentos de avaliação nacional periódica e específica para aferir a qualidade da alfabetização das crianças, aplicados a cada ano, bem como criar instrumentos estaduais, estimular e subsidiar as escolas a criarem seus próprios instrumentos de avaliação e monitoramento, durante todo o processo de alfabetização e letramento, implementando medidas pedagógicas para alfabetizar todos(as) os(as) alunos(as) até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental, em regime de colaboração com os Municípios, utilizando os resultados como base para aprimorar as novas propostas pedagógicas dentro da sala de aula e na gestão educacional;

Infere-se que, com a criação de instrumentos de avaliação, haverá mudança de pensamento e atitudes efetivas para aprimorar as propostas pedagógicas ou traçar novas quando a escola, professores e comunidade em geral forem repensar o PPP.

A meta 3, estratégia 3.2 prevê: “sistematizar, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE/TO, mecanismos, em regime de colaboração com os Municípios, para acompanhamento individualizado dos (as) alunos (as) do ensino fundamental, articulados ao projeto político-pedagógico de cada escola;”

A meta 13, estratégia 13.13, no item III, define que o “estabelecimento de currículo, projeto político-pedagógico, espaço físico, social e coletivo, com calendários diferenciados e específicos, contemplando a demanda específica de cada comunidade quilombola.” Assim, como o Estado do Tocantins abriga uma população remanescente dos escravos, é preciso planejar com olhar diferenciado para esse público, há necessidade de considerar sua cultura, vida cotidiana, hábitos e formas de aprendizagem. Então, em um cenário de diversidades, não há como um PPP para uma escola de Palmas atender uma escola na comunidade quilombola.

Na meta 13, também, consta: “universalizar, até o terceiro ano desde PEE/TO, a oferta de educação escolar indígena diferenciada, em conformidade com as características de cada povo indígena”. Portanto, a lei também reconhece a necessidade de atender a população indígena do estado, já que aqui se encontram muitas tribos.

Na meta 22, estratégia 22.6, temos:

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos Projetos Político Pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação de pais/mães na avaliação de docentes e equipe diretiva escolar.

Essa estratégia reafirma a importância da equipe docente e da comunidade na participação ativa na formulação do PPP, pois é esse documento que assegura o entendimento do que está sendo proposto e como se organiza a escola e as atividades em sala.

Na meta 23, o PPP, como proposta pedagógica, é abordado na estratégia 23.1:

Garantir, em regime de colaboração com a União e os Municípios, o desenvolvimento, seleção, certificação e divulgação de tecnologias educacionais para toda educação básica, incentivando práticas inovadoras, que assegurem a melhoria do fluxo escolar e a aprendizagem, garantindo a diversidade de métodos, propostas pedagógicas, com preferência para recursos educacionais abertos/software livres, com propostas e projetos de atualizações periódicas e acompanhamento dos resultados;

Novamente, na meta 23, na estratégia 23.20, as propostas pedagógicas são dispostas para atender a diversidade na educação, construídas e desenvolvidas com participação:

Desenvolver, com a participação dos segmentos sociais, currículos e propostas pedagógicas específicas para educação escolar do campo, indígena e quilombola, incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas populações, considerando o fortalecimento das práticas sócio-histórico/sociocultural da língua

materna de cada povo indígena, produzindo e disponibilizando materiais didáticos específicos e de tecnologias assistivas, inclusive para os (as) alunos (as) com deficiências.

Diante do exposto, é fato que a elaboração do PPP vai além da estrutura de uma escola, uma vez que perpassa pelas culturas, pelas línguas de seu povo. Por isso, a importância de cada instituição pertencer ao espaço que está, conhecer e, assim, conseguir falar sobre ele, escrever e colocar em prática as devidas propostas.

O PPP/propostas pedagógicas, como dispostos no PEE, devem ser construídos e desenvolvidos com a participação dos profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares e dos segmentos sociais. Portanto, vai além do disposto na LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996, art. 14) que prevê a participação dos profissionais da educação.

3.2 O PPP no Documento Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (2016)

O programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada propõe um novo desenho para as relações internas e externas da escola. Nesse sentido, não cabe pensar os segmentos de forma isolada.

Em 1997, foi implantado o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada (PECGC), assegurando progressiva autonomia administrativa, pedagógica, financeira e jurídica às escolas pela descentralização de recursos, criação das Associações de Apoio às Escolas/Conselho Escolar (AAE/CE), constituídas por membros da comunidade escolar e local (TOCANTINS/SEDUC, Lei nº 1769, de 8 de julho de 2016).

Na tentativa de buscar alternativas para melhorar a qualidade de ensino, o Governo do Estado, representado pela Secretaria de Estado da Educação, Juventude e Esportes, iniciou, em 1996, estudos baseados nos princípios cooperativistas, objetivando desenvolver um programa que mudasse a estrutura do gerenciamento da Educação, em que as responsabilidades fossem compartilhadas entre governo, profissionais da educação e comunidade, no sentido de fortalecer a escola para a tomada de decisões e resoluções de problemas.

Em 2002, procurando fortalecer o sentimento de pertencimento da comunidade com relação à escola, o Programa passou a se chamar Escola Comunitária de Gestão Compartilhada. Ano a ano, as escolas foram aderindo ao Programa.

O PECGC tem como objetivo democratizar a gestão educacional, visando dar agilidade e autonomia para elaborar, implementar e fortalecer o PPP, em conformidade com a realidade e as necessidades de cada unidade escolar (TOCANTINS, 1997). Sua finalidade é o

fortalecimento e a democratização da gestão escolar respaldados na Lei nº 1.616, de 13 de outubro de 2005, em seu art. 1º, que dispõe sobre a transferência de recursos financeiros consignados no orçamento do Estado para a execução do programa.

O Programa está alicerçado no planejamento, na execução pedagógica, na área administrativa e financeira, no monitoramento e na avaliação, levando em consideração as dimensões da gestão. A gestão pedagógica trata da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação, como foco na meta definida pelo Estado, Diretoria Regional de Educação e Unidade Escolar.

Segundo o documento, para a gestão pedagógica pela escola, faz-se necessária orientação e reelaboração do PPP a partir de estudo aprofundado dos fundamentos, disposições legais e metodológicas. Para isso, são necessárias:

- Promoção de ações de formação continuada, com foco no desenvolvimento de competências pedagógicas e no aprimoramento das condições favoráveis à criação de um ambiente escolar oportuno à melhoria das experiências de formação e aprendizagem dos alunos.
- Criação de sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola e do processo ensino-aprendizagem, incluindo auto e heteroavaliação de desempenho.

Esse é o momento que funciona no fluxo escolar, quando durante a elaboração ou reelaboração do PPP há participação da comunidade escolar. Também é o momento de aprofundar os fundamentos e conceitos que precisam ser apreendidos e estudados.

Conhecendo melhor todas as disposições legais e metodológicas, a estrutura e o contexto escolar, essa escrita falará a respeito da realidade, fazendo com que esse documento seja utilizado e reconhecido.

Em 2004, Carvalho enfatizou que o PECGC se destacava entre as ações do Governo do Tocantins.

De igual modo, em 2008, Nascimento (p. 82) afirmou que o referido programa “se notabiliza como a principal ação de política de educação do governo de Tocantins”, o qual “se colocava como um elo nas políticas educacionais nos diversos governos, firmando-se, desta forma, como um programa suprapartidário desde 1997” (p. 78).

O Programa propõe um novo desenho para as relações internas e externas da escola, não cabendo pensar os segmentos de forma isolada, mas em colaboração com outros grupos participantes.

O PECGC é também um desafio posto no processo de operacionalização da política educacional em efetivar e garantir de fato uma gestão trilhada pela democracia: gerir o público por meio de pressupostos democráticos. Tais indagações precisam alcançar, criticamente, a eleição de diretores escolares; a oferta, o acesso e permanência do aluno nas instituições de ensino; a participação e o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões e nas ações da escola; e a sistematização coletiva dos resultados das avaliações.

Dessa forma, o trabalho realizado requer maior autonomia da escola, como consequência maior responsabilidade e necessidade de prestação de contas das dimensões da gestão escolar.

3.3 O PPP no Manual de Orientações da Associação de Apoio à Escola/Conselho Escolar (2017)

O Manual de Orientações da Associação de Apoio à Escola/Conselho Escolar, para as Associações de apoio à escola, foi reestruturado em 2017 (TOCANTINS, 2017), com o intuito de subsidiar as unidades escolares no fortalecimento do órgão colegiado referente à criação, reestruturação e gerenciamento das ações pedagógicas, administrativas e dos recursos financeiros dos diversos programas e projetos financiáveis.

Em seu texto, está previsto como objetivo “proporcionar uma educação de qualidade para todos com a garantia de uma gestão democrática e participativa embasada nos princípios legais e na autonomia da escola, no planejamento, avaliação e prestação de contas à comunidade escolar” (s/p).

Segundo o documento, a Associação de Apoio à Escola é uma entidade jurídica de direito privado, sem caráter lucrativo, constituída por uma Diretoria Executiva, um Conselho Fiscal, um Conselho Educacional e Comunitário integrados por representantes da comunidade escolar e local (pais, alunos, professores, funcionários da escola e membros da comunidade em geral), que tem por finalidade orientar e participar nas tomadas de decisões sobre as questões educacionais.

Ainda, como previsto no seu texto, é um documento norteador que pretende “servir de diretriz para a criação e reestruturação das Associações de Apoio às Escolas e subsidiar os membros quanto à importância da sua atuação na consolidação da gestão democrática escolar” (s/p.).

Segundo esse documento, o PPP deve ser respeitado e tomado como referência para avaliação pelo Conselho Escolar e Comunitário em suas ações:

Art. 13. Ao Conselho Escolar e Comunitário compete: [...] III - Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitando as diretrizes emanadas da Secretaria Estadual da Educação, Juventude e Esportes, da legislação vigente e do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar. - Acompanhar e avaliar o desempenho da Unidade Escolar face às diretrizes, prioridades e metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico e pela Secretaria de Educação, redirecionando as ações quando necessário.

De acordo com o documento, teoricamente, a Associação e o PPP são espaços/mecanismos de gestão democrática da escola, uma vez que reitera a organização das ações a partir das metas estabelecidas no Projeto que reflete a proposta educacional da instituição de ensino.

3.4 Manual de Orientações para o PPP (2018)

O documento Manual de Orientações para o PPP da Secretaria de Estado da Educação (TOCANTINS, 2018, p. 1) tem como principal objetivo “nortear as unidades escolares na construção/reconstrução de seu PPP na perspectiva de uma gestão democrática, em que toda **comunidade interna e externa** seja inserida no processo.” (Grifos nossos).

Tais orientações guardam o devido respeito à legalidade uma vez que os fundamentos desse documento se encontram expressos na legislação vigente, observando os preceitos legais e contemplados na Constituição Federal (1988), Seção I, Art. 206, inciso VI, na LDB, Lei 9.394/96, na Lei nº 13.005/PNE, na Resolução nº 004/2019, de 13 de fevereiro de 2019, do Conselho Estadual de Educação do Tocantins, na Lei do Sistema Estadual de Educação do Tocantins nº 2.139, de 03 de setembro de 2009 e, na legislação esparsa, como Estatuto da criança e do adolescente. Tudo isso, com o escopo de garantir que o PPP se constitua em um mecanismo que garanta o direito fundamental à educação.

No documento, constam todas as bases legais, princípios, **dimensões, eixos**, articulação entre o PPP com alguns programas, avaliações teóricas e metodológicas e a estrutura para a sua elaboração, que se organiza em: dimensão pedagógica, dimensão administrativa, dimensão financeira e dimensão jurídica.

A dimensão pedagógica descreve o trabalho pedagógico da escola, visando à organização do espaço e do tempo escolar; a pedagógica não abrange apenas as questões teóricas, mas também a dimensão do relacionamento professor-aluno; a administrativa refere-se aos aspectos gerais de organização da escola, sendo coordenada pelo gestor e envolve as

relações internas e externas com a comunidade escolar e local; a financeira refere-se à existência de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo; e jurídica possibilita a escola conhecer e elaborar suas normas e orientações escolares, proporcionando aos estudantes os instrumentos que lhes permitam conquistar melhores condições de participação cultural, profissional (TOCANTINS, 2018).

Para a elaboração do PPP, alguns **eixos** são importantes como constam no documento: ato situacional, que é apreender o movimento interno da escola, conhecendo seus conflitos e contradições; ato conceitual, quando a escola discute a sua concepção de educação, sociedade, currículo, ensino; e ato operacional, o que se refere às atividades a serem assumidas e realizadas para mudar a realidade da unidade escolar (TOCANTINS, 2018). A sua avaliação, então, deve seguir todos os atos, pois avaliar é responsabilidade coletiva e parte integrante do processo de construção/reestruturação do PPP (TOCANTINS, 2018).

No documento, consta, também, a necessidade de **articulação entre o PPP com os programas, projetos, atividades e ações da Secretaria de Educação e o Ministério da Educação**: “A articulação com os programas, projetos, atividades e ações deve considerar as políticas que dão suporte, ao trabalho da unidade escolar na elaboração do plano compromissado com a prática dos profissionais, professores e equipe gestora” (TOCANTINS, 2018, p. 11). Esse planejamento envolve as etapas de elaboração, acompanhamento e avaliação que dão sentido à finalidade da escola e seu ambiente interno e externo. A escola deverá, assim, focar as ações nas suas reais necessidades.

Ao realizar a articulação das iniciativas da Secretaria Estadual com o Ministério da Educação ao plano de ação, deve-se estabelecer a finalidade e o papel social da escola, definindo então o perfil de aluno que pretende formar, envolvendo todos os segmentos da escola nas etapas do PPP, propondo ações relevantes e que realmente garantam resultados positivos.

Como consta no documento, “A **avaliação** deve ser um procedimento fundamental para verificar e medir o quanto avançou e o alcance dos resultados previstos no Projeto Político-Pedagógico, identificando: potenciais, qualidade e quantidade dos resultados pedagógicos, administrativo, financeiro e jurídico” (TOCANTINS, 2018, p. 13; grifos nossos). Estabelecendo, então, procedimentos, para medir a efetividade e os impactos dos programas, projetos, ações e atividades em conformidade com as cláusulas do Termo de Compromisso do Diretor da Unidade Escolar (TOCANTINS, 2018).

As orientações teóricas e metodológicas para a educação infantil são: “Compreende a primeira etapa da educação básica, embora seja constituída como uma etapa independente,

tendo como principal objetivo garantir o direito das crianças de serem crianças, de viverem a infância e serem pensadas como tal.” (TOCANTINS, 2018).

Nessa perspectiva, o PPP da instituição de educação infantil deve pautar-se nos fundamentos e nos princípios ético, políticos e estéticos expostos nas Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil (DCNEI/2009), nos seis Direitos de Aprendizagem e Desenvolvimento: conviver, brincar, participar, explorar, expressar, expressos na Base Nacional Curricular Comum e, ainda, no Documento Curricular do Tocantins (TOCANTINS, 2018).

As orientações para a educação infantil indígena são: “[...] uma etapa educativa e de cuidados que deve ser ofertada, porém, sendo uma alternativa de cada povo indígena, respeitada a cultura, os saberes e as tradições” (TOCANTINS, 2018, p. 13).

Para o povo indígena que optar pela educação infantil está previsto:

Inserir ações que oportunizem a participação das famílias, dos anciões, especialistas nos conhecimentos tradicionais, em todas as fases de implantação e desenvolvimento da Educação Infantil; - Elaborar atividades que desenvolva a fluência do uso da língua materna e fortalecimento da cultura ou tradições; - Estabelecer ações de valorização das práticas de educar e de cuidar de cada comunidade indígena como parte fundamental da educação escolar das crianças de acordo com seus espaços e tempos socioculturais; - Indicar no plano de ação do PPP os materiais didáticos específicos de apoio pedagógico, incorporando os aspectos socioculturais indígenas significativos e contextualizados para a comunidade indígena de pertencimento da criança (TOCANTINS, 2018, p. 13).

Para o ensino fundamental, devem ser observados vários critérios: o método de alfabetização, os objetivos da disciplina, as competências e habilidades, objetos de conhecimento a serem trabalhados e o processo educativo avaliativo adotado nas diretrizes da Secretaria de Educação, Juventude e Esportes (TOCANTINS, 2018).

Assim, como há orientações para o ensino médio, ensino médio indígena, educação especial, educação especial indígena, educação do campo e quilombola, educação de jovens e adultos, educação indígena, no documento, também consta a educação continuada em serviço, que diz que a escola é um espaço de formação que oportuniza a realização de momentos de aprimoramento profissional proporcionando socialização e reflexão da prática pedagógica em sala de aula.

“A unidade escolar deverá elaborar projetos/ações que promovam estudos individuais ou coletivos observando cuidadosamente os segmentos, as necessidades temáticas, os programas e as políticas de formação, o currículo, as avaliações (TOCANTINS, 2018).

Está presente, também, no documento, orientações sobre a **estrutura para elaboração do PPP**: capa, contracapa, sumário, apresentação, breve histórico da unidade escolar, diagnóstico, missão, visão e princípios, objetivos estratégicos, plano de suporte estratégico, anexos (TOCANTINS, 2018).

O plano de ação desse documento contempla elementos, como objetivos de aprendizagem dos alunos, materiais didáticos, formas de avaliação. Ele pode ser também elaborado à luz do diagnóstico de indicadores educacionais da escola, estabelecendo um planejamento claro que oriente a atuação de toda comunidade escolar e objetivos e metas por área ou por componente curricular (TOCANTINS, 2018).

O “Projeto Político-Pedagógico deve se constituir numa referência que norteia todos os âmbitos da ação educativa da unidade escolar **afirmando sua identidade**, considerando as especificidades da comunidade local” (TOCANTINS, 2018, p. 6; grifos nossos), cumprindo, então, toda sua função social, o que requer a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

Esse documento é bastante explicativo e apresenta todos os **passos para confecção do PPP**, com orientações que tratam desde as bases legais, princípios, eixos para a elaboração, as orientações teóricas e metodológicas e a estrutura para a elaboração, de forma que cada escola, com sua realidade, consiga organizar e estruturar o seu de forma democrática.

Aborda aspectos que devem ser observados no fazer pedagógico a fim de garantir a articulação das ações propostas pela unidade escolar, independente de quem as financia, buscando a construção baseada em uma **visão estratégica** e articulada do PPP, fundamentada na autoavaliação e no diagnóstico da escola, evitando, assim, a fragmentação e a sobreposição das ações (TOCANTINS, 2018).

Considerando o que preceitua o PNE, nas competências 4 e 5 da Base Nacional Curricular Comum (BNCC) e a meta 23 do PEE – Lei 2.977/2015, deve existir a inclusão de **ações** no PPP voltadas para o uso das tecnologias em todas as unidades escolares. Nesse sentido, faz-se necessária a formação continuada de professores, gestores, coordenadores e alunos quanto à utilização pedagógica dos recursos tecnológicos em prol de uma educação inovadora e contextualizada com a sociedade contemporânea (TOCANTINS, 2018).

Como se viu, esse documento é o que traz mais explicações sobre o PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins. Trata de aspectos como participação da comunidade interna e externa, dimensões, eixos, caminhos para sua construção, estrutura, ações, articulações necessárias, concepções e avaliação.

Em se tratando da necessária articulação do PPP com as políticas estadual e nacional, o documento dispõe sobre a necessidade dessa articulação com os programas, projetos, atividades e ações da Secretaria de Educação e o Ministério da Educação, cumprindo, portanto, o previsto na LDB (BRASIL, 1996) sobre a necessidade da elaboração e execução de políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacional e estadual de educação, integrando as suas ações. O documento prevê, ainda, a avaliação como elemento do planejamento, demonstrando a ideia de PPP com uma concepção democrática e crítica.

Em se cumprindo o previsto nesse documento, o que não foi objeto dessa pesquisa, a participação democrática propicia o crescimento das pessoas e das organizações coletivas, o que pode ser efetivada por meio da construção, implementação e avaliação do PPP.

3.5 O PPP no Documento Curricular do Tocantins (2019)

O Estado do Tocantins consolidou seu Documento Curricular (DCT), sendo aprovado e homologado pelo Conselho Estadual de Educação, por meio da Resolução nº 24, de 14 de março de 2019 (TOCANTINS, 2019), para ser implantado a partir de 2020, com ações específicas reservadas às Diretorias Regionais de Educação, Secretarias Municipais de Educação e unidades educacionais.

O documento está organizado em quatro cadernos, destinados às duas primeiras etapas da educação básica. Um trata da educação infantil e está organizado em cinco capítulos a saber: educação infantil como política; diversidade e identidade cultural do Tocantins; os profissionais e formação docente; organização do trabalho pedagógico; e os direitos de aprendizagem e as experiências cotidianas. Os demais cadernos destinam-se ao ensino fundamental e estão estruturados por competências e habilidades e organizados por área de conhecimento: Linguagens; Ciências Humanas e Ensino Religioso; Ciências da Natureza e Matemática.

No DCT, o PPP é abordado da seguinte forma: “Ao diretor escolar compete promover, de forma democrática e participativa, o PPP, alinhando-o ao DCT, e reavaliá-lo quando necessário” (TOCANTINS, 2019, p. 11).

A gestão democrática é o melhor meio para que o PPP seja compreendido e organizado dentro da gestão escolar. O diretor da escola, por exemplo, é aquele que desencadeará o processo de elaboração ou avaliação e implementação. Então, é o corresponsável pelo planejamento escolar.

O DCT, também, estabelece o vínculo entre o planejamento do docente e o PPP, pois ao professor está estabelecida a competência de “Planejar e executar o trabalho docente, em consonância com o DCT e o PPP da escola, desenvolvendo a progressão das habilidades com os estudantes; ser corresponsável no cumprimento das metas de aprendizagens estabelecidas no PPP, de forma que todo o planejamento da escola esteja em consonância com o que se propôs” (TOCANTINS, 2019, p. 13).

De modo geral, a forma pela qual a gestão educacional é proposta, se concretizada, contribuirá para que a gestão seja democrática e o currículo e as práticas pedagógicas não sejam neutras.

Do exposto até o momento, viu-se que o PPP, na perspectiva da gestão democrática da educação, é um espaço/mecanismo balizador para o fazer educacional, dando direção à gestão escolar.

Segundo Veiga (1998, p. 9), a construção do PPP

[...] exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos no processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação.

Lagares (2020) corrobora com a perspectiva crítica dos pesquisadores abordados na segunda seção dessa Dissertação, e reitera que esse Projeto é o eixo da gestão democrática da escola. Todavia, sua elaboração e materialização não podem ser vistas como ações descontextualizadas e apenas técnicas. Antes, são influenciadas por circunstâncias políticas, sociais, econômicas e culturais, e, portanto, por disputas de projetos de sociedade e de educação.

Em se tratando do PPP no Tocantins, os desafios são amplos, considerando-se, em especial, o modo de se fazer política no Estado, que agrega, quando muito a participação tutelada, assim como os princípios da gestão estratégica. E os documentos emanados do Sistema Estadual de Ensino do Tocantins reiteram esse *modus operandi*. Em seus textos apresentam elementos de concepções distintas de gestão, como a democrática, ao afirmar constantemente a gestão democrática; e a estratégica/gerencial, ao orientar que o documento deve ter como seções: missão, visão e princípios, objetivos estratégicos, plano de suporte estratégico.

Ao final, sobressaem os princípios da Nova Gestão Pública, dentre os quais o PPP não tem o sentido e lugar de destaque na concepção de gestão democrática prevista constitucionalmente.

Nesse sentido, as palavras de Poli e Lagares (2017, p. 835) servem de orientações: “A gestão democrática é processo; enfrenta tensões entre o experienciado historicamente, concepções coexistentes e em disputa. No contexto da chamada Nova Gestão Pública, práticas contraditórias são difundidas e, ante o esforço de transformação e/ou construção de outra realidade e dilemas dele advindos, há estagnações, retrocessos e avanços.”

Com isso, continua-se defendendo o PPP como mecanismo fundamental na gestão democrática da escola, mas não há ilusão de que sua construção e efetivação sejam fáceis!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.

(ROSA, 1986)

Nessa Dissertação de Mestrado, vinculada à linha de pesquisa Estado, Sociedade e Práticas Educativas do PPGE – Mestrado Acadêmico da UFT, problematizou-se sobre o sentido e a importância do PPP para a escola e a gestão democrática; os desafios para a sua construção; o modo de regulamentação no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins; os sentidos atribuídos ao PPP nos documentos que o regulam no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins; e se a forma como é regulamentado nesse Sistema assenta-se na perspectiva da gestão democrática da escola. Isso, tendo por objetivo geral compreender o sentido e a importância do PPP para a escola e para a gestão democrática, do ponto de vista da literatura, e os desafios para a sua construção no Estado do Tocantins no período de 2015 a 2019, em análise documental.

No campo teórico crítico, o PPP é compreendido como um dos elementos centrais para a gestão da escola em uma perspectiva democrática. Portanto, é considerando de importância fundamental para a escola, não apenas porque define os objetivos, as ações e outros aspectos da gestão, mas, em especial, porque sua construção é um processo formativo, quando acontece de forma dialógica, participativa e democrática, com a constante discussão e reflexão dos problemas vivenciados pela instituição de ensino, bem como das possibilidades de resolvê-los. É, então, um processo de planejamento que resulta em um documento, o PPP, que norteia as práticas educativas na instituição. Em resumo, os diversos autores abordados nessa Dissertação levam a apreender que o PPP deve ser formulado com base na realidade de cada escola e de seus sujeitos.

Nas discussões teóricas críticas, também, são levantados os desafios para a elaboração e implementação do PPP quando se tem como objetivos a gestão da escola em uma perspectiva democrática, considerando-se a própria complexidade da discussão sobre democracia e participação, bem como as resistências a sua materialização em sociedades capitalistas, como o caso do Brasil. Em síntese, a elaboração e implementação são perpassadas por pressões político-pedagógicas.

O Projeto Pedagógico também tem espaço definido nas normas da educação nacional, sendo de responsabilidade das instituições e dos profissionais da educação, assentado no princípio da participação.

Por outro lado, em uma perspectiva crítica, entende-se que existe uma luta por traz da construção de um PPP, pois são muitos os envolvidos e a participação é fundamental para que o Projeto agregue mudanças significativas para o desenvolvimento educacional e a constituição de um indivíduo cidadão.

Nos documentos que regulam o PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins analisados nessa pesquisa – Plano Estadual de Educação do Tocantins (2015), Documento: Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (2016), Manual de Orientações da Associação de Apoio à Escola/Conselho Escolar (2017), Manual de Orientações para o PPP (2018) e Documento Curricular do Tocantins (2019) – os sentidos atribuídos estão assentados/perpassados por elementos da perspectiva crítica e da perspectiva gerencial.

Apreende-se a defesa do PPP como um mecanismo que garanta o direito fundamental à educação; uma abordagem dos princípios norteadores da construção/reconstrução do PPP com ênfase, sobretudo na gestão democrática e autônoma na relação entre a escola e a comunidade e na valorização dos profissionais da escola; na referência às dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e jurídica presentes no trabalho empreendido nas unidades escolares de forma coesa; das referências aos eixos para a construção/reconstrução do PPP para o ponto de partida do trabalho coletivo, pautado na situação atual da unidade escolar; na visão educacional e operacional da comunidade em relação ao trabalho a ser desenvolvido para o alcance das metas educacionais. Nesse sentido, a presença desses elementos nos documentos pode contribuir como orientações para a construção de um PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins em uma perspectiva da gestão democrática da escola.

Por outro lado, há documentos que, contraditoriamente, reiteram os direitos de aprendizagem, e não o direito à educação; elementos do planejamento estratégico; e o foco na BNCC, considerada conservadora pelos teóricos críticos. Nesse sentido, tais princípios podem contribuir com orientações para a construção de um PPP no Sistema Estadual de Ensino do Tocantins em uma perspectiva gerencial.

Em assim sendo, o PPP e a gestão democrática da escola disputam espaço no campo teórico e nos documentos no Estado do Tocantins, implicando a necessidade de resistência e luta para retomar a discussão sobre esse tema fundamental.

Um episódio que não pode deixar de ser mencionado devido aos seus impactos atuais e posteriores é a pandemia mundial de Covid-19. Apesar de não ter sido o foco desse estudo, esse fato mudará significativamente o ato de educar e o papel da escola daqui para frente. Isso também significará repensar o PPP e o currículo.

O contexto é incerto e impossibilita previsões, mas se sabe que, diante de tanta insegurança e medo, agora a escola precisará criar e fazer a gestão de novas medidas que possibilitem novas rotinas de estudos e acesso ao conteúdo escolar.

Trata-se de um momento crítico que exige repensar e reavivar muitos ordenamentos do PPP como a escuta ativa, principalmente, do sofrimento diante de tantas mudanças. Se a escola faz parte de uma comunidade, agora precisa exercitar a solidariedade e verificar não só se os conteúdos estão sendo estudados pelos alunos, mas, também, as condições das famílias. Há um velho território que agora possui outra configuração e que precisa ser apropriado pela escola. E isso deve ser incluído na (re)discussão do PPP.

Nesse sentido, essa Dissertação, que pretendia encerrar-se aqui incentivando estudos posteriores sobre o real interesse e engajamento das escolas no PPP, agora abre-se para compreender e cooperar diante dos novos desafios e enfrentamentos da realidade escolar no que está se chamando de novo normal ou realidade pós-pandemia. Como será o PPP que dê conta dessa nova arquitetura institucional educativa com a ausência do professor e do aluno no espaço físico? E, após o retorno, com a exigência de outras práticas pedagógicas.

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”
Fernando Pessoa (1928)

REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **Gaiolas ou Asas? Por uma educação romântica**. Papirus, 2002, pp. 29-32.

BALL, S. J. **Espaço do Currículo**, v.3, n.1, p. 485-498, mar/set. 2010.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRITO, Alano de Moraes. **A dimensão pedagógica das novas tecnologias na prática docente e sua articulação com o Projeto Político-Pedagógico**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Instituição de Ensino: Universidade do Estado do Pará, Belém, 2015.

CAETANO, L. V. C.; DIÓGENES, E. M. N. **Projeto político-pedagógico: Diálogos intercruzados entre Veiga e Vasconcelos**. Disponível em: <http://eefacorianos.weebly.com/uploads/4/3/9/4/43941197/projeto-politico-pedagogico-dialogos-intercruzados-entre-veiga-e-vasconcelos.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **A gestão da educação básica no Tocantins: Concepção e lógica do Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada**. Dissertação de Mestrado. UFG/Faculdade de Educação. Goiânia, 2004. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/6/o/Dissert_Roberto_Francisco_de_Carvalho.pdf. Acesso em 14 abr. 2020.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CONAE. Documento Final, 2010. DE ROSSI, Vera Lúcia. **Gestão do Projeto Político-pedagógico: entre corações e mentes**. São Paulo: Moderna, 2006. (Coleção cotidiano escolar).

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5 ed., p. 1144.

FREITAS, Luiz Carlos. **"Organização do trabalho pedagógico"**. Palestra proferida no VII Seminário Internacional de Alfabetização e Educação. Novo Hamburgo, agosto de 1991 (mimeo).

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília: Cortez, 1994.

GARCIA, Elias. **Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica - uma discussão necessária**. Línguas & Letras, v. 17, n. 35, maio 2016.

LAGARES, R. **Sobre o Projeto Político Pedagógico e a Gestão Democrática da Escola.** Entrevista. Palmas, TO, 2020.

LÜCK, H. 2006. **A gestão participativa na escola.** 2. ed., Petrópolis, Vozes, 125 p. (Série Cadernos de gestão, V.III).

LUCKESI, C.C. **planejamento e Avaliação escolar: articulação e necessária determinação ideológica.** In: O diretor articulador do projeto da escola. Borges, Silva Abel. São Paulo, 1992. FDE. Diretoria Técnica. Série Ideias n 15.

OLIVEIRA, Olga Maria de. **O Projeto Político-Pedagógico: instrumento para uma gestão escolar democrática.** 2013. 131 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Instituição de Ensino: Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

OLIVEIRA, Sara Badra de. **Desafios e possibilidades do processo de construção coletiva de projeto político pedagógico: o caso de uma EMEF paulistana.** 2013. 194 f. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO) - Instituição de Ensino: Universidade Estadual De Campinas, Campinas, 2013.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teóricoprática.** 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

POLI, L.; LAGARES, R. **Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública.** RBPAE - v. 33, n. 3, p. 835 - 849, set./dez. 2017.

RAYEL, M. L. **Gesto, afeto e arte em Espinosa.** Algazarra (São Paulo, Online), n. 5, p. 196-214, nov. 2017.

RIOS, Terezinha. **"Significado e pressupostos do projeto pedagógico".** In: Série Ideias. São Paulo: FDE, 1982.

ROSA, J. G. **Grande sertão: veredas.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

ROBAERT, Samuel. **Projeto Político-Pedagógico: espaço de (re)construção profissional docente em uma perspectiva humanizadora.** 2015. 236 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Instituição de Ensino: Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

VASCONCELLOS, C. S. **Projeto político-pedagógico: educação superior.** Campinas: Papyrus, 2004.

VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola.** Campinas, São Paulo: Papyrus, 2001.

VEIGA, I. P. Al. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico.** 3. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

_____. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). **Escola Fundamental: currículo e ensino**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1991.

VEIGA, I. P. A. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** *Cad. CEDES*[online], v.23, n.61, 2003, pp.267-281. ISSN 0101-3262.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2009.

_____. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). **Escola Fundamental: currículo e ensino**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1991.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, JUVENTUDE E ESPORTES. **Manual de orientações – Associação de apoio à escola/ conselho escolar**. Palmas, TO, 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, JUVENTUDE E ESPORTES. **Escola Comunitária de Gestão Compartilhada**. Palmas, TO, 1997.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, JUVENTUDE E ESPORTES. **Documento Curricular do Tocantins**. Palmas, TO, 2019.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, n. 1, 2009.

SILVA, Lidiane. R. C. et al. **Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente**. In: **Congresso Nacional de Educação — Educere, IX, Encontro Sul Brasileiro De Psicopedagogia**, III, 2009, Curitiba.

TOCANTINS. **Escola Comunitária de Gestão Compartilhada: Proposta de reformulação do Programa**. Palmas, SEDUC: 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Sobre o Planejamento Escolar: Momentos Iniciais, Projeto de Ensino Aprendizagem e Trabalho por Projetos**. In: **Gestão da Sala de Aula**. São Paulo: Libertad, 2019.