

VIVIANE APARECIDA FERREIRA



**OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES
ESCOLARES PARA A CONSTRUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO : RELATO DE EXPERIÊNCIA
DE UMA ESTUDANTE DE PEDAGOGIA**

LAVRAS –MG

2023

VIVIANE APARECIDA FERREIRA

**OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES
ESCOLARES PARA A CONSTRUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO : RELATO DE EXPERIÊNCIA
DE UMA ESTUDANTE DE PEDAGOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia para
obtenção do título de Licenciada.

Prof. Dr. Paulo Henrique Arcas
Orientador

LAVRAS –MG

2023

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de aprofundar as discussões sobre o que concerne à identidade e finalidade do Projeto Político Pedagógico nas escolas, partindo do pressuposto de que sua elaboração é de âmbito social e democrático. Além disso, o Projeto de Formação de Gestores Escolares teve como finalidade direcionar as ações e estratégias dos gestores no âmbito escolar. Outro ponto a ser destacado é a elaboração e implantação do PPP de forma democrática e não como documento com finalidade apenas burocrática. O PPP precisa ser articulado com as ações da escola e não ser visto como um documento engessado. O projeto Político Pedagógico precisa ser útil, visto como um recurso no processo de ensino, ou seja, que esteja em todos os setores da escola, desde a secretaria passando pelas ações pedagógicas de sala de aula e também pelos diversos ambientes da escola, pelos diferentes atores escolares e familiares dos estudantes. A proposta de formação aconteceu em articulação com uma Secretaria Municipal de Educação de uma cidade no Sul de Minas Gerais e docentes da área de formação de professores da Universidade Federal de Lavras. Além disso, a formação para gestores/as e supervisores/as, teve como foco, orientar as equipes diretivas das escolas na elaboração e revisão do Projeto Político Pedagógico de suas escolas. As atividades de formação abordaram os aspectos normativos que tratam da gestão democrática, os aspectos teóricos e metodológicos envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico, contando com visitas às escolas a fim de aproximar os docentes da universidade envolvidos e os participantes da formação, promover o acompanhamento da elaboração do PPP e sua posterior implementação. Devido a participação da autora deste TCC como bolsista de extensão no desenvolvimento das atividades de formação, optou-se por elaborar o trabalho como relato da experiência vivenciada nesse processo. Conclui-se que a efetivação do PPP como um instrumento de planejamento escolar na perspectiva de uma gestão democrática ainda está distante de ser uma realidade na maioria das escolas públicas, ao menos no contexto observado. A falta de conhecimento dos gestores escolares sobre a elaboração e implementação do PPP, a ausência de orientações e formação nesse sentido e que não engessem o trabalho da escola, o pouco envolvimento dos docentes e da comunidade na gestão da escola, são desafios que ainda precisamos enfrentar.

Palavras-chave: Planejamento Educacional. Proposta Pedagógica. Gestão Democrática.

ABSTRACT

The present study aims to deepen the discussions on what concerns the identity and purpose of the Pedagogical Political Project in schools, starting from the budget that its elaboration is social and democratic. In addition, the School Managers Training Project aimed to direct the actions and strategies of managers in the school environment. Another point to be highlighted is the elaboration and implementation of the PPP in a democratic way and not as a document with only a bureaucratic purpose. The PPP needs to be articulated with the school's actions and not be seen as a rigid document. The Political Pedagogical project needs to be useful, seen as a resource in the teaching process, that is, that it is in all sectors of the school, from the secretariat passing through the pedagogical actions in the classroom and also in the different environments of the school, by the different school actors and students' families. The training proposal took place in conjunction with a Municipal Department of Education in a city in the south of Minas Gerais and teachers in the area of teacher training at the Federal University of Lavras. In addition, training for managers and supervisors focused on guiding school management teams in the preparation and revision of their schools' Pedagogical Political Project. The training activities address the normative aspects that deal with democratic management, the theoretical and methodological aspects involved in the elaboration of the Pedagogical Political Project, with visits to schools in order to bring together the university professors involved and the training participants, promote the follow-up the elaboration of the PPP and its subsequent implementation. Due to the participation of the author of this TCC as an extension fellow in the development of training activities, it was decided to elaborate the work as a report of the experience lived in this process. It is concluded that the effectiveness of the PPP as a school planning instrument in the perspective of a democratic management is still far from being a reality in most public schools, at least in no observed context. The lack of knowledge of school managers about the elaboration and implementation of the PPP, the lack of guidance and training in this regard and that do not stifle the work of the school, the little involvement of teachers and the community in the management of the school, are challenges that we still need face.

Keywords: Educational Planning. Pedagogical Proposal. Democratic management.

INTRODUÇÃO

No contexto da formação inicial no curso de licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Lavras foi necessário desenvolver o trabalho de conclusão de curso (TCC), atividade importante que atende um dos objetivos da formação de professores que é a iniciação à pesquisa científica e, além disso, contribuir para que futuros pedagogos e pedagogas problematizem e reflitam sobre situações vivenciadas na prática profissional.

Neste sentido, ao escolher o caminho para o desenvolvimento de meu TCC, deparei-me com disciplinas na matriz curricular do curso que introduziam, discutiram e problematizavam a atuação como docente no contexto da gestão escolar. De acordo com a matriz curricular do curso de licenciatura de Pedagogia, no quinto período do curso iniciamos os estágios obrigatórios. O primeiro desses estágios é o estágio com foco na gestão escolar, que possibilita aos estudantes e as estudantes do curso de pedagogia conhecerem as atividades que os gestores e as gestoras escolares desempenham, outro ponto é a oportunidade de primeiro contato com o Projeto Político Pedagógico da instituição onde as atividades do estágio obrigatórios acontecem.

No contexto do estágio em gestão escolar, uma das atividades solicitadas é que tomemos contato com o projeto político pedagógico (PPP) e, a partir da sua leitura e análise, conheçamos a função desse documento no planejamento educacional, assim como a participação dos profissionais da educação, principalmente das professoras, e da comunidade na sua elaboração e implementação (BRASIL, 1996).

Contudo, nas atividades práticas de relato dos estágios, não foram poucos os relatos de dificuldades encontradas para acessar o PPP das escolas. Ao solicitar o documento nas escolas para desenvolver as atividades inerentes ao estágio, na maioria dos casos recebi respostas que no momento o documento estaria em processo de reformulação ou que seria entregue depois, porque no instante solicitado ele não estaria em mãos para ser disponibilizado. Mesmo voltando a pedir o documento, muitas vezes ele terminava não sendo entregue e, para não continuar insistindo, eu desistia de pedir, esclarecendo a coordenação do estágio a impossibilidade de cumprir a atividade.

Diante dessas respostas e das dificuldades que eu enfrentei para ter acesso ao documento e, mesmo quando se obtinha o acesso, observava-se que o PPP não é algo que está presente no contexto escolar, “à mão” das equipes pedagógicas e de professores, o que revelava o pouco uso que se faz do documento que termina por assumir, nos melhores dos

casos, uma função simplesmente burocrática.

No ano de 2021, participei como bolsista de atividades de extensão com foco na formação dos gestores escolares para revisarem e/ou elaborarem o projeto político pedagógico de suas unidades escolares. Na ocasião, por ainda estarmos no contexto da pandemia de COVID 19, as atividades realizadas se caracterizavam como estudos e pesquisas sobre o tema, principalmente o levantamento de bibliografia a respeito. Contudo, em 2022, com o retorno das atividades presenciais e a normalização do trabalho presencial nas escolas, teve início um projeto de formação de gestores escolares numa rede municipal de ensino de uma das cidades que se localizam na região do município de Lavras, cidade onde se situa a Universidade Federal na qual cursava a licenciatura em Pedagogia.

Como o professor que coordenava o projeto era também meu orientador de TCC, interessei-me em acompanhar as atividades desenvolvidas no curso e vivenciar o trabalho que seria feito, pois acreditava que algumas dúvidas suscitadas no momento de realização do estágio poderiam ser solucionadas, além de ter a possibilidade de complementar minha formação como futura pedagoga, tanto pelos conteúdos abordados na formação dos gestores, quanto pelas discussões e experiências que os gestores poderiam revelar no percurso da formação.

A partir do acompanhamento das atividades de formação desenvolvidas no contexto do projeto surgiu a ideia de realizar meu TCC sobre essa temática, porém, não abordando de forma teórica a elaboração do PPP, mas num processo de reflexão que poderia me ajudar a compreender as resistências relatadas pelas minhas colegas durante o estágio do quinto período, inclusive vivenciadas por mim mesma, ao solicitarmos das escolas o documento para leitura e análise.

Nesse sentido, como acompanharia as atividades de formação devido a minha bolsa no projeto de extensão, propus ao meu orientador o direcionamento de meu trabalho de conclusão de curso para essa temática, aproveitando o acompanhamento e participação das atividades de formação no curso com os gestores escolares como objeto de análise do meu TCC.

O acompanhamento das atividades de formação das gestoras escolares visava responder a seguinte questão: porque, no contexto do estágio obrigatório em gestão escolar, encontramos tanta dificuldade para ter acesso ao projeto político pedagógico das escolas?

Visando responder a essa pergunta de pesquisa, propôs-se como objetivo geral analisar a formação dos gestores escolares sobre o projeto político pedagógico procurando identificar os desafios para a elaboração e implementação do PPP nas escolas.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar as dificuldades para elaborar e executar o projeto político pedagógico;
- Descrever e analisar o processo de formação dos gestores escolares para elaborar e implementar o PPP;
- Refletir sobre os desafios para superar a compreensão do PPP apenas como um documento burocrático no planejamento educacional.

Para o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa, optou-se pelo relato de experiência como um dos enfoques da pesquisa qualitativa em educação.

[...] o relato deve trazer considerações (a partir da vivência sobre a qual se relata e reflete) que sejam significativas para a área de estudos em questão. Isto é, é importante que seu relato não fique apenas no nível de descrever uma situação. Ele deve ir além e estabelecer ponderações e reflexões, embasadas na experiência relatada e no seu respectivo aparato teórico. É esperado que tais experiências possam contribuir para outros pesquisadores da área, ampliando o efeito da sua experiência como potencial exemplo para outros estudos e vivências (UFJF, s/d).

Considerando que esse estudo visa possibilitar o meu ingresso no campo da pesquisa acadêmica, e como estudante de Pedagogia ao participar do curso de formação dos gestores escolares, objeto de análise neste TCC, escolhi a observação como principal técnica de coleta de dados e, portanto, o relato de experiência como forma de estruturação desse TCC.

A escolha da observação como principal técnica de coleta de dados, contudo, não elimina algumas dificuldades no contexto do desenvolvimento da pesquisa, como nos alertam Oliveira, Santos e Florêncio (2019, p. 38) apontam que

[...] como principal problema do método o fato de o pesquisador não conseguir estabelecer o seu papel com nitidez, pois é preciso a sua permanência no campo ou ao lado à medida que observa. [...] Diferentes abordagens enfatizam estudos em que o observador não faz parte do campo a ser observado, destacando que as práticas investigadas são acessadas apenas através da observação, pois entrevistas e narrativas dão acesso aos relatos das práticas e não as práticas propriamente ditas.

Nesse sentido, considera-se que a observação das atividades de formação e das visitas realizadas pela equipe de formação nas escolas contribuíram para a construção de um diário de campo onde pude registrar as discussões, questionamentos, debates suscitados no contexto da formação das gestoras escolares, foram as técnicas utilizadas para alcançar os propósitos deste estudo.

Visando conhecer o contexto de trabalho dos participantes da formação, eu acompanhei a equipe de formadores, também juntamente com a equipe de formadores realizei visitas às escolas para conhecer os aspectos de infraestrutura e o dia a dia das escolas, além de ter acompanhado reuniões e conversas realizadas individualmente com as equipes de gestão de cada escola.

Importante destacar que a proposta de formação foi desenvolvida com gestores de escolas públicas de uma rede municipal de ensino. Ao todo a formação contou com a participação de equipes de gestão (direção e supervisão pedagógica) de duas instituições de educação infantil, que atendem crianças de 6 meses a 5 anos, três instituições de educação infantil, 4 e 5 anos, e ensino fundamental anos iniciais; a coordenadora de três escolas rurais e a equipe de coordenação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, constituída por duas coordenadoras de educação infantil, uma coordenadora de ensino fundamental, uma coordenadora administrativa e a coordenadora pedagógica de um projeto que atende as crianças das escolas municipais no contraturno. Portanto, estiveram envolvidas na formação 23 participantes.

As atividades de formação ocorreram de junho a dezembro de 2022, ocorrendo a continuidade das atividades no formato de consultoria a cada equipe escolar de fevereiro a maio de 2023. A autora deste TCC acompanhou todas as atividades desenvolvidas.

Do ponto de vista teórico, este trabalho de conclusão de curso tomou como fundamentação teórica os escritos de autores como: Vasconcellos (2008), Paro (2018) e das autoras Veiga (1996), Bussmann (1996), Neves (1996), e Almeida e Placco (2022), que endossam suas opiniões acerca da importância de as escolas delinearem sua própria identidade por meio da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), construído de forma democrática. Os autores e as autoras também abordam a finalidade do PPP para as práticas pedagógicas dentro das salas de aula, chamando a atenção para a desconstrução de um projeto engessado, para um projeto útil, com leitura da realidade, partindo para uma intencionalidade, compreendendo a necessidade na construção coletiva da identidade da escola, por fim, os autores e as autoras defendem o projeto político pedagógico como instrumento de luta a favor da democracia e da autonomia das instituições.

Projeto Político Pedagógico: um processo de desconstrução para a reconstrução

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento que projeta a intenção do fazer, de realizar, com base no que se tem, projetando para o futuro, então, a escola lança mão de uma construção de práticas democráticas, que contemplem a comunidades escolares em sua totalidade. Sendo assim, o projeto precisa ser visto como um “guarda chuva” para os outros projetos da escola, em tese o projeto dá a base para que outros trabalhos sejam desenvolvidos no interior da escola durante o ano letivo no processo de uma prática social que esteja compromissada em solucionar problemas da educação.

A Lei de nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), em seu artigo 14º, elucida a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico, assim como da comunidade local, tendo em vista uma participação crítica e reflexiva, considerando as dificuldades existentes no contexto escolar e trabalhando juntos para uma projeção que vise melhorias a curto e longo prazo na educação ofertada pela escola.

Entretanto, é necessária uma desconstrução do papel e finalidade do Projeto Político Pedagógico dentro das escolas, nesse sentido a sua elaboração e utilidade precisa ser democrática e não unilateral como vem acontecendo. O pluralismo de ideias deve compor as metas e objetivos que estruturam o PPP, fazendo assim um documento articulável, vivo que contemple a comunidade escolar em sua totalidade. É importante ressaltar que o projeto político pedagógico precisa passar pela ruptura de ideias ultrapassadas, ou de um agrupamento de planos de ensino que após apresentado para as autoridades é engavetado. Nessa perspectiva o PPP precisa ser pensado para a oferta de uma educação pública de qualidade, respeitando a diversidade e a heterogeneidade presente nas escolas, ou seja, ter compromisso com a formação do cidadão, respeitando sobretudo sua identidade cultural, étnica, racial e econômica. (VEIGA, 1996).

O projeto de formação de gestores escolares, objeto de estudo nesta pesquisa, teve como intuito promover por meio dos encontros com as participantes a desconstrução do que está posto como, projeto político pedagógico dentro das escolas, propiciando uma ruptura na compreensão equivocada de como o projeto deve ser elaborado e qual a sua identidade e finalidade face à comunidade escolar.

Entretanto, para essa desconstrução ser efetiva e, sobretudo, democrática, é necessário um processo de rupturas com o que está posto, frente ao “imutável”, que se arrasta por décadas dentro das escolas de todo o país, quebrando o estado confortável para arriscar-se num projeto relativamente emancipador, indo além de uma construção individual, centralizada apenas na gestão, partindo para o coletivo, no qual, todos e todas da comunidade possam idealizar a construção do projeto político pedagógico, pode-se dizer, que o projeto é a espinha dorsal da escola, pois ele é construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo (VEIGA, 1996)

Em face disto, o Projeto Político Pedagógico vem sendo interpretado de forma equivocada, ou seja, sua elaboração e finalidades, estão longe de contemplar as necessidades para a promoção de uma educação que atenda a totalidade dos/das estudantes. O que se tem visto nas escolas são projetos engessados, com finalidades burocráticas, sendo engavetado e,

até mesmo, esquecido durante o decorrer do ano. Outro obstáculo é a falta de sensibilização dos responsáveis na elaboração do PPP, visto que encaram a tarefa como algo enfadonho, difícil de fazer, desacreditados no processo de elaborar um Projeto que seja democrático, que norteie as ações pedagógicas e que possa ser útil em todas as esferas da educação.

Nesse sentido, o projeto político pedagógico deve ser encarado como um instrumento de permanente reflexão e discussão dos problemas da escola. É nesse movimento que a escola cria sua identidade e ganha autonomia frente aos fatores internos à ela mesma, em outras palavras, é delegar a equipe escolar as decisões do cotidiano, pois não justifica a escola encaminhar sua responsabilidade para instâncias maiores, se as mesmas desconhecem a realidade da comunidade escolar. No entanto, essa autonomia não anula a atuação das instâncias superiores (Ministério da Educação, Secretarias de Educação Municipal ou Estadual) dentro das escolas, ou seja, a escola não deixará de ser e/ou ter autonomia por atender as demandas dessas instâncias superiores, mas encontrará formas de exercer sua autonomia com responsabilidade, respeitando as leis que organizam a educação nacional, e também respeitando o alunado que a escola atende.

Ao ser construído coletivamente, o projeto político pedagógico propicia uma vivência democrática, que caracteriza a sua identidade dentro da escola, efetivando uma permanente reflexão, diminuindo as relações de autoritarismo e de competitividade existentes, conhecidas como manda quem pode, ou seja, a ordem vem de cima e cabe a comunidade escolar executar. Torna-se necessário, portanto, uma criticidade no processo de elaboração do projeto, tendo em vista que são as profissionais e profissionais de diversas áreas, incluindo docentes, cozinheiras, bibliotecárias, gestoras, supervisoras e, sobretudo, os estudantes, que estão na linha de frente para fazer do processo ensino aprendizagem um ato de emancipação do sujeito por meio das práticas educativas.

Para chegar a esta concepção de democracia, é necessária uma mudança de postura por parte dos que estão envolvidos na elaboração do projeto político pedagógico, isso significa uma enorme mudança de concepção por parte da equipe de gestão escolar e também dos demais atores escolares, pois descentraliza o poder que antes era centralizado na direção. Isso não significa que as funções de cunho diretivas serão distorcidas, mas significa que as decisões que envolvam toda a funcionalidade da escola para promover uma educação emancipadora será responsabilidade de todos e todas, conforme afirmado por Veiga (1996, p.15), “o ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o

controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.”

Em síntese, enfrentar essa ousadia na desconstrução de uma cultura autoritária e seletiva, que delega sob uma ótica de poder centralizador e de exclusão das classes marginalizadas pela sociedade, é preciso que toda a comunidade escolar entenda a concepção do projeto político pedagógico como instrumento de luta, que permite a compreensão em profundidade dos problemas postos pelas práticas pedagógicas.

De igual modo, o projeto político pedagógico é uma ferramenta que auxilia educadores/as, gestores/as supervisores/as no enfrentamento das questões de exclusão, tendo em vista que a escola está para todos e todas, independente da estrutura familiar, independente da classe econômica, etnia, raça ou mesmo da orientação sexual do indivíduo. Sabendo disso, a escola precisa estar em consonância com a legislação que assegura o acesso e a permanência como direito de todos e todas. Para isso ser real e efetivo, não basta a escola ofertar a vaga, é preciso que essa discussão permeie o projeto político pedagógico, criando assim possibilidades e estratégias para a permanência dos e das estudantes em sua totalidade, como consta no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que dispõe “Art. 53. I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.”

No entanto, a oferta não garante a permanência, pois não basta ofertar vagas em números se a permanência é dificultada pelas práticas pedagógicas que não são inclusivas. Essa ousadia na desconstrução precisa permear o chão da escola, saindo da sala da direção e adentrando as salas de aulas e o fazer pedagógicos dos/as docentes de forma efetiva (VEIGA, 1996).

Então, o que constitui uma construção democrática, inclusiva e coletiva, que venha a ter a identidade da escola? Para Vasconcellos (1999, p. 25),








O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) 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.

É importante destacar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) não tem uma estrutura definida, ou uma forma “receita pronta” que as instituições educacionais devem seguir. Entretanto, é necessária uma desconstrução do papel e finalidade do Projeto Político Pedagógico dentro das escolas, nesse sentido a sua elaboração e utilidade precisa ser democrática e não unilateral como vem acontecendo e como já foi destacado anteriormente.

O pluralismo de ideias deve compor as metas e objetivos que estruturam o PPP, fazendo assim um documento flexível, vivo que contemple a comunidade escolar em sua totalidade. É importante ressaltar que o projeto político pedagógico precisa passar pela ruptura de ideias ultrapassadas, ou de um agrupamento de planos de ensino, que após ser apresentado para as autoridades é engavetado. Nessa perspectiva o PPP precisa ser pensado para a oferta de uma educação pública popular e de qualidade.

Apesar de o PPP não ter uma estrutura única, que pode ser indicada por cada sistema de ensino, Vasconcellos (2008) propõe uma estrutura básica do projeto político pedagógico. De acordo com o autor, essa estrutura é composta por três elementos que são: marco-referencial, diagnóstico e programação, devendo sua elaboração ser pensada de forma participativa, olhando para a realidade, bem como, para as práticas objetivas que norteiam as ações do cotidiano educativo.

A seguir, apresenta-se o quadro conceitual para a estrutura do PPP elaborado por Vasconcellos (2008) no qual o autor define cada um dos elementos dessa estrutura.

Partes	Significado	Função
<p>Marco-Referencial</p> <p>1. Marco Situacional (leitura da realidade geral)</p> <p>2. Marco Filosófico (ideal geral)</p> <p>3. Marco Operativo (ideal específico)</p>	<p>Ideal</p> <p>O que desejamos.</p> <p>Tomada de posição: explicitação das opções e dos valores assumidos</p> <p>Posicionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Político • Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Tensionar a realidade no sentido da sua Superação/Transformação • Fornecer Parâmetros, Critérios para o Diagnóstico
		
<p>Diagnóstico</p> <p>Pesquisa + Análise</p> <p style="text-align: center;">  Necessidade </p>	<p>Busca das Necessidades</p> <p>A partir da Análise da Realidade e/ou da Comparação com o ideal saber a que distância estamos do desejado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a realidade • Lugar a realidade • Chegar às necessidades
		
<p>Programação</p>	<p>Proposta de Ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir a Ação para

<ul style="list-style-type: none"> ● Ação Concreta ● Linha de Ação ● Atividade Permanente ● Norma 	<p>O que é necessário e possível ser feito para diminuir a distância</p>	<p>diminuir a distância em relação ao ideal desejado</p>
---	--	--

Fonte: VASCONCELOS (2008, p. 23)

O quadro evidencia que a estrutura do projeto precisa dialogar com a realidade da escola, levando em consideração as muitas realidades presentes dentro do contexto escolar, tendo em vista a diversidade e a pluralidade que caracteriza o coletivo escolar.

Nesse sentido, o projeto de formação buscou alicerçar-se nos discursos dos participantes com falas que contemplassem um olhar amplo, levando os/as gestores/as e supervisoras/es a olharem para além dos muros da escola, buscando no coletivo de ideias formas diferentes de fazer a educação acontecer, iniciando um processo de reconstrução participativa, ouvindo sobretudo os estudantes, que são o real motivo da educação existir. Se o coletivo de estudantes não estiver contemplado na construção do projeto, não se tem para quem projetar. Nesse sentido, Vasconcellos (2008, p. 25) afirma que "pela participação, o indivíduo pode assumir a condição de sujeito e não de objeto (sentindo-se sujeitado ou como que fazendo parte do 'cenário', mas não interferindo nos destinos do trabalho)".

A proposta de formação para a reconstrução do projeto político pedagógico teve, ainda, a intenção de sensibilizar os participantes de que a decisão do fazer, de como fazer e quando fazer, é responsabilidade dos sujeitos que escrevem diariamente a história da escola na qual estão inseridos. Reconhecendo que não há técnica que seja autossuficiente na elaboração do PPP, ou mesmo um modelo a ser seguido, pois o projeto é único, ele indica a identidade da escola, é necessária uma metodologia de trabalho coletivo e participativo, ou seja, o projeto político pedagógico só é movido por formação continuada.

De igual modo, as atividades de formação contaram também com leitura de textos como referencial teórico metodológico, disponibilizado via Campus Virtual da Universidade Federal de Lavras - UFLA, no qual as participantes tiveram atividades para a apropriação dos conceitos estudados e exercícios que visavam orientar os processos e procedimentos para a elaboração e/ou revisão dos projetos políticos pedagógicos das instituições envolvidas no processo formativo.

Os debates na formação e o espaço de fala do coletivo: as opiniões das participantes e as visitas às instituições educativas

O projeto de formação, não se ateve apenas nos conteúdos teóricos necessários para a fundamentação e para uma melhor compreensão da finalidade do PPP dentro das escolas, o que foi considerado importante para esta formação, pois é necessário um referencial que fundamente a construção do projeto político pedagógico, possibilitando uma melhor compreensão crítica por parte do coletivo, facilitando assim, práticas pedagógicas democráticas no interior da escola, entendo que é na prática que a teoria se consolida.

Dito isso, entendemos que para aproximar a teoria do lugar de fala dos participantes, a formação foi dividida em duas etapas, sendo no período da manhã a atividade de formação, encontro coletivo com as gestoras e supervisoras das escolas municipais e também com a equipe de coordenação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação (SME), tendo em vista a desconstrução da concepção e finalidade do PPP, visto que a maioria das participantes demonstraram entender que o Projeto Político Pedagógico é burocrático e formal.

Observou-se, ainda, durante as atividades de formação, que poucas integrantes da formação haviam participado da elaboração do PPP na sua trajetória profissional. Isso chamou a atenção, pois boa parte do grupo de participantes atua há bastante tempo na rede de ensino e, portanto, deveria em algum momento da sua experiência como docente ter participado das discussões para a elaboração ou revisão do PPP das escolas que atuaram.

Apenas uma gestora de uma instituição de educação infantil mencionou que elaborou o PPP, porém, como o objetivo era o de conseguir a autorização para o funcionamento do Centro Municipal de Educação Infantil (CEMEI) que havia sido recém inaugurado, o documento foi elaborado pela equipe de gestão de forma aligeirada e, portanto, não seguiram os procedimentos participativos e democráticos recomendados no arcabouço teórico e legal.

Algumas outras participantes também informaram não terem participado da elaboração do PPP e algumas com bastante tempo de magistério afirmaram que quando participaram foi algo sem orientação e também não se seguiu os procedimentos participativos e democráticos esperados. Em suma, o grupo revelou que sentia dificuldade na construção do PPP.

Nesse sentido, a explicitação da dificuldade na elaboração do PPP também indica que os documentos que as instituições possuíam no momento em que a formação teve início não cumpriam o papel esperado, o que sinalizava para a equipe de formadores que seria necessário, além de um processo de formação, uma etapa seguinte que possibilitasse orientar e apoiar o processo de implementação do PPP, caso contrário, seria possível que o documento fosse novamente “engavetado”.

As trocas entre as participantes e os formadores foram indicando o caminho que precisava ser trilhado no percurso formativo. Dessa forma, os formadores buscaram apresentar de forma efetiva que o PPP é um documento real/útil, que evidencia as intenções de cada escola, uma identidade que não deve ser copiada por outra escola, mesmo que alguns aspectos do projeto possam ser comuns entre as diferentes instituições, por fazerem parte da mesma rede municipal. O que diferencia o PPP de uma instituição para outra está relacionado com o contexto, com a comunidade escolar e com a comunidade do entorno que a instituição atende. Nesse sentido, como dois filhos que têm os mesmos pais podem ter personalidades e comportamentos completamente diferentes, assim tanto são as instituições educativas.

O comportamento das participantes pode ser evidenciado a partir das falas e opiniões emitidas no processo de formação. Debates acalorados foram suscitados devido às opiniões extremamente conservadoras por parte das equipes escolares. Apesar do foco ser a elaboração do PPP, ao abordar a construção de um documento que revela a identidade da escola, concepções de educação, ensino, aprendizagem, família, entre outras, foram problematizadas e enquanto algumas participantes explicitavam uma visão extremamente conservadora, outras se mantinham em silêncio, o que dificultava para os formadores compreender efetivamente como o grupo se posicionava, principalmente no que se refere a defesa da participação coletiva e de uma efetiva gestão democrática.

A defesa de princípios e valores religiosos, do “amor” pela profissão e pelas crianças, a compreensão do papel das famílias em relação às escolas, revelaram posturas extremamente conservadoras e, em alguns casos, evadas de preconceito. Observou-se, também, em algumas participantes, uma postura pouco crítica e a ausência de iniciativa no enfrentamento dos problemas vivenciados no interior das escolas, revelando uma atuação submissa aos interesses pessoais próprios ou de outros. Além disso, diante dos problemas levantados, as participantes que estavam ocupando a gestão pedagógica (supervisoras) ou a gestão escolar (diretoras) evidenciaram falta de iniciativa em propor encaminhamentos e soluções, e sendo possível inferir que esperavam, para tanto, medidas tomadas pela Secretaria Municipal de Educação.

A segunda etapa da formação consistiu em conhecer o espaço de fala do coletivo, ou seja, ir às escolas, ouvir os sujeitos dentro da realidade que atuam. O desafio era o de desconstruir na visão das participantes a concepção do PPP como meramente um documento formal e implementar um processo da ação-reflexão, exigindo um caminhar em unidade da comunidade escolar, esforço conjunto para discutir e elaborar o PPP pela instituição educadora (Bussmann,1995). Entende-se que um diálogo mais próximo da realidade da

comunidade escolar propicia uma melhor compreensão da importância do planejamento educacional e da elaboração/revisão da proposta pedagógica, na construção da gestão escolar democrática e para a melhoria da qualidade do serviço oferecido em instituições dedicadas à oferta de educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental I. Essa aproximação da formação revela uma preocupação importante da equipe de formação no sentido não apenas de conhecer o contexto de trabalho das participantes, mas também de assegurar que as orientações dadas dialoguem com a realidade vivida e articulem a teoria discutida na formação com a prática desenvolvida nas escolas. Essa necessidade se verifica também porque,

[...] a gestão da escola configura-se em um ato político, pois requer sempre uma tomada de posição. Ou seja, a gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões. Nesse sentido, ações simples, como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até ações mais complexas, como as definições pedagógicas, indicam uma determinada lógica e um horizonte de gestão, pois são ações que expressam impasses e compromissos que permeiam um determinado cotidiano escolar (DOURADO, 2002, p. 158)

No transcurso das atividades de formação foram atendidas duas instituições de educação infantil (Centros Municipais de Educação Infantil – CEMEI) e três escolas de ensino fundamental I, conforme explicitado anteriormente na metodologia do TCC. Participou da formação a supervisora pedagógica de três escolas rurais e foram visitadas pela equipe de formadores duas delas. Além disso, também foi visitado o projeto interdisciplinar que atende as crianças das escolas municipais no contraturno. Por se tratar de uma pesquisa que utiliza o enfoque do relato de experiência, denominaremos as escolas com letras para evitar sua identificação.

É importante destacar que o PPP tem grande importância para as práticas pedagógicas, ou seja, as e os docentes precisam estar envolvidos e se enxergarem, se reconhecerem nas propostas do PPP. Outro desafio que fica patente no processo de elaboração e implementação do PPP é o desânimo por parte dos professores e professoras em relação a participar da elaboração do documento e, posteriormente, da sua implementação. A alegação é a de que o documento é distante do que de fato acontece dentro da sala de aula, ou que, será mais uma sobrecarga de trabalho, mais uma pilha de documentos a ser preenchida.

Claro que existem resistências por parte dos e das docentes em participarem da elaboração do PPP. Infelizmente, nem todos nas escolas têm compromisso ético com a formação das crianças. Compreendem o papel da escola apenas como transmissão de conhecimentos, numa perspectiva de educação tradicional e bancária (FREIRE, 1996).

É nesse sentido que Paulo Freire (1996, p. 112-113) nos convida a participar:

A professora democrática, coerente, competente, que testemunha seu gosto pela vida, sua esperança no mundo melhor, que atesta sua capacidade de luta, seu respeito às diferenças, sabe cada vez mais o valor que tem para a modificação da realidade, a maneira consistente com que vive sua presença no mundo, de que sua experiência na escola é apenas um momento, mas um momento importante que precisa ser autenticamente vivido.

Portanto, a participação dos e das docentes na elaboração e na implementação do PPP não deve ser compreendida apenas como uma obrigatoriedade legal, conforme determinado no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), mas como um compromisso com a educação pública, com a cidadania e com o exercício ético da docência.

Por outro lado, não podemos negar que somos um povo marcado por uma história de dominação, de falta de liberdade e domínio da elite em relação ao restante da população, uma população oprimida, marcada pelo preconceito e pela alienação. Por isso, é importante considerar que a não participação dos e das docentes não se dá apenas pelo desinteresse, pela falta de envolvimento ou de compromisso, mas também porque os e as docentes não vislumbram a finalidade prática do PPP e também, no caso de uma gestão escolar conduzida de forma autoritária, a não participação pode estar relacionada ao medo de retaliações por expressarem no PPP suas ideias, que muitas das vezes podem estar em desacordo com o que é definido pela direção ou, ainda, pelos órgãos dirigentes dos sistemas de ensino.

A liberdade de mover-nos, de arriscar-nos vem sendo submetida a uma certa padronização de fórmulas, de maneiras de ser, em relação as quais somos avaliados. É claro que já não se trata de uma asfixia truculentamente realizada pelo rei despótico sobre seus súditos, pelo senhor feudal sobre seus vassallos, pelo colonizador sobre os colonizados, pelo dono da fábrica sobre os seus operários, pelo Estado autoritário sobre os cidadãos, mas pelo poder invisível da domesticação alienante que alcança a eficácia extraordinária que venho chamando “burocratização da mente”. Um estado refinado de estranheza, de “autodemissão” da mente, do corpo consciente, de conformismo do indivíduo, de acomodação diante de situações consideradas fatalistamente como imutáveis (FREIRE, 1996, p. 114).

Nesse sentido, Vasconcellos (2008), reforça que para mudar a cultura de projeto ineficaz, ou de que faz perder tempo, e que esse tempo poderia ser aplicado em outras questões mais importantes, como por exemplo, a realidade caótica das escolas com baixa frequência ou mesmo o baixo rendimento na aprendizagem do educandos e educandas, o autor reforça que, o Projeto Político Pedagógico é justamente a forma de enfrentamento dessas situações inerentes às escolas, visando sua transformação, através do engajamento e compromisso da comunidade escolar, entendendo que é preciso, sobretudo, “perder tempo”

com a sensibilização face ao Projeto Político Pedagógico, acreditando que o PPP traz transformação para a comunidade escolar.

A principal possibilidade de uma construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade, isto significa resgatar a escola como espaço político, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula. (VEIGA, 1996, p 14).

A escola, enquanto espaço democrático, espaço de ensino e aprendizagem, espaço social e coletivo, precisa ter em vista a importância de se criar um projeto que evidencie a identidade do espaço que ocupa visando a pluralidade de ideias em sua totalidade. Portanto, para que essa construção faça sentido para os e as docentes, é preciso que os mesmos se coloquem numa perspectiva de mudança.

Outro ponto a se considerar por parte dos docentes é que o PPP serve como referência para os projetos de curso, os projetos setoriais, projeto de ensino e aprendizagem, para os projetos de trabalho didáticos, entre outros projetos que fazem parte da dinâmica democrática da escola (Vasconcellos, 2008).

Diante deste contexto de inquietações e até mesmo de utopia em relação a elaboração de um PPP que seja democrático, útil, que tenha a identidade da escola, as visitas tiveram o objetivo de ouvir as dificuldades e conhecer a realidade da comunidade na qual a escola está inserida, e a partir destas conversas auxiliar na elaboração do Projeto Político Pedagógico e contribuir com as equipes de cada escola de acordo com as necessidades de cada contexto.

O quadro a seguir traz uma descrição e sistematização das características de cada uma das escolas que foram visitadas no contexto da formação dos gestores escolares das escolas envolvidas na formação.

CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS VISITADAS	
ESCOLA - A	A instituição fica localizada num bairro denominado pela equipe gestora como “difícil”, por ser um bairro de índice socioeconômico baixo. Na ocasião da primeira visita à escola estava passando por um período de transição, deixando de ofertar a educação infantil, passando a atender apenas o ensino fundamental I (1º ano ao 5º ano), por esse motivo, a escola estava passando por uma reforma estrutural. A biblioteca estava alocada no corredor, as salas de aula muito pequenas e apertadas, cenário um tanto que desorganizado. O projeto político pedagógico da escola não foi elaborado de forma participativa e democrática, a justificativa da equipe gestora é que o PPP foi elaborado por outra gestão anterior a ela, sendo assim resolveu manter o mesmo documento e apenas atualizar os dados

	para futuras consultas.
ESCOLA- B	A instituição em questão é um CEMEI, atendendo crianças pequenas e bem pequenas (06 meses a 5 anos), fica bem próxima à escola primeira escola, portanto, compartilham as mesmas características socioeconômicas da população atendida. O edifício do CEMEI é uma construção nova, o espaço é amplo e conta com todas as exigências para atender a faixa etária a qual se destina. O projeto político pedagógico foi elaborado em 2019, porém segundo a coordenadora da instituição o PPP foi “copia e cola” de outra instituição, pois tinham que enviar o documento para as instâncias superiores para assim serem iniciadas as atividades no CEMEI
ESCOLA - C	A instituição foi inaugurada no ano de 2014, é uma escola relativamente nova em termos de funcionamento, no entanto suas práticas diretivas são centralizadoras. A primeira versão apresentada do PPP que está em processo de elaboração é extensa com terminologias que a direção desconhece o conceito e sua aplicação na prática, reveladora da dificuldade de se elaborar o documento e também de que o processo vinha ocorrendo de forma pouco democrática e participativa. Outro ponto que chama a atenção é a grande demanda da escola para solicitação de professores/as de apoio. Além disso, nota-se uma falta de diálogo entre as integrantes da equipe gestora com o restante da comunidade escolar. Qualquer opinião tecida sobre a elaboração do PPP e sua finalidade é tido como ofensa pessoal, um ambiente muito frágil, por assim dizer, e que suas ações terminam por ser opressoras.
ESCOLA - D	Essa escola é tradicional na cidade por se tratar de uma escola que funciona há mais de 15 anos, recebendo estudantes tanto da comunidade na qual está inserida como da zona rural. A escola é grande, possui dois pavimentos compostos por salas de aula, a biblioteca fica num anexo separado do prédio escolar. Não se sabe se é uma biblioteca ou um depósito para objetos de recursos pedagógicos, ou ambos. Os livros ficam distribuídos em prateleiras, porém fora do alcance das e dos estudantes. Sobre a equipe diretiva, os diálogos foram difíceis, pois existe uma grande resistência em mudar a concepção e abrir mão da centralização do poder. Existem práticas que desrespeitam a liberdade religiosa, a reza é feita no pátio escolar e todas as crianças precisam participar. O PPP da escola é ultrapassado, não tem a identidade da instituição. Nota-se a falta de uma proposta de trabalho coletiva e democrática na gestão escolar, o que acaba impactando os demais segmentos dentro da escola. As crianças ficam no projeto contraturno em outra instituição e, com isso, causa um certo desconforto na direção e também nos e nas docentes no sentido das tarefas de casa, pois as e os docentes defendem a ideia de que a função deste projeto contraturno é de ajudar as crianças a realizarem seus deveres de casa, ou seja, o projeto é visto por essa escola como um projeto de reforço escolar.

ESCOLA - E	A instituição atende turmas da educação infantil (4 e 5 anos) e anos iniciais do ensino fundamental. O espaço que a instituição ocupa é grande e muito bem cuidado. Tem uma quadra de esportes coberta e um parquinho de madeira que não é utilizado pelas crianças. A biblioteca é escura e seu uso se destina para assistir televisão. A equipe diretiva não compactua com as mesmas intencionalidades da instituição para um bem comum. Quando procurada por professores e ou familiares dos e das estudantes, as informações são distorcidas causando uma certa confusão e, até mesmo, anulação do que foi dito anteriormente. O Projeto Político Pedagógico é um instrumento de formalidades, sendo utilizado apenas para fins burocráticos.
ESCOLA - F	Necessariamente não se caracteriza como uma escola, porém é uma instituição que tem como objetivo atender as crianças da rede municipal, principalmente as crianças matriculadas na escola D, no contraturno. Nesse caso, a instituição funciona como complemento da escola, trabalhando uma proposta diferente da proposta curricular de anos iniciais. A instituição faz um trabalho que busca propiciar o protagonismo dos e das estudantes no processo de ensino aprendizagem, tendo em vista as mais diferentes formas de ensinar os conteúdos por meios de recursos pedagógicos desenvolvidos pelos/as estudantes e docentes. A instituição conta com uma vasta área verde que tem árvores, parquinho de madeira que é explorado pelas crianças. O ambiente educativo tem uma horta de verduras que fica sob os cuidados da comunidade na qual a escola está inserida, sendo que tudo que é produzido na horta é dividido com a comunidade que vende esses produtos na feirinha local da cidade. A diretora da instituição busca explorar os projetos de pesquisa que a Universidade Federal de Lavras desenvolve, sendo que um desses projetos é o de astrofísica. A instituição conta com um laboratório que dispõe de experimentos feitos pelos e pelas estudantes sob a orientação de uma professora de física da UFLA. Outro ponto de destaque é a participação efetiva da comunidade nas atividades da escola, como reuniões de pais e mestres. A diretora procura ouvir o pluralismo de ideias e, sobretudo, ela conhece seu alunado e as especificidades de suas famílias.
ESCOLAS – G e H	A escola G fica localizada na zona rural da cidade, assim como a escola H . A escola G é uma escola pequena, grande parte da comunidade é constituída por sítiantes locais que vivem do que produzem, aspecto positivo, pois há um envolvimento da comunidade na escola, assim como ocorre a continuidade do processo de escolarização dos e das estudantes nos anos posteriores na cidade. No entanto, a escola conta com uma supervisora geral, que é quem cuida da de todas as escolas rurais do município. Seguindo as características das escolas rurais, o ensino fundamental é multisseriado. As professoras moram na cidade e se deslocam todos os dias pela manhã para darem suas aulas, o horário de início e término das aulas é algo que chama a atenção, às aulas tem início às 6h40 e terminam às 10h40 da manhã. Em contrapartida, a escola H

	<p>apresenta uma configuração um pouco diferente da escola G. A escola é composta por estudantes migrantes, pois boa parte da comunidade na qual a escola está inserida é formada de pais e mães que são trabalhadores rurais que deslocam-se de suas cidades e ou estados de origem para trabalhar na lavoura de café na zona rural da cidade. Sendo assim, as crianças ficam nessa escola durante o período que os pais têm trabalho, ou seja, seis meses no máximo de permanência na escola local, o que influencia no trabalho pedagógico da escola.</p> <p>O Projeto Político Pedagógico é um para todas as escolas rurais, o município passou a contar, a partir de 2023, com 8 escolas rurais em sua extensão, atendendo educação infantil e fundamental I. A equipe responsável pela formação orientou que cada escola, devido sua especificidade, construa seu próprio PPP, mesmo que esteja consolidado em um único documento.</p>
--	--

Dentre tantos fatores que dificultam o avanço nos processos de desenvolvimento do cotidiano escolar, um deles sobressaiu. Esse fator é a permanente mudança na equipe gestora. Isso acontece pelo fato de as servidoras serem realocados para o cargo de supervisão ou direção, ou mesmo ocuparem o cargo por outras razões, como, por exemplo, cargo de confiança, que infelizmente é real no Brasil, inviabilizando a sequência de um trabalho efetivo dentro das escolas. Nesse sentido, a autora, Bussmann (1996, p. 40) afirma que “esta atividade que se distingue em vários aspectos da administração empresarial, exige preparo específico que, na maioria dos casos, os atuais administradores da educação, nas várias instâncias do sistema educacional, inclusive na escola, não receberam”.

Isso posto, compreendemos que para as funções de coordenação e gestão escolar é necessário, sobretudo, entender que as atividades oriundas da escola são opostas dos processos administrativos de uma fábrica, na qual o foco é a alta produtividade e lucratividade. Já o mundo educacional, que diz respeito às pessoas e ao seu contexto sociocultural, em outras palavras, deve ser levada em consideração a capacidade de cada pessoa para a construção do conhecimento, na condição de sujeito que pensa, age, faz e reflete.

A dinâmica da escuta ativa das participantes durante o projeto de formação nos levou a refletir em como a educação ainda carece de uma maior oferta de instrumentos de formação continuada para os/as profissionais da educação, principalmente para aquelas e aqueles responsáveis pela gestão escolar, que não se limite a oferta um curso teórico que apresente conceitos gerais e fora de contexto.

Espera-se que as propostas de formação continuada articulem a teoria com a prática de tal forma que a teoria se concretize por meio da prática que a consubstancia. Nesse sentido, podemos dizer que as práticas diretivas concomitante de ação/reflexão dos fatores de ordem, social, econômico, cultural e tecnológico, produzirão um modelo de gestão que podemos chamar de democrático. “Aspirar a uma gestão democrática significa partir do princípio de que uma organização como a escola é feita de múltiplas relações entre formal e os sujeitos que a produzem e vivenciam em seu cotidiano” (VEIGA, 2001, p. 55).

A proposta de elaboração do Projeto Político Pedagógico trouxe um certo desconforto aos participantes do projeto de formação, gerando especulações de como fazer, de qual ponto iniciar a escrita do PPP, e até mesmo de receios, no sentido de relacionamentos interpessoais dentro das escolas, talvez um medo de causar inimizades ou mesmo de não querer conflitos de ideias com seus pares. No entanto, essa concepção trata-se de uma visão equivocada, pois podemos compreender os conflitos, na perspectiva da gestão democrática, como algo que favorece o diálogo, a construção de acordos, a reflexão crítica para a tomada de decisões.

Portanto, esse processo de gestão dos conflitos, pode contribuir para a criação de espaços reflexivos, desencadeando um processo de ação-reflexão-ação fundamental para a implementação do PPP nas escolas. Medeiros, Souza e Placo (2022) evidenciam que os espaços reflexivos possibilitam a permanência dos princípios democráticos na educação, em detrimento de posturas autoritárias e de imposição de poderes que permeiam o lugar de gestão escolar. É nessa garantia de pausas reflexivas, de falas e de escutas que se constrói o Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador das práticas e, também, de resolução de conflitos, evitando assim um desgaste por parte de toda a equipe escolar. As autoras ainda afirmam que:

O conflito é essencial na construção dos horizontes democráticos na gestão escolar, uma vez que é na pluralidade de ideias e conceitos que se faz possível a maior apreensão da realidade vivida e compartilhada no cotidiano da escola. (...), um fenômeno só pode ser melhor apreendido à medida que se propicie o confronto entre ideias e hipóteses divergentes. É apenas pelo diálogo com diferentes opiniões e sugestões que se avança em maiores compreensões do vivido (MEDEIROS; SOUZA; PLACCO, 2022, p. 36).

Diante do exposto, observa-se que o processo de formação sobre o PPP foi construído no processo, contando com a visão e experiência teórica trazida pela equipe de docentes da universidade, mas que, em diálogo constante com as falas desenvolvidas durante o processo formativo, foram problematizando e abordando temas que estavam, de certa forma, em *stand by* no contexto de cada instituição.

Por outro lado, ir até as escolas e fazer um acompanhamento específico de cada equipe na construção do PPP revelou uma necessidade importante de os pesquisadores e formadores da universidade se aproximarem da realidade das escolas de educação básica, com vistas a compreender os reais desafios que se impõe para a edificação de uma escola mais justa, democrática e que passe a diagnosticar, analisar, identificar as causas, propor soluções de forma coletiva para as questões que afetam o cotidiano das escolas, recolocando o PPP no seu lugar de relevância no contexto do planejamento escolar.

Considerações Finais

Elaborar um TCC no contexto de um projeto de formação de gestores escolares trouxe contribuições realmente significativas para a minha formação enquanto pedagoga e que talvez não possa ter sido dimensionada neste estudo.

Ao concluir esse trabalho, ficou evidente que a mudança na concepção acerca da elaboração e utilidade do PPP no âmbito das práticas educativas dentro das escolas é algo possível, porém extremamente desafiador.

Visando oportunizar aos gestores escolares conhecimentos e ferramentas para a elaboração e implementação do PPP, torna-se necessário uma oferta efetiva de formação continuada para que se incite uma sensibilização dos gestores e supervisores frente a construção do projeto como instrumento de luta dentro das escolas.

Além disso, no processo de elaboração do projeto, as dimensões política e pedagógica, que necessitam ser garantidas, devem ser indissociáveis. Por isso, a construção do PPP precisa ser um processo permanente de discussão e reflexão com toda a comunidade, gerando uma discussão coletiva e participativa. Neste sentido, é na dimensão política que o projeto se concretiza, por ser nela que se evidencia a resolução dos problemas reais da escola.

Ademais, o projeto deve possibilitar a transformação dos planos da escola em realidades concretas, em um instrumento coletivo de transformação do contexto escolar. O projeto precisa ser visível para todos e todas, não somente para os que o elaboraram com suas ideias e pontos de vistas diferentes, mas para todos que atuam na escola como sujeitos construtores da transformação social.

Contudo, o que ainda encontramos nas escolas é um projeto extenso, de muitas páginas, com terminologias distantes da realidade, muitas vezes incompreensíveis até para quem o elaborou. Isso revela que a elaboração do PPP não partir de uma escuta ativa da comunidade escolar (pais, estudantes, professores, e demais funcionários), foi construído no “gabinete” e está fadado a parar na gaveta.

O PPP só ganha sentido e uso na prática quando é discutido, revisto, ouvido e que está em permanente construção no cotidiano da escola por todos, pois, somente assim, ele se materializará nas ações pedagógicas e no protagonismo dos/as educandas/os

Portanto, a concepção do projeto e a finalidade de sua utilização é definida pela mudança de correção de curso, o que para muitos é considerado utopia, para aqueles que participaram da elaboração de um projeto democrático e coletivo, a utopia é algo possível de

ser alcançada, pois a ela gera desejo, o desejo por sua vez estimula a necessidade de mudança e, para a isso, a ação-reflexão-ação são ferramentas necessárias para sua concretização, revelando a identidade da escola, por meio do movimento da gestão democrática e coletiva.

Por fim, explicita-se que as reflexões contidas nesse TCC evidenciam a necessidade de se continuar trabalhando junto aos gestores escolares e dos sistemas de ensino para que o Projeto Político Pedagógico ocupe, efetivamente, o lugar que ele deve ter na construção de uma escola democrática, justa, humana e que possibilite a melhoria da qualidade da educação de nossas crianças, jovens e adultos.

Referências:

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996**. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei_de_diretrizes_e_bases_2ed.pdf. Acesso: 3.maio.2023.

BRASIL. **Lei 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1990. https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2021/julho/trinta-e-um-anos-do-estatuto-da-crianca-e-do-adolescente-confira-as-novas-aco-es-para-fortalecer-o-eca/ECA2021_Digital.pdf. Acesso: 3 maio 2023.

BUSSMANN, A. C. O Projeto Político-Pedagógico e a Gestão da Escola. In: VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 2º ed. Campinas, Papirus Editora, 1996.

DOURADO, L. F. A Gestão Democrática e a Construção de Processos Coletivos de Participação e Decisão na Escola. In: AGUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional**. 7ª Edição. Campinas, SP: Papirus, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 37 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

MEDEIROS, F. P.; SOUZA, V. L. T.; PLACCO, V. M. N. S. Os afetos mediadores das relações interpessoais na gestão da escola: por práticas reflexivas a serviço do dever. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. **O Coordenador pedagógico e seu desenvolvimento profissional na educação básica**. 1º ed., São Paulo: Loyola, 2022.

NEVES, C. M. C. Autonomia da Escola Pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 2º ed. Campinas, Papirus Editora, 1996.

OLIVEIRA, A. G. B.; SANTOS, C. A. B.; FLORÊNCIO, R.R. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Educação. **Revista Científica da FASETE**, UNIRIOS, 2019. Disponível em: https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2019/21/metodos_%20e_tecnicas_de_pesquisa_em_educacao.pdf Acesso: 15.jun.2023.

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17. Ed. São Paulo: Cortez, 2018.

ALMEIDA, L. R; PLACCO, V. M. N. S. **O Coordenador pedagógico e seu desenvolvimento profissional na educação básica**. 1º ed., São Paulo: Loyola, 2022.

UFJF. Instrutivo para elaboração de relato de experiência. **Universidade Federal de Juiz de Fora** (UFJF) – Campus de Governador Valadares. s/d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/nutricaoqv//files/2016/03/Orienta%3%a7%3%b5es-Elabora%3%a7%3%a3o-de-Relato-de-Experi%3%aaancia.pdf> Acesso: 11.jun.2023.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 9º ed., São Paulo, Libertad, 2008.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. 7ª Edição. São Paulo: Cadernos Pedagógicos Libertad., 1999.

VEIGA, I. P. A. **As dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. 9º ed., Campinas - SP, Papirus Editora -, 2001. Biblioteca Virtual UFLA, <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2830/pdf/66?code=TJyjUdbZQJ96YzikiIF3SCgc9JnR5+wFVaqOIIyMeWORVJOExhbIpbLfSScAL03o8Ymvs1tTckqz6nRve7IHw=> Acesso em 05 maio 2023.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político Pedagógico: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 2º ed. Campinas, Papirus Editora, 1996.