

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

OLGA MARIA DE OLIVEIRA

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO  
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

JUIZ DE FORA  
2013

OLGA MARIA DE OLIVEIRA

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO  
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Orientador:** Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2013

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

OLGA MARIA DE OLIVEIRA

### **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada à banca designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAED / FAGED / UFJF, aprovada em 09/05/2013.

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira -  
Orientador - UFJF

---

Prof. Dr. Marcelo Baumann – PUC Rio

---

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior- UFJF

Juiz de Fora, 09 de maio de 2013

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, pela presença constante em todos os momentos de minha vida.

Ao Programa de Pós-Graduação Profissional – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade.

A todos os professores e tutores do curso, pela contribuição teórica.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marcelo Baumann Burgos, pela seriedade e compromisso com que conduziu as orientações.

A Assistente de Orientação Débora Bastos e ao tutor Paulo Renato Flores Duran, pelo apoio e incentivo, fundamentais para a concretização deste PAE.

Aos colegas do Mestrado pelo aprendizado, convivência e amizades conquistadas.

Aos servidores das escolas pesquisadas, pela receptividade e colaboração.

As colegas da Equipe de Currículo e a Maria Júlia, que sensíveis às atribuições do meu cotidiano me deram um apoio constante.

A prima Marciane, pelo incentivo e ajuda incondicional nos meus momentos de angústia.

Aos meus familiares, pela compreensão e apoio nos longos períodos de ausência.

Enfim, a todos aqueles que colaboraram de uma forma ou de outra para que este projeto se realizasse.

“Tudo o que se pode aprender pode ser desaprendido e reaprendido de modos novos. Assim, se você quiser ser qualquer coisa que desejar, poderá sê-lo, desde que esteja disposto a sujar as mãos, a sofrer um pouco, a lutar um pouco, e trabalhar um pouco por isso, pois não vem naturalmente”.

Leo Buscaglia

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o processo de elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) em duas escolas da rede estadual da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga (MG), destacando o papel do gestor na coordenação desse processo. Numa perspectiva de gestão democrática, o processo de elaboração e execução do PPP possibilita à escola organizar seu processo pedagógico de forma participativa, envolvendo todos os atores do processo educacional, na busca de soluções para os problemas inerentes à gestão pedagógica. Para tanto, buscou-se conhecer, através da percepção dos diversos atores do contexto escolar, como o gestor exerce sua liderança no decorrer desse processo. Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dois instrumentos da pesquisa qualitativa: a análise documental e a entrevista semiestruturada, articulados com um quadro teórico disponível sobre o tema. Os dados encontrados demonstram que o PPP quando efetivamente elaborado e executado no coletivo, funciona como um acordo entre os diversos atores, o que acaba por repercutir positivamente no contexto escolar; sua implementação permite à escola a formação de uma cultura própria, propiciando aos novos professores que nela ingressam, a percepção de um trabalho de conjunto e de padrões de comportamento desejáveis para a instituição e por fim, liderança do gestor frente a esse processo é de vital importância, considerando a dimensão pedagógica da gestão, bem como a participação da comunidade escolar. Como resultado da pesquisa, apresenta-se o Plano de Ação Educacional de modo a orientar a tomada de decisões referentes à melhoria do processo de elaboração e execução do PPP no âmbito das escolas estaduais da SRE de Caratinga.

**Palavras-chave:** Projeto Político-Pedagógico, gestão escolar, planejamento participativo.

## ABSTRACT

This research aims at investigating the process of establishing and implementing the pedagogical Policy Project (PPP) in two schools of the state of the Superintendência Regional de Ensino from Caratinga (MG), highlighting the role of the manager in coordinating this process. From the perspective of democratic management, the process of elaboration and implementation of PPP allows to organize its school pedagogical process in a participatory manner, involving all stakeholders in the educational process in the search for solutions to the problems inherent in educational management. Therefore, we seek to know, through the perception of the various actors in the school context, as the manager exercises his leadership during this process. To develop the research used two instruments of qualitative research: document analysis and semi-structured interview, articulated with a theoretical framework available on the topic. The data show that the PPP when effectively developed and implemented in the collective work as a compromise between the various actors, which ultimately impact positively in the school context; implementation allows the school to the formation of a culture of its own, providing new teachers to enter it, the perception of a work of joint and patterns of behavior desirable for the institution and finally the manager's leadership ahead of this process is of vital importance, considering the pedagogical dimension of management as well as the participation of the school community. As a result of the research, presents the Educational Action Plan in order to guide decision making regarding improvement of the preparation and implementation of PPP within the state schools SRE from Caratinga.

**Keywords:** pedagogical-police-project, school management, participatory planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Organograma da SRE de Caratinga .....	25
---	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Proficiência média do Estado de Minas Gerais e da SRE Caratinga- Língua Portuguesa e Matemática - PROEB do 5º ano - 2008 a 2011.....	27
<b>Tabela 02:</b> Proficiência média do Estado de Minas Gerais e da SRE Caratinga- Língua Portuguesa - PROALFA – 2008 a 2011.....	27
<b>Tabela 03:</b> Metas da SRE de Caratinga - PROEB – Língua Portuguesa - 2012 a 2014.....	28
<b>Tabela 04:</b> Metas da SRE de Caratinga - PROEB – Matemática 2012 a 2014.....	28
<b>Tabela 05:</b> Metas da SRE de Caratinga - PROALFA - 2012 a 2014.....	28
<b>Tabela 06:</b> Projeção Metas e resultados do IDEB de Caratinga e Escola A- 2007 a 2011.....	35
<b>Tabela 07:</b> Metas do IDEB - 2013 a 2019- Escola Estadual A.....	35
<b>Tabela 08:</b> Proficiência média em Língua Portuguesa e Matemática - PROEB- 2008 a 2011 Escola A.....	35
<b>Tabela 09:</b> Metas do PROEB - Língua Portuguesa - 2012 a 2014 – Escola A.....	36
<b>Tabela 10:</b> Metas do PROEB - Matemática - 2012 a 2014 – Escola A.....	36
<b>Tabela 11:</b> Proficiência média- PROALFA – 2008 a 2011- Escola A.....	36
<b>Tabela 12:</b> Metas do PROALFA - 2012 a 2014 – Escola A.....	36
<b>Tabela13:</b> Projeção Metas e resultados do IDEB de Caratinga e Escola B- 2007 a 2011.....	39
<b>Tabela 14:</b> Projeção de Metas e Resultados do IDEB - 2013 a 2019- Escola Estadual B.....	39
<b>Tabela15:</b> Proficiência média em Língua Portuguesa e Matemática PROEB- 2008 a 2011 Escola B.....	39
<b>Tabela 16:</b> Metas do PROEB - Língua Portuguesa - 2012 a 2014- Escola B.....	40
<b>Tabela 17:</b> Metas do PROEB - Matemática - 2012 a 2014 – Escola B.....	40
<b>Tabela 18:</b> Proficiência média- PROALFA – 2008 a 2011- Escola B.....	40
<b>Tabela 19:</b> Metas do PROALFA - 2012 a 2014 – Escola B.....	41

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Escolas e alunos por rede em 2012- SRE de Caratinga.....	24
<b>Quadro 02:</b> Funcionários - SRE Caratinga – 2012.....	24
<b>Quadro 03:</b> Atores entrevistados.....	58
<b>Quadro 04:</b> Aspectos que contribuem para a eficácia da Gestão Pedagógica.....	92
<b>Quadro 05:</b> Cronograma mensal de reuniões pedagógicas: Execução do PPP.....	108
<b>Quadro 06 -</b> Planilha de Planejamento Anual de Recursos (PAR).....	110
<b>Quadro 07 –</b> Turmas de gestores do curso de formação.....	111
<b>Quadro 08-</b> Ementa do Curso Presencial.....	112
<b>Quadro 09-</b> Cronograma dos encontros presenciais.....	113
<b>Quadro 10:</b> Cronograma do Ciclo de Estudos da Equipe do PIP.....	114

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	0
<b>1 - PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA</b> .....	18
<b>1.1-Diretrizes norteadoras do Projeto Político-Pedagógico nas escolas estaduais de Minas Gerais</b> .....	19
<b>1.2 - Contextualizando a SRE de Caratinga</b> .....	24
<b>1.3- A necessidade da pesquisa</b> .....	28
<b>1.4- O contexto da pesquisa</b> .....	30
1.4.1- O contexto da Escola Estadual A .....	32
1.4.2- O contexto da Escola Estadual B .....	37
<b>1.5 – Análise Documental: O Projeto Político-Pedagógico das escolas estaduais A e B</b> .....	41
<b>2- O GESTOR ESCOLAR FRENTE AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO</b> .....	48
<b>2.1- Uma retrospectiva das políticas educacionais que impactaram a gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais</b> .....	49
<b>2.2- Pesquisa de campo: A gestão democrática vivenciada no processo de elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico</b> .....	58
2.2.1 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos gestores escolares.....	59
2.2.2 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos especialistas em educação básica.....	63
2.2.3 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos professores .....	66
2.2.4 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos pais .....	71
2.2.5 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos analistas educacionais da SRE.....	73

2.3 - A gestão democrática das escolas estaduais A e B na percepção dos diversos atores entrevistados .....	75
2.4 - O Projeto Político-Pedagógico como instrumento direcionador do processo pedagógico .....	81
2.5- Os desafios da execução do Projeto Político-Pedagógico .....	84
2.6- Fatores determinantes de uma Gestão Pedagógica eficaz.....	90
<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A REESTRUTURAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS MINEIRAS.....</b>	<b>100</b>
<b>3.1 – 1ª Parte: O PAE no contexto das escolas pesquisadas .....</b>	<b>102</b>
3.1.1- O Projeto Político-Pedagógico: Um caso de sucesso.....	103
3.1.2- Reestruturando o Projeto Político-Pedagógico no contexto das políticas educacionais mineiras .....	105
<b>3.2 - 2ª Parte: O PAE no contexto da SRE de Caratinga .....</b>	<b>109</b>
3.2.1 – Curso de formação dos gestores escolares.....	110
3.2.2 – Ciclo de estudo da Equipe de Analistas do Programa de Intervenção Pedagógica.....	113
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>

## INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96 delegando à escola pública a responsabilidade de elaborar e executar seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) ficou assegurado a cada instituição, a possibilidade de definir a organização de seu trabalho pedagógico e conseqüentemente, a conquista de sua autonomia. Nesse sentido a lei assegurou a possibilidade de elaboração do PPP, mas são os diversos atores da escola que garantem a sua realização.

Diante desse contexto, as escolas pertencentes à Rede Estadual de Minas Gerais tiveram o desafio de elaborar e executar seu PPP, tendo como objetivo direcionar seu processo pedagógico, com vistas à melhoria na aprendizagem dos alunos. O processo de elaboração e execução do PPP tem como embasamento legal e pedagógico uma concepção de gestão democrática, vivenciada na participação e comprometimento dos atores do contexto escolar. Essa concepção se efetiva na escola através da incorporação dos valores democráticos de liberdade, democracia e cidadania e se fortalece na medida em que a escola propicia à sua prática.

A gestão democrática das escolas da Rede Estadual de Minas Gerais está ancorada no processo de redemocratização do país, na década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal (1988) e as leis que são decorrentes dela, principalmente a LDBEN nº 9394/96. Esse processo de redemocratização causou transformações na sociedade e por conseqüência no sistema educacional brasileiro com relação à concepção de educação, escola, papel do gestor e comunidade escolar, o que tem levado à construção de novas práticas pedagógicas no contexto da escola.

Atualmente a concepção de gestão democrática encontra-se estruturada nas escolas da rede estadual através das ações de descentralização de recursos financeiros para a escola, consulta à comunidade escolar<sup>1</sup> na escolha dos gestores, eleição para os membros do Colegiado Escolar e elaboração e execução do PPP de forma participativa. Essas ações estão legalmente amparadas nas legislações

---

<sup>1</sup>Nas escolas da Rede Estadual de Minas Gerais a comunidade escolar é composta por professores, demais servidores, pais e alunos.

emanadas da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Dentre as ações que efetivam uma gestão democrática, esta pesquisa delimita seu campo de investigação ao processo de elaboração e execução do PPP de forma participativa, em duas escolas da rede estadual da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caratinga.

Nas últimas duas décadas, através de suas políticas educacionais, a SEE/MG publicou diversas diretrizes tendo como objetivo orientar as escolas estaduais quanto à elaboração e execução de um projeto pedagógico. Essas diretrizes visam direcionar e melhorar o processo pedagógico das escolas, através do envolvimento dos atores que compõem a comunidade escolar. Cabe aqui destacar as diretrizes que compõem o Documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade”, editado em 2004, considerando que são elas que atualmente orientam o processo de elaboração e execução do PPP dentro dos princípios do planejamento participativo e com finalidade ser um instrumento de gestão democrática nas escolas da rede estadual. Esse documento foi elaborado acatando o Parecer nº 1132/97, do Conselho Estadual de Minas Gerais (CEE/MG), que interpretou a nova LDBEN e orientou sobre as a organização da educação básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Ao publicar o referido documento, a SEE/MG deu continuidade a um processo de planejamento participativo iniciado nas escolas estaduais em 1992, com a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)<sup>2</sup>.

O interesse dessa pesquisa, investigar como acontece o processo de elaboração e execução do PPP tendo como foco a liderança do gestor, partiu da experiência profissional da pesquisadora, enquanto analista educacional da Equipe de Currículo, na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caratinga. Uma das atribuições da Equipe de Currículo é orientar os gestores das escolas estaduais sobre o processo de elaboração do PPP e analisá-lo, como documento normativo, ao término de sua elaboração. As orientações estão em consonância com as diretrizes do Documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade” (SEE/MG, 2004), e são repassadas aos gestores em momentos de capacitação, em atendimento na SRE ou em visitas *in loco*. No

---

<sup>2</sup>Documento que apresentava bases conceituais e diretrizes operacionais para a construção coletiva de um Plano de ações pelas escolas estaduais de Minas Gerais, envolvendo a área administrativa e a pedagógica, para um período de cinco anos.

exercício dessa função, há um contato diário com 95 gestores de escolas estaduais que fazem parte da jurisdição de Caratinga e dentre esses, 35 são orientados diretamente pela pesquisadora.

Observa-se que em detrimento de várias ações de ordem administrativa e financeira, os gestores acabam tendo dificuldade na organização do tempo para coordenarem o processo de elaboração e execução do PPP das escolas em que atuam. Eles alegam que não conseguem coordenar esse processo devido à diversidade das ações de ordem administrativa e financeira que acabam por ocupar grande parte da carga horária (40 horas semanais) de seu cargo. Essa alegação, por parte dos gestores, se justifica devido às políticas de descentralização na gestão, elaboradas pela SEE/MG, as quais têm sobrecarregado o gestor escolar, que se vê diante de muitas demandas de natureza administrativa e financeira. Diante dessa realidade, repassam aos especialistas em educação básica<sup>3</sup> a responsabilidade de coordenar o processo de elaboração e execução do PPP.

Tal situação suscitou os seguintes questionamentos: Como é a atuação do gestor com relação ao desenvolvimento do processo pedagógico na escola? Como é organizado esse processo de elaboração do PPP? O PPP da escola tem como objetivo ser um instrumento direcionador do processo pedagógico. Quais as ações a escola tem desenvolvido para o alcance desse objetivo? Quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola? A partir desses questionamentos iniciais, surgiu a questão central desta pesquisa: Como se desenvolve o processo de elaboração e execução do PPP em escolas públicas da rede estadual da SRE de Caratinga, tendo como foco a liderança do gestor frente a esse processo?

Tendo em vista a questão que norteou o trabalho investigativo e as diretrizes emanadas da SEE/MG, buscou-se averiguar como o processo de elaboração e execução do PPP está sendo desenvolvido nas escolas estaduais, considerando a liderança do gestor na condução desse processo. Para tanto, foram selecionadas duas escolas estaduais, localizadas na cidade de Caratinga, ambas pertencentes à SRE de Caratinga.

Num primeiro momento somente a Escola Estadual A foi selecionada como lócus de realização da pesquisa sobre o processo de elaboração e execução do

---

<sup>3</sup> Profissional da escola responsável pela supervisão do processo pedagógico nas escolas, articulando o planejamento, o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades pedagógicas.

PPP. Quando se faz opção por um espaço para a realização de uma investigação, devem ser considerados alguns aspectos que sustentam tal escolha. Dentre os aspectos que levaram a seleção da Escola Estadual A, destacam-se: primeiro, o fato da referida escola apresentar resultados nas avaliações externas acima da média das outras escolas de anos iniciais do ensino fundamental da SRE de Caratinga, alcançando, em 2011, IDEB de 7,4. O segundo aspecto foi o fato da escola ter elaborado seu PPP, em 2010, em decorrência das necessidades da comunidade escolar e não para atender uma exigência burocrática, ou seja, a atualização desse documento possibilitou a reestruturação de seu processo pedagógico visando à melhoria na aprendizagem dos alunos. O terceiro e último aspecto foi a participação da escola, desde 1998, no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (RENAGESTE)<sup>4</sup>, ficando no 3º lugar em 2004 e 2º em 2008, em nível estadual. Na edição de 2010, conseguiu o 1º lugar em nível estadual e ficou entre as seis finalistas em nível nacional, se destacando por realizar projetos que integravam a escola e a comunidade para a promoção de um ensino de qualidade.

Num segundo momento, no decorrer da pesquisa, tornou-se necessária a inclusão de mais uma escola com finalidade de buscar outros dados para servir de base comparativa com os da primeira escola selecionada. A opção por investigar o processo de elaboração e execução do PPP numa segunda escola ocorreu no início de 2012, período em que as escolas estaduais de anos iniciais do ensino fundamental da cidade de Caratinga passavam por mais um processo de municipalização. Nesse processo somente duas escolas de anos iniciais do ensino fundamental não foram municipalizadas, respectivamente as escolas estaduais A e B. Portanto, a Escola Estadual B foi incluída na pesquisa porque, assim como a Escola Estadual A, não foi municipalizada<sup>5</sup>. Dois aspectos da Escola Estadual B foram considerados relevantes nesse processo de investigação: a elaboração de seu PPP em 2011, em decorrência das necessidades da comunidade escolar, e o interesse demonstrado pela gestora em participar do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. A participação nesse prêmio demonstra que a escola está

---

<sup>4</sup> Criado em maio de 1996, a partir da iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), tendo como objetivo promover a reflexão e o intercâmbio de experiências na área de gestão educacional. Disponível em < [www.consed.org.br/](http://www.consed.org.br/) Acesso em: 16 de fev. 2012.

<sup>5</sup> Processo ocorrido no final de 2011 através do Ofício GS 002876/2011, expedido em 02/12/2011, assinado pela Secretária de Estado de Educação, a Sra. Ana Lúcia Almeida Gazolla, documento, o qual, a SEE/MG transferiu as matrículas de escolas de anos iniciais da rede estadual para a rede municipal de Caratinga.

incorporando uma cultura de auto-avaliação de seu processo de gestão, já que o prêmio visa a contribuir para que as escolas passem a incorporar essa cultura em seu contexto.

Como instrumento de pesquisa, optou-se por utilizar a análise documental e a entrevista semiestruturada. A análise documental por ser considerada uma técnica de grande utilidade na abordagem de dados qualitativos, seja na complementação de informações obtidas por outras técnicas, seja na descoberta de novos aspectos de um tema. É notório que o processo pedagógico é construído num processo histórico e, assim, os documentos de uma escola, tornam-se uma fonte importante de dados. Já a entrevista semiestruturada foi utilizada por se constituir num dos instrumentos mais eficazes na coleta de dados em uma pesquisa qualitativa. Na utilização desse instrumento devem ser consideradas as características individuais do entrevistado e atendidos os padrões éticos e morais no respeito ao entrevistado e sua cultura. As questões utilizadas nas entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado com finalidade de orientar e conduzir as respostas, dentro dos objetivos da investigação. Foram entrevistados dois analistas educacionais da SRE de Caratinga, responsáveis pelo assessoramento pedagógico nas duas escolas pesquisadas. No âmbito das duas escolas foram entrevistados dois gestores, dois especialistas da educação básica, quatro professores e dois pais.

O Plano de Ação Educacional está dividido em três capítulos. No capítulo I é descrita a fundamentação legal do PPP, amparado na LDBN nº 9394/96 e no Parecer nº 1132/97 do Conselho Estadual de Minas Gerais (CEE/MG), bem como as diretrizes norteadoras da SEE/MG sobre o processo de elaboração e execução do PPP no contexto educacional do Estado de Minas Gerais. Também é apresentada a análise do PPP das escolas selecionadas.

No capítulo II é apresentada a metodologia utilizada, os dados obtidos nas entrevistas realizadas, seguido da discussão dos resultados da referida pesquisa, em sintonia com o quadro teórico disponível sobre o tema. Como o foco da pesquisa é o gestor escolar na liderança do processo de elaboração e execução do PPP frente à participação da comunidade escolar, são destacados os trabalhos de Veiga (2001), Dalmás (1997) e Hudson (2003), que expressam os conceitos de Projeto Político-Pedagógico, planejamento participativo e gestão democrática da escola, respectivamente. Para uma melhor compreensão desses conceitos no contexto da pesquisa, eles estão associados às contribuições de outros autores com destaque

para o trabalho de Neubauer e Silveira (2008) sobre a conquista e fortalecimento da autonomia escolar.

No capítulo III, a partir das constatações encontradas no decorrer da investigação com relação ao processo de elaboração e execução do PPP, é apresentado o Plano de Ação Educacional. Pretende-se com esse plano sugerir propostas de ações que se configurem em um instrumental de apoio ao gestor diante de um novo processo de elaboração ou reestruturação PPP, cuja finalidade é adequar esse documento ao contexto das políticas educacionais da SEE/MG para que possa ser executado de forma mais efetiva nas escolas estaduais da jurisdição da SRE de Caratinga. Foram sugeridas também propostas de ações sob a responsabilidade da SRE de Caratinga com a finalidade oferecer aos gestores escolares um referencial teórico-metodológico para coordenar, na sua prática, todo processo de desenvolvimento do PPP, reforçando a sua atuação na liderança da gestão pedagógica.

Por fim, com esta pesquisa busca contribuir para uma melhoria na gestão escolar, voltada para a dimensão da gestão pedagógica através da elaboração e execução do PPP e conseqüentemente a implementação de uma cultura de planejamento participativo, efetivando assim, uma gestão democrática nas escolas da rede estadual mineira.

## **1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

A gestão democrática de uma escola pública é desenvolvida nas relações que são construídas entre a equipe de gestão e demais atores através da participação de sujeitos coletivos na organização do trabalho. Segundo Bussmann (2001), vivenciar um processo de gestão democrática requer a participação desses atores que compõem a comunidade escolar: os professores, demais profissionais da educação, pais e alunos, nas ações decisórias conquistando novas práticas no espaço escolar. Dentre as diversas ações decisórias realizadas pela escola pública na prática de uma gestão democrática participativa, encontra-se a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Diante desse contexto, este capítulo do Plano de Ação Educacional (PAE) tem por objetivo descrever a gestão escolar democrática participativa vivenciada no processo de elaboração e execução PPP. Para o alcance desse objetivo foi realizada uma pesquisa comparativa, considerada um estudo de caso, descrevendo a gestão de duas escolas públicas frente a esse processo. A pesquisa foi desenvolvida em duas escolas da rede estadual de Minas Gerais, que ministram somente os anos iniciais do ensino fundamental, organizado em dois ciclos: o Ciclo da Alfabetização<sup>6</sup> e o Ciclo Complementar<sup>7</sup>, ambas localizadas na cidade de Caratinga.

Dentre os aspectos que envolvem a gestão escolar dessas escolas, este PAE destaca a dimensão pedagógica por ser a que “envolve diretamente o processo ensino-aprendizagem, atividade-fim de toda instituição educacional” (PARO, 2010, p.765). Nesse sentido, a gestão escolar deve ser capaz de articular a gestão administrativa e a financeira, direcionando-as para o objetivo central da escola que é o ensinar e o aprender. É compartilhando ações e decisões que a gestão escolar possibilita a escola e a todos os atores do processo educacional, o alcance desse objetivo.

---

<sup>6</sup> Organização do ensino para os alunos de seis a oito anos, do 1º ao 3º ano de escolaridade.

<sup>7</sup> Organização do ensino para os alunos de nove e dez anos, dos 4º e 5º anos de escolaridade.

No decorrer do capítulo são apresentados os aspectos legais e pedagógicos norteadores do processo de elaboração e execução do PPP nas escolas da rede estadual mineira, publicados pela Secretaria Estadual de Minas Gerais (SEE/MG).

Para contextualização da gestão das duas escolas pesquisadas, foram utilizadas como técnicas da pesquisa qualitativa: análise documental e entrevista semiestruturada, realizadas através de cinco visitas<sup>8</sup> a cada instituição. Quanto à análise documental, foram analisados documentos relativos à gestão pedagógica documentos esses, que fazem parte do arquivo de cada uma das escolas: o PPP, o processo<sup>9</sup> que as duas gestoras organizaram em 2011 para participarem do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar e as atas de reuniões pedagógicas realizadas em 2012. Para apresentar os resultados das duas escolas nas avaliações externas, foram analisados os boletins pedagógicos<sup>10</sup> que apresentam as proficiências médias em Língua Portuguesa alcançadas pelos alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização no Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA)<sup>11</sup> e em Língua Portuguesa e Matemática alcançadas pelos alunos do 5º ano do Ciclo Complementar no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB)<sup>12</sup>. As entrevistas foram realizadas com analistas educacionais da SRE de Caratinga, gestores escolares, professores do Ciclo de Alfabetização e do Ciclo Complementar, especialistas em educação básica e pais.

### **1.1- Diretrizes norteadoras do Projeto Político-Pedagógico nas escolas estaduais de Minas Gerais**

---

<sup>8</sup> A primeira visita teve como objetivo entregar a carta de apresentação da pesquisa, na 2ª e 3ª visitas foi realizada a análise documental e nas duas últimas, as entrevistas.

<sup>9</sup> Registros de atividades, atas, projetos e fotos, organizados em uma pasta, que demonstram o desenvolvimento das atividades da escola em cinco dimensões de gestão: pedagógica, resultados educacionais, participativa, de pessoas e de serviços e recursos.

<sup>10</sup> Documentos elaborados pela SEE/MG que apresentam as proficiências alcançadas pelas escolas públicas nas avaliações externas

<sup>11</sup> Programa de Avaliação da Alfabetização destinado a avaliar os alunos da rede pública mineira no início do processo de alfabetização, ou seja, as habilidades de leitura e escrita das crianças até 08 anos (SEE/MG, 2009).

<sup>12</sup> Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica que avalia as competências desenvolvidas em Língua Portuguesa e Matemática pelos alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº9394/96, na aplicação dos princípios da descentralização e da gestão democrática, definiu em seu art. 15, caput, que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”. Nesse sentido a LDBEN considera que os sistemas de ensino ao se organizarem devem ter como “foco o resgate do compromisso das escolas e dos educadores com uma aprendizagem de qualidade dentro dos princípios de autonomia, flexibilidade e liberdade” (CEE/MG, 1997, p.1).

Outro aspecto inovador trazido pela LDBEN foi delegar às escolas públicas, competência para elaborar e executar seu próprio PPP. Portanto cabe ao gestor escolar, em consonância com suas atribuições, o compromisso de coordenar e liderar de forma participativa esse processo, vivenciando assim, uma gestão democrática. Realizar uma gestão democrática, “é acreditar que todos possam encontrar caminhos para atender melhor aos anseios da comunidade escolar, gestão esta, mediada pelos princípios da descentralização, participação e transparência” (SEE/MG, 2010, p. 14).

Com a promulgação da LDBEN, coube ao Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG), através de uma comissão<sup>13</sup>, elaborar estudos sobre o texto da nova Lei com finalidade de entender sua proposta, tendo em vista sua implantação no sistema estadual de ensino. Após o estudo e seguindo os princípios da flexibilidade, da autonomia e da liberdade preconizado na nova LDBEN, o CEE/MG organizou juntamente com a SEE/MG, através das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), debates em quase todos os municípios do Estado. Esses debates resultaram em sugestões de normas, que foram encaminhadas ao CEE/MG, para regulamentação da LDBEN nº 9394/96 no estado. Diante desse contexto, o CEE/MG emitiu o Parecer nº 1132, de 12 de novembro de 1997, contendo a fundamentação e as diretrizes para a organização da educação básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Dentre os vários aspectos da

---

<sup>13</sup> Instituída pelo Presidente do CEE/MG através da Portaria nº 04 de 03 de março de 1997 e constituída pelos Conselheiros: Maria Auxiliadora Campos Araújo Machado (Presidente), Augusto Ferreira Neto, Adair Ribeiro Augusto Ferreira Neto, Dalva Cifuentes Gonçalves, Gerson de Britto Mello Boson, José Januzzi de Souza Reis, José Leão marinho Falcão Filho, Maria Gisele Jacob, Maria das Graças Pedrosa Bittencourt e Maria Aparecida Sanches Coelho.

educação básica normatizados no Parecer, observa-se que o PPP é destacado como um instrumento que possibilita

introduzir mudanças planejadas e compartilhadas que pressupõem, de um lado, ruptura com uma cultura de reprovação e com uma educação elitista e, de outro lado, um compromisso com a aprendizagem do aluno e com uma educação de qualidade para todos os cidadãos (CEE/MG, 1997, p. 2).

Ainda de acordo com o Parecer supracitado, a elaboração e execução do PPP é um processo inerente a uma gestão democrática, por envolver

todos os atores desse processo numa construção coletiva, em busca da excelência da educação, a partir de valores, concepções, princípios e crenças presentes naquele grupo e que dizem respeito ao futuro do homem e da sociedade, sua melhor maneira de adquirir, transmitir e produzir conhecimentos capazes de orientar e motivar a caminhada do ser humano para a busca de sua auto-realização (CEE/MG, 1997, p. 2).

Nessa dimensão a escola modifica sua percepção sobre o PPP. Ele deixa de ser visto apenas como um documento burocrático, elaborado como uma das obrigações impostas pelo sistema e possibilita privilegiar um processo pedagógico construído e vivido participativamente na concretização dos objetivos e metas da escola. Ao se constituir num “trabalho pedagógico construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no processo educativo da escola” (CEE/MG, 1997, p. 2), o processo de elaboração e execução PPP representa um desafio para a escola, pois requer uma mudança nos valores, nas atitudes e nas práticas dos atores da comunidade escolar.

A SEE/MG atendendo ao disposto na LDB e as Orientações do CEE/MG, sobre uma política educacional voltada para uma gestão democrática publicou em 2004, o documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola de pública de qualidade” fundamentado numa concepção de Planejamento Participativo, concepção esta, que segundo (DALMÁS, 1997, p. 15) é compreendida como “processo de ação que envolve um grupo de pessoas que refletem e se posicionam frente à ação educativa na escola”. Esse documento contém as diretrizes norteadoras do processo de elaboração e execução do PPP, enquanto documento normativo, utilizado pelas escolas da rede estadual na organização de

seu processo pedagógico. Segundo a SEE/MG, ele é um “Documento Orientador”, que tem como finalidade ser um instrumento mais problematizador e instigador da reflexão sobre o processo pedagógico vivenciado pelas escolas, do que um instrumento normatizador dessa prática.

O referido documento considera o PPP

um instrumento que tem a finalidade de estabelecer a missão da escola, a visão de homem, de sociedade, de currículo, de aprendizagem, de avaliação, de conduta ética e moral, os direitos e deveres de toda comunidade escolar enfim, nessa perspectiva, é a doutrina da escola (SEEMG, 2004, p. 12).

Na elaboração do PPP a escola deve, a partir de sua missão, explicitar o ideal, ou seja, a realidade desejada que norteie suas ações pedagógicas. Nesse sentido, o PPP nas escolas estaduais de Minas Gerais tem como finalidade ser um instrumento na tomada de decisões e planejamento das ações de forma participativa, tendo em vista o alcance de uma prática pedagógica de sucesso.

O documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola de pública de qualidade” (SEE/MG, 2004) descreve os aspectos de uma gestão democrática vivenciada pelas escolas como “possibilidade de produzir mudanças na realidade social existente” (SEE/MG, 2004, p.10). No decorrer do documento observa-se que essa vertente da gestão escolar encontra-se implantada nas escolas da rede estadual, por meio das ações de escolha, pela comunidade escolar, dos gestores e do Colegiado Escolar, pela elaboração e execução do PPP de forma participativa e através do sistema de transferência de recursos financeiros diretamente às escolas. Com essas ações, a SEE/MG deu início a um novo modelo de gestão nas escolas da rede estadual, implicando mudanças no trabalho do gestor, passando esse profissional a exercer uma gestão democrática na execução de suas atividades e fazendo dos profissionais e da comunidade “protagonistas da dinâmica escolar” (SEE/MG, 2004, p.11). Nesse sentido, a escola tornou-se um espaço permanente de experiências e práticas de democracia, indicando que a gestão democrática está associada à democratização do processo pedagógico, entendido como participação coletiva nas decisões.

O documento ainda orienta que a gestão democrática e participativa das escolas deve ser construída através da problematização de questões inerentes ao cotidiano escolar como sua prática pedagógica, o perfil dos profissionais da

instituição, a relação com a família e a comunidade e os resultados das avaliações externas. Essas questões devem ter encaminhamento de soluções através da reflexão e do debate coletivo envolvendo a equipe de gestão e os demais atores da comunidade escolar.

Numa gestão democrática, a tomada de decisões de forma compartilhada coloca a comunidade escolar como co-responsável pelas mudanças decorrentes do processo de elaboração e execução do PPP. Portanto cabe ao gestor coordenar a organização, a mobilização e a articulação de todos os recursos materiais e humanos necessários, tendo como foco o desenvolvimento do processo pedagógico, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade contemporânea.

Outro ponto explicitado no documento é com relação às dimensões política e pedagógica do PPP. Quanto à dimensão política do PPP, o “Documento Orientador” diz que “não há como se falar em planejamento da escola pública descolado de seu ideário e de suas aspirações maiores, que lhe dão identidade” (SEE/MG, 2004, p. 7). Na elaboração e execução do PPP, as escolhas, decisões e ações possuem um caráter político, assumido mediante uma construção coletiva com participação de todos os segmentos da comunidade escolar, enfraquecendo assim as relações competitivas, autoritárias e burocráticas que costumam prevalecer no interior da escola, oportunizando a vivência de uma gestão democrática. Esse tipo de gestão faz parte da própria natureza da dimensão pedagógica da escola, portanto sendo uma exigência do PPP. Esse envolvimento requer que os atores da comunidade escolar: gestor, os demais profissionais da educação, os pais e os alunos sejam participantes do processo pedagógico e assumam sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Com relação á dimensão pedagógica, o PPP é o instrumento de intervenção na realidade, o indicador das ações.

Diante da necessidade de organizar o processo de elaboração e execução do PPP na rede estadual mineira, os gestores escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caratinga foram orientados dentro dos aspectos legais e das diretrizes pedagógicas, a promover momentos de estudo e reflexão sobre a estruturação do PPP. Esses momentos têm como finalidade fazer com que a comunidade escolar compreenda a importância do PPP para a concretização do processo ensino e aprendizagem, transformando o cotidiano da escola em um percurso de aprendizagem dos alunos. Garante também a participação efetiva de

todos os atores da comunidade escolar, tornando o PPP um dos instrumentos de uma gestão democrática.

## 1. 2 - Contextualizando a SRE de Caratinga

A Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caratinga foi instalada no ano de 1971 para promover a implantação das políticas educacionais do Estado no âmbito de sua jurisdição. Está localizada no Leste de Minas Gerais, sendo considerada de porte II, dentre as 47 (quarenta e sete) que compõem a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). Fazem parte de sua jurisdição, 24 municípios, com 95 escolas estaduais, 240 municipais e 23 particulares, totalizando 71.057 alunos (quadro 01).

**Quadro 01. Escolas e alunos por rede - SRE de Caratinga- 2012**

Rede	Escolas	Alunos
Estadual	95	43.653
Municipal	240	23.294
Privada	23	4.110
Total	361	71.057

Fonte: Censo Escolar 2012

Com relação ao número de funcionários, em 2012 a SRE de Caratinga possui 136 funcionários entre servidores efetivos na própria instituição, servidores de escolas estaduais em ajustamento funcional<sup>14</sup> que prestam serviços na SRE, contratados temporariamente e terceirizados (quadro 02).

**Quadro 02. Funcionários - SRE Caratinga – 2012**

Servidores			
Efetivos na instituição	Em ajustamento funcional	Designados temporariamente	Terceirizados
101	09	13	13

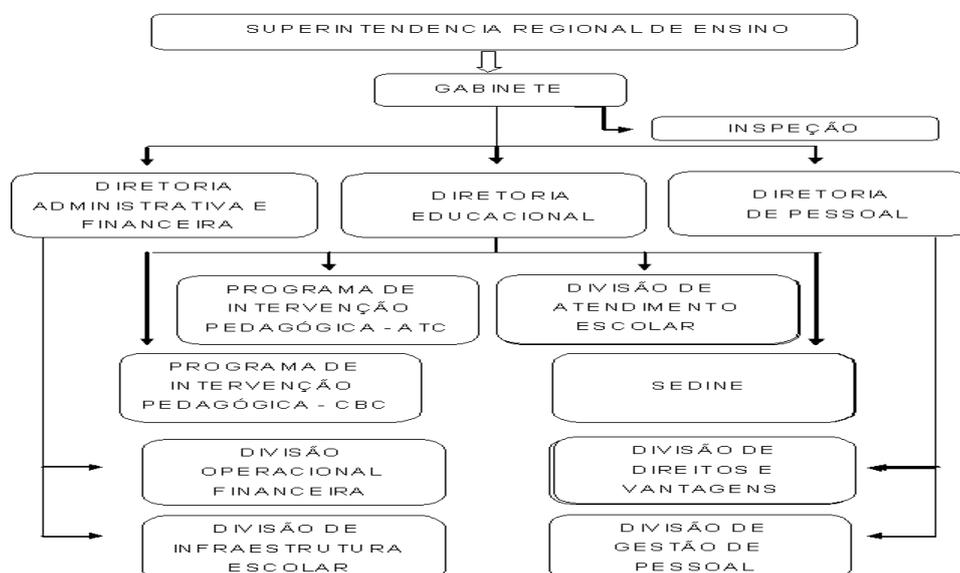
Fonte: Quadro de Pessoal da SRE de Caratinga- 2012

<sup>14</sup> Professores regentes de turma, afastados da docência por laudo médico, prestando serviço na SRE.

Os 136 funcionários são distribuídos em três diretorias: Administrativa e Financeira (DAFI), de Pessoal (DIP) e Educacional (DIRE) que organizam suas atividades por divisão (setor), conforme apresentado no organograma da SRE.

Dentro do organograma da SRE de Caratinga, cabe aqui destacar a Diretoria Educacional (DIRE) por ser a que desenvolve diretamente ações voltadas para a dimensão pedagógica da gestão nas escolas públicas, estaduais e municipais. As ações desenvolvidas pelos analistas educacionais da DIRE visam orientar e assessorar estaduais no desenvolvimento de ações pedagógicas do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), na organização curricular, na elaboração do PPP e Regimento Escolar, na implementação de programas educacionais de formação continuada dos gestores e professores e no acompanhamento dos resultados das avaliações externas.

As ações desenvolvidas pela DIRE estão integradas às diretrizes pedagógicas da SEE/MG e à realidade das escolas da rede estadual, situadas nos 24 municípios que compõem a jurisdição de Caratinga.



**Figura 1-** Organograma da SRE de Caratinga. Fonte: elaborado a partir do Quadro de Pessoal da SRE de Caratinga- 2012

Com a finalidade de contextualizar o processo de implementação do PPP nas escolas da rede estadual, em nível regional, foi realizado um levantamento no arquivo da Divisão de Atendimento Escolar da SRE de Caratinga, quanto ao número de escolas estaduais que possuem esse documento atualizado. Com esse

levantamento<sup>15</sup> constatou-se que do total de 95 escolas estaduais, 04 não possuem PPP no arquivo; 14 estão com o PPP desatualizado, elaborado em 2004 tendo a finalidade de adequar a escola ao ensino fundamental de nove anos e 77 escolas já reestruturaram o PPP, a partir de 2008, adequando-o às diretrizes da SEE/MG contidas no Documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola de pública de qualidade” (SEE/MG, 2004). Também foi observado que nos últimos dois anos, 37 escolas estaduais, incluindo as duas escolas pesquisadas, atualizaram o PPP em decorrência das necessidades da comunidade escolar e não para atender uma exigência do Sistema de Ensino, ou seja, a atualização do PPP possibilitou a essas escolas

inovar sua prática pedagógica, na medida em que apresenta novos caminhos para as situações que precisam ser modificadas [...] sem, no entanto, deixar de manter relações com as esferas municipais, estaduais e federal da educação nacional (MARÇAL; SOUZA, 2001, p. 31-32).

Outro ponto a ser considerado na SRE de Caratinga refere-se aos resultados alcançados pelas escolas estaduais nas avaliações externas do PROALFA e o do PROEB. O PROALFA foi implantado pela SEE/MG com objetivo de diagnosticar as dificuldades de aprendizagem em leitura e escrita dos alunos do 2º e 4º ano de forma amostral e dos alunos do 3º ano de forma censitária, para que as escolas possam realizar intervenções pedagógicas assegurando assim que todos os alunos sejam alfabetizados até oito anos de idade (SEE/MG, 2010). Já o PROEB, de âmbito federal, tem por objetivo avaliar as escolas da rede pública, no que concerne às habilidades e competências desenvolvidas em Língua Portuguesa e Matemática pelos alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.

As tabelas a seguir apresentam a média das proficiências em Língua Portuguesa e Matemática alcançadas pelas escolas estaduais da SRE de Caratinga no PROEB do 5º ano (Tabela 1) e em Português no PROALFA (Tabela 2), nos últimos quatro anos, em comparação com média alcançada pelas escolas da rede estadual do estado de Minas Gerais.

---

<sup>15</sup> Levantamento realizado pela Equipe de Currículo da SRE de Caratinga com finalidade de especificar, neste PAE, o número de escolas estaduais que possuem PPP atualizados.

**Tabela 1. Proficiência média em Língua Portuguesa e Matemática PROEB do 5º ano - 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS		MATEMÁTICA	
	Estado	SRE Caratinga	Estado	SRE Caratinga
2008	204,8	211,0	218,2	231,9
2009	213,8	222,1	226,2	238,8
2010	217,1	227,9	235,1	248,9
2011	214,42	224,5	232,93	248,6

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 2. Proficiência média em Língua Portuguesa PROALFA – 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS	
	Estado	SRE Caratinga
2008	550,1	580,5
2009	551,6	575,9
2010	589,8	620,7
2011	603,81	642,89

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Pode-se observar que as proficiências alcançadas pelas escolas da rede estadual da SRE de Caratinga estão acima da média do estado, demonstrando uma melhor qualidade na aprendizagem dos alunos.

O alcance desses resultados pelas escolas estaduais da SRE de Caratinga está relacionado à implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)<sup>16</sup> que tem como finalidade conseguir que toda criança leia e escreva até aos oito anos de idade. A organização do PIP envolve os analistas educacionais da Secretaria a nível central e regional. As ações visam monitorar as escolas estaduais, dando suporte pedagógico, com o objetivo de contribuir para a melhoria da aprendizagem. Em 2012, todas as escolas da SRE de Caratinga que ministram os anos iniciais do ensino fundamental, são atendidas pelo programa.

Com o objetivo consolidar uma educação de qualidade foram definidas pela SEE/MG metas de desempenho para a SRE de Caratinga serem alcançadas no PROEB (TABELA 3 e 4) e no PROALFA (tabela 5) no período entre 2012 a 2014.

<sup>16</sup> Programa da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais implantado, em 2006, em todas as escolas estaduais de anos iniciais do ensino fundamental. Tem como objetivo melhorar a qualidade da educação através de um plano de ação elaborado anualmente pela escola (SEE/MG, 2006).

Observa-se que as metas projetadas preveem uma evolução das proficiências médias aumentando assim o percentual de alunos dentro de um desempenho recomendado.

**Tabela 3: Metas da SRE de Caratinga - PROEB – Língua Portuguesa  
2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
SRE	235,2	238,8	242,4

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 4: Metas da SRE de Caratinga - PROEB – Matemática  
2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
SRE	259,1	264,2	269,3

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 5: Metas da SRE de Caratinga - PROALFA  
2012 a 2014**

Metas	2012	2013	2014
SRE	647,4	660,8	674,1

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Outra meta a ser alcançada pela SRE de Caratinga é com relação à política educacional relativa ao PPP. Foi pactuado entre SRE de Caratinga e SEE/MG que as 95 escolas da Rede Estadual deverão elaborar ou reestruturar seu PPP tendo em vista sua implementação a partir de 2013.

Diante desse contexto, os projetos e programas da SEE/MG, através da DIRE, têm como foco a gestão pedagógica enquanto atividade fim das escolas que pretendem melhorar o desempenho dos seus alunos, privilegiando o processo pedagógico, que segundo Luck (2009), deve ter como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem com vistas a promover seu processo formativo.

### 1.3- A necessidade da pesquisa

Considerando o documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade” (SEE/MG, 2004) e a experiência profissional da pesquisadora na SRE de Caratinga, houve a necessidade da elaboração deste PAE com o objetivo de investigar como se realiza nas escolas estaduais a elaboração e execução do PPP, enquanto instrumento de uma gestão democrática.

Sendo servidora pública da SRE de Caratinga, atuando como analista educacional na Equipe de Currículo, da Diretoria Educacional<sup>17</sup>, faz parte das atribuições da pesquisadora, orientar sobre o processo de elaboração do PPP das escolas estaduais pertencentes à SRE e analisá-los, enquanto documento normativo do processo pedagógico. No exercício dessa função mantém contato diário com 95 gestores de escolas estaduais que fazem parte da jurisdição de Caratinga. Dentre esses gestores, 35 são orientados diretamente pela pesquisadora em atendimento na SRE ou em visitas *in loco*. Observa-se que em detrimento de várias ações de ordem administrativa e financeira, os gestores acabam tendo dificuldade na organização do tempo para coordenarem a elaboração e execução do PPP das escolas em que atuam. Eles acabam por transferir aos especialistas em educação básica a responsabilidade da coordenação desse processo. Esses gestores alegam que não conseguem coordenar esse processo devido à diversidade das ações de ordem administrativa e financeira que ocupam grande parte da carga horária (40 horas semanais) do cargo. Tal alegação, por parte dos gestores, se justifica devido às políticas de descentralização na gestão, implementadas pela SEE/MG, as quais têm sobrecarregado o gestor escolar, que se vê diante de muitas demandas de natureza administrativa e financeira.

Tais situações contraditórias, a delegação de poder ao gestor escolar, por parte da SEE/MG, para coordenar a elaboração e execução do PPP dentro de um processo de gestão democrática e o relato dessa prática por alguns gestores, levou a algumas indagações: Como é a atuação do gestor com relação ao desenvolvimento do processo pedagógico na escola? Como é organizado esse processo de elaboração do PPP? O PPP da escola tem como objetivo ser um instrumento direcionador do processo pedagógico. Quais as ações a escola tem

---

<sup>17</sup> Uma das áreas do organograma das Superintendências Regionais de Ensino, responsável por coordenar, em âmbito regional o desenvolvimento de ações pedagógicas, atendimento escolar e recursos humanos.

desenvolvido para o alcance desse objetivo? Quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola?

Cavagnari e Leite (2009) confirmam essas indagações ao considerar que em muitas escolas o PPP não é construído de forma participativa e acaba não se concretizando, ou negando-se enquanto instrumento para a vivência democrática e a conquista da autonomia da escola.

Segundo as autoras:

esta é uma realidade posta especialmente quando inexiste uma liderança pedagógica por parte do diretor, responsável maior pela escola, evidenciando falta de clareza sobre o real significado do PPP para uma escola pública que se pretende democrática (CAVAGNARI; LEITE, 2009, p. 12).

Outras pesquisas corroboram com as autoras acima que sem a coordenação do gestor esse processo pode ficar comprometido e o PPP, instrumento direcionador do processo pedagógico, acaba sendo elaborado simplesmente para o cumprimento de uma exigência burocrática. Portanto, torna-se imprescindível, por parte da SEE/MG, a adoção de políticas educacionais que viabilizem uma gestão democrática mais eficiente possibilitando ao gestor uma maior dedicação à gestão pedagógica.

#### **1.4- O contexto da pesquisa**

Com o propósito de analisar o processo de elaboração e execução do PPP com foco na liderança do gestor foi realizada uma pesquisa nas duas escolas estaduais da cidade de Caratinga que ministram os cinco anos iniciais do ensino fundamental. Num primeiro momento, uma das escolas pesquisadas, aqui denominada de Escola Estadual A foi selecionada por apresentar resultados nas avaliações externas acima da média das outras escolas de anos iniciais do ensino fundamental, da SRE de Caratinga.

Num primeiro momento somente a Escola Estadual A foi selecionada como locus de realização da pesquisa sobre o processo de elaboração e execução do PPP. Quando se faz opção por um espaço para a realização de uma investigação,

devem-se considerar alguns aspectos que sustentam tal escolha. Dentre os aspectos que levaram a seleção da Escola Estadual A, destacam-se: primeiro, o fato da referida escola apresentar resultados nas avaliações externas acima da média das outras escolas de anos iniciais do ensino fundamental da SRE de Caratinga, alcançando em 2011, IDEB de 7,4. Segundo o INEP (2010), a escola que alcança índice acima de 6,0 está entre as melhores escolas públicas do país, demonstrando um ensino de altíssimo nível. O segundo aspecto observado foi o fato da escola ter elaborado seu PPP em 2010, em decorrência das necessidades da comunidade escolar e não para atender uma exigência do sistema de ensino, ou seja, a atualização do documento possibilitou a reestruturação de seu processo pedagógico visando à melhoria na aprendizagem dos alunos. O terceiro aspecto considerado foi à participação da escola, desde 1998, no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, ficando no 3º lugar em 2004 e 2º em 2008, em nível estadual. Na edição de 2010, conseguiu o 1º lugar em nível estadual e ficou entre as seis finalistas em nível nacional, se destacando por realizar projetos que integravam a escola e a comunidade para a promoção de um ensino de qualidade.

Num segundo momento, já no decorrer da pesquisa, tornou-se necessário a inclusão de outra escola tendo como finalidade servir de base comparativa. A opção por investigar o processo de elaboração e execução do PPP numa segunda escola ocorreu no início de 2012, período em que as escolas estaduais de anos iniciais do ensino fundamental da cidade de Caratinga passavam por mais um processo de municipalização. Nesse processo somente duas escolas que ministravam os anos iniciais do ensino fundamental não foram municipalizadas, respectivamente as escolas estaduais A e B. Portanto, Escola Estadual B foi incluída na pesquisa por ser a outra escola, assim como a Escola Estadual A, que não passou pelo processo da municipalização<sup>18</sup>.

Um ponto observado no processo de municipalização ocorrido nas escolas de Caratinga é que ele dá continuidade a um processo de municipalização do ensino fundamental em Minas Gerais, fato que vem ocorrendo desde 1998. Esse processo se apresenta fora dos contornos do município, pois resulta de medidas adotadas pelo governo estadual para organização da oferta do ensino fundamental. A

---

<sup>18</sup> Processo ocorrido no final de 2011 através do Ofício GS 002876/2011, expedido em 02/12/2011, assinado pela Secretária de Estado de Educação, a Sra. Ana Lúcia Almeida Gazolla, documento, o qual, a SEE/MG transferiu as matrículas de escolas de anos iniciais da rede estadual para a rede municipal de Caratinga.

transferência de serviços, antes executado pelo governo estadual, para o governo municipal objetiva um melhor equacionamento da prestação de serviços. Segundo Mattos (1999) a municipalização do ensino significa articular a prefeitura municipal como co-responsável pela prestação de serviços, dentre eles, a oferta do ensino fundamental. Do ponto de vista da autora, o processo de municipalização recebe críticas por parte daqueles que não reconhecem os governos municipais como tendo capacidade para gerir programas.

A Escola Estadual B também se destaca em dois pontos pertinentes a uma gestão democrática: a elaboração de seu PPP em 2011, em decorrência das necessidades da comunidade escolar, e o interesse demonstrado pela gestora em participar do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, prêmio esse, que visa a contribuir para que as escolas incorporem uma cultura de auto-avaliação em seu contexto. Esse processo de auto-avaliação envolve o reconhecimento do alcance dos objetivos e metas definidos em seu projeto político-pedagógico. A participação nesse prêmio demonstra que as escolas selecionadas estão incorporando uma cultura de avaliação da gestão da escola.

#### 1.4.1- O contexto da Escola Estadual A

A Escola Estadual A foi criada através de Decreto do Poder Executivo Estadual em 1955 e obtêm reconhecimento por parte da comunidade por desenvolver um ensino de qualidade. Segundo a gestora, em 2012, a escola possui 25 turmas, sendo 12 no período matutino e 13 no vespertino. Situada na região central da cidade, a escola funciona em prédio próprio, recém-adquirido pelo governo do estado. Apesar de estar situada na região central a escola recebe alunos, advindos de todos os bairros da cidade, apresentando diferentes níveis culturais, sociais e econômicos, onde a maioria de suas famílias atua no setor terciário de produção. Para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, a escola, além de 13 salas de aulas, possui uma sala de informática, uma biblioteca e uma quadra descoberta.

A estrutura física de escola é inadequada para atender uma demanda de 717 alunos, distribuídos em 15 turmas do Ciclo de Alfabetização (alunos de 06 a 09 anos) e 10 turmas do Ciclo Complementar (10 e 11 anos). As salas de aula são pequenas para comportar o quantitativo de 26 a 35 alunos por turma, possuem piso

em tábuas de madeiras em mal estado de conservação e pouca ventilação. O prédio foi construído na década de 1920 e desde 1996, quando a escola passou funcionar nesse local, não passou por reformas por parte SEE/MG. No ano de 2008 foi adquirido pelo Estado, passando a fazer parte do patrimônio da escola. As pequenas melhorias que foram realizadas na quadra e nas salas foram com recursos próprios da escola, arrecadados através da Festa Junina, campanhas com os pais e parceria com o comércio local. A inadequação da estrutura física foi relatada pela gestora:

Essa rede física é o que mais me preocupa, porque começa desde o trabalho que é exigido da escola e que a gente não tem espaço e nem segurança para os nossos alunos. Nós temos lugares perigosos e nós nunca recebemos um centavo do Estado pra fazer uma reforma e uma melhoria (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Perguntada sobre o motivo da SEE/MG não ter investido recursos financeiros na melhoria da rede física da escola, a gestora relatou que anteriormente o prédio era alugado, segundo ela:

Faz três anos que o prédio passou a ser próprio. Planilhas de reforma já foram feitas, já voltaram pra serem atualizadas, quando viram que era pra ser atualizada, já mudaram, falaram que tem que ser construção. Foi feita a planilha na correria, nós só tínhamos duas semanas pra fazer uma planilha de construção. Tivemos que fazer assim a “toque de caixa” e até hoje esperando a boa vontade da Secretaria. Eu acredito que não é o objetivo deles nesse momento, essa melhoria, não sei, mas a gente teme até mesmo pela municipalização, que é outro ponto que a gente questiona muito (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A inadequação da rede física também é destacada pelo representante dos pais durante a entrevista, conforme trecho transcrito abaixo:

Eu acho um pecado uma escola com a dedicação, com o trabalho que tem a escola A, não ter uma estrutura adequada. Mas na verdade o Estado já adquiriu o espaço da escola e existe um projeto para construção da nova escola. Reforma ou construção, infelizmente o projeto ta correndo já faz três anos e até hoje ele não saiu do papel. Mas é um pecado uma escola com tanta grandeza não ter o espaço que ela merece (PAI DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012).

Mesmo com uma estrutura física inadequada percebe-se, que a escola possui os recursos didáticos necessários que possibilita o uso de diversas metodologias, fundamentais para o desenvolvimento de uma prática pedagógica eficaz. Possui uma variedade de materiais didáticos, além de equipamentos de multimídia e acervo literário atualizado, incluindo títulos literários e de pesquisa para desenvolver o trabalho didático-pedagógico.

Faz parte da equipe de gestão além da gestora, uma vice-diretora que juntas lideram um quadro de 57 servidores públicos e cinco voluntários (professores da escola que se encontram aposentados, e onde quatro atuam como voluntários na equipe de reforço da aprendizagem e um na secretaria). Dentre os servidores, 07 atuam na secretaria, 12 são auxiliares de serviços gerais, 03 especialistas da educação que fazem parte da equipe pedagógica, 31 professores regentes de turmas e aulas, 02 professores para substituições eventuais, 02 professores para uso de biblioteca. Do total de 35 professores da escola, um possui o Curso de Magistério, 04 possuem graduação em Curso Superior e 30 já concluíram cursos de especialização na área de educação. Em 2012 a escola recebeu 08 professores, transferidos das escolas estaduais Caratinga que foram municipalizadas, que segundo a gestora, necessitam de um acompanhamento diferenciado.

Muitos professores nossos, antigos, que já conheciam a filosofia da escola, que vinham no mesmo ritmo, que trabalharam a vida toda na escola, que viam cada ponto aqui da escola, já se aposentaram. E estão chegando novos profissionais e inclusive muitos deles, a gente questiona, não estão preparados, não pra trabalhar na Escola A, mas pra trabalhar na educação. Então a gente tem que fazer um acompanhamento minucioso de planos de aula, tratamento aos pais e aos alunos, aos próprios colegas de trabalho, a forma de se juntar ao grupo (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Com relação ao desempenho dos alunos, a Escola Estadual A é referência na SRE de Caratinga por apresentar resultados satisfatórios nas avaliações externas, conseguindo assim, ultrapassar as metas projetadas para o IDEB. Em 2011 conseguiu o IDEB de 7,4 (tabela 6) que se encontra acima da média das escolas estaduais do Município de Caratinga que ministram os anos iniciais do ensino fundamental. O IDEB conquistado em 2011 corresponde a sua meta projetada para 2017 (tabela 7).

**Tabela 6. Projeção de Metas e resultados do IDEB – 2007 a 2011**

Ano	Metas do IDEB		Resultados do IDEB	
	Município de Caratinga	Escola A	Município de Caratinga	Escola A
2007	4,7	6,2	4,9	6,9
2009	5,0	6,5	5,8	7,4
2011	5,4	6,8	6,0	7,4

Fonte: INEP 2011

**Tabela 7. Projeção de Metas do IDEB - 2013 a 2019  
Escola Estadual A**

Ano	2013	2015	2017	2019
Metas projetadas	7,0	7,2	7,4	7,5

Fonte: INEP 2011

Com relação aos resultados nas avaliações externas do PROEB realizadas pelos alunos do 5º ano do ensino fundamental, a escola de modo geral apresentou a partir de 2008 um considerável avanço na evolução das proficiências em Língua Portuguesa e Matemática. Em 2009 a proficiência média em Matemática teve um decréscimo em relação ao ano anterior e essa mesma situação ocorreu em Língua Portuguesa em 2010. Nos últimos quatro anos o desempenho dos alunos da escola ficou acima da proficiência média da SRE (tabela 8).

**Tabela 8. Proficiência média em Língua Portuguesa e Matemática  
PROEB- 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS		MATEMÁTICA	
	SRE	Escola A	SRE	Escola A
2008	211,0	240,6	231,9	274,5
2009	222,1	250,4	238,8	268,5
2010	227,9	242,5	248,9	269,0
2011	224,5	252,2	248,6	283,4

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Observa-se que 2011, a escola alcançou em Língua Portuguesa a proficiência média de 252,2 e em Matemática, a escola obteve o índice de 283,4, correspondendo a índices maiores que as metas de proficiências projetadas para 2013 (tabela 9 e 10) nas duas disciplinas.

**Tabela 09: Projeção de Metas do PROEB - Língua Portuguesa - 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	248,7	251,9	255,7

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 10: Projeção de Metas do PROEB - Matemática - 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	273,2	281,6	285,8

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

No Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), teste que avalia a leitura e escrita dos alunos do 3º ano do ensino fundamental, a escola também apresentou uma evolução contínua nos últimos quatro anos e nesse período manteve também os resultados acima da média das escolas estaduais da SRE. Alcançou em 2011, a proficiência é de 705,4 (tabela 11), ficando acima da meta projetada para 2014 (tabela 12).

**Tabela 11. Proficiência média- PROALFA – 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS	
	SRE	Escola A
2008	580,5	585,8
2009	575,9	634,3
2010	620,7	660,9
2011	642,89	705,4

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 12: Projeção de Metas do PROALFA - 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	672,7	678,6	684,5

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Pode-se observar que mesmo tendo alcançado proficiências médias que demonstram que a Escola Estadual A ministra um ensino de qualidade, a gestora disse que é sempre um grande desafio a manutenção desses índices.

Na percepção da especialista em educação, em trecho da entrevista transcrito

abaixo, as proficiências satisfatórias alcançadas nas avaliações externas é o resultado de um processo pedagógico no qual

a escola tem uma linha de trabalho e não abandona essa linha, as inovações são acrescentadas. O tradicional que já tem dado resultado positivo não é abandonado pra entrar o novo. [...] ao mesmo tempo em que se inova, se mantém o pé no que é tradicional, no que é tido como bons resultados, no que deu certo. Continua sempre inovando, mas sem perder o foco na aprendizagem do aluno (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Além do bom desempenho escolar, há dez anos a escola não registra nenhum caso de evasão. A frequência dos alunos é monitorada pela escola diariamente. Se o aluno falta sem justificativa por dois dias consecutivos, a escola entra em contato com os pais.

Observa-se pelas entrevistas realizadas que os principais desafios da escola são a construção de um novo prédio, a manutenção dos resultados apresentados nas avaliações externas e a melhoria da prática pedagógica dos professores que foram transferidos para a escola no ano de 2012.

#### 1.4.2- O contexto da Escola Estadual B

A outra escola pesquisada, Escola Estadual B, foi criada em 1946 e está situada em um bairro periférico da cidade de Caratinga. De acordo com registro no PPP, o nível socioeconômico da maioria das famílias dos alunos é baixo, participantes do Programa Bolsa Família<sup>19</sup> e com pais que possuem o ensino fundamental incompleto. O nível socioeconômico dos alunos, na percepção da gestora, interfere no resultado do processo pedagógico da escola, conforme trecho da entrevista, transcrito a seguir:

Tem aquelas crianças que tem a família estruturada direitinho, pai, mãe, emprego e têm aqueles que são filhos de usuários de drogas, que a pessoa já se entregou mesmo. Eles não se preocupam se a criança veio à escola ou deixou de vir e a escola tem muitas vezes que fazer o papel dos pais, realmente buscar essa criança, tornar essa escola atrativa para que ela sinta vontade de estar aqui

---

<sup>19</sup> Programa do Governo Federal criado para apoiar as famílias mais pobres e garantir a elas o direito à alimentação e o acesso à educação e à saúde.

conosco, então tem muito disso também (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Essa percepção também é apresentada na fala da especialista: “o nível cultural e socioeconômico da nossa clientela, é um nível muito baixo, muitas crianças realizam as atividades propriamente sozinhas as famílias quase não dão apoio” (ESPECIALISTA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A gestão da escola conta, além do gestor, com um vice-diretor. O quadro de pessoal da escola é composto por 02 especialistas em educação que fazem parte da equipe pedagógica, 05 servidores que atuam na secretaria, 06 auxiliares de serviços da educação básica, 19 professores regentes de turmas e aulas, 02 professores para eventuais substituições e 01 professor no uso da biblioteca. Do total de 22 professores, um possui o curso de Magistério, 15 possuem graduação e 06 já fizeram cursos de especialização em educação.

A escola possui prédio próprio com boa estrutura física, recém-reformada e ampliada, para atender a uma demanda de 400 alunos, advindos do próprio bairro e seu entorno, distribuídos em 14 turmas. Funciona em dois turnos (matutino e vespertino), em 07 salas de aulas amplas e arejadas, 01 sala de informática, 01 biblioteca, 01 salão para eventos com mobiliários adequados e uma quadra coberta. A quadra é aproveitada, além das aulas de Educação Física, nas brincadeiras do recreio e nos eventos promovidos para a comunidade. As instalações de modo geral são satisfatórias e atendem às necessidades da comunidade escolar.

Com relação ao desempenho nas avaliações externas, a escola apresentou desde 2007 uma evolução contínua no IDEB (tabela 13), ultrapassando sua meta projetada. Com relação ao Município, na última edição (2011) a escola alcançou proficiência média acima das escolas da rede estadual do Município de Caratinga (tabela 13). Em 2011, conseguiu o índice de 6,1, índice este, que corresponde a sua meta projetada para 2019 (tabela 14).

**Tabela 13. Projeção de Metas e resultados do IDEB – 2007 a 2011**

Ano	Metas do IDEB		Resultados do IDEB	
	Município de Caratinga	Escola B	Município de Caratinga	Escola B
2007	4,7	4,3	4,9	4,7
2009	5,0	4,6	5,8	5,8
2011	5,4	5,1	6,0	6,1

Fonte: INEP 2011

**Tabela 14: Projeção de Metas do IDEB - 2013 a 2019  
Escola Estadual B**

Ano	2013	2015	2017	2019
Metas projetadas	5,3	5,5	5,8	6,1

Fonte: INEP 2011

No Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), a escola apresentou evolução em Língua Portuguesa entre 2008 e 2010. Em 2011, a proficiência de Língua Portuguesa foi de 208,4, índice menor do que no ano anterior. Em Matemática a escola também apresentou em 2010, menor índice do que no ano anterior. Comparando a média das proficiências alcançadas pelos alunos do 5º ano da Escola Estadual B, nos últimos quatro anos, em Língua Portuguesa e Matemática com as proficiências apresentadas por toda rede estadual da SRE (tabela 15). Observa-se que nesse período as proficiências da escola estiveram abaixo da média das escolas estaduais da SRE de Caratinga.

**Tabela 15. Proficiência média em Língua Portuguesa e Matemática  
PROEB- 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS		MATEMÁTICA	
	SRE	Escola B	SRE	Escola B
2008	211,0	205,0	231,9	220,0
2009	222,1	206,9	238,8	222,6
2010	227,9	212,3	248,9	221,0
2011	224,5	208,4	248,6	227,4

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Pode-se observar que as metas projetadas para os três próximos anos, em Língua Portuguesa e Matemática, prevêm uma evolução das proficiências médias no PROEB (tabela 16 e 17).

**Tabela 16: Projeção de Metas do PROEB - Língua Portuguesa - 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	220,5	224,6	228,8

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 17: Projeção de Metas do PROEB – Matemática – 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	233,6	239,92	246,2

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

Com relação aos resultados do PROEB em Língua Portuguesa alcançados pela escola em 2011 (proficiência média de 208,4) ter ficado abaixo do resultado de 2010 (proficiência média de 212,3), a especialista em educação fez o seguinte relato, referindo-se ao resultado das avaliações externas relacionados às metas pactuadas entre a escola e a SEE/MG.

Eu não gosto de falar dessas avaliações. Eu fico chateada porque quando eles retornam o resultado para a escola a cobrança é muito maior. É como se a escola não estivesse fazendo nada. Isso me deixa com uma insatisfação muito grande, porque o grupo de professores dessa escola trabalha para que os resultados sejam bons (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Quanto ao Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), nos últimos quatro anos, a escola apresentou uma evolução contínua, mas só alcançou proficiência acima da média das escolas estaduais da SRE de Caratinga em 2009 (tabela 18). Observa-se que as metas projetadas prevêm para a escola, entre 2012 e 2014, uma evolução nas proficiências médias (tabela 19).

**Tabela 18. Proficiência média- PROALFA – 2008 a 2011**

Ano	PORTUGUÊS	
	SRE	Escola B
2008	580,5	579,0
2009	575,9	599,0
2010	620,7	607,3
2011	642,89	627,4

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

**Tabela 19: Projeção de Metas do PROALFA - 2012 a 2014**

Ano	2012	2013	2014
Metas projetadas	634,4	648,1	661,7

Fonte: Boletim Pedagógico 2011 – SEE/MG

De acordo com as entrevistas realizadas, atualmente os principais desafios a serem enfrentados pela Escola Estadual B são melhorar da qualidade da educação, aumentar o as proficiências médias nas avaliações externas e aumentar o índice de participação da família na escola.

### **1.5 – Análise Documental: O Projeto Político-Pedagógico das escolas estaduais A e B**

Ao analisar o PPP das duas escolas, percebeu-se que estão em consonância com legislação do sistema estadual de educação, apresentando especificidades quanto à estruturação do processo pedagógico com características próprias e de acordo com as necessidades e anseios da comunidade escolar.

Ao reestruturar o PPP, em 2010, a Escola Estadual A teve como objetivo, refletir sobre a filosofia de trabalho da instituição, tornando esse documento, um instrumento direcionador de sua prática pedagógica, capaz de atender aos interesses e anseios da comunidade. Vivenciou o princípio da gestão democrática conseguindo uma participação efetiva da comunidade escolar. Professores, pais e alunos foram consultados, através de entrevistas e questionários sobre questões relativas ao processo pedagógico. Também houve discussões coletivas, em assembleias, sobre as decisões e estratégias a serem utilizadas para melhoria do processo pedagógico. No PPP está delineada uma proposta de trabalho na escola, construída ao longo dos anos pelo gestor, especialistas em educação e professores, de acordo com as experiências da escola. O documento também contém as diretrizes de uma metodologia que dá à escola uma identidade própria e uma coerência pedagógica que são fatores responsáveis pelos resultados satisfatórios tanto na avaliação anual institucional, realizada pelos pais, quanto nos diferentes instrumentos de avaliação externa.

Com relação às avaliações internas, a escola proporciona momentos de reflexão sobre os objetivos da avaliação, o que tem levado aos professores a traçarem novos rumos, pensando na prática avaliativa como parte integrante do processo ensino aprendizagem com acompanhamento contínuo do processo de aprendizagem dos alunos. No início do ano letivo os professores elaboram instrumentos de avaliação diagnóstica considerando os objetivos básicos previstos para o ano anterior de escolaridade, procurando traçar o perfil da turma e detectando pontos de estrangulamento, dados que são diretrizes para a elaboração do planejamento anual de cada ano de escolaridade. Quanto aos resultados das avaliações externas, a escola também realiza um diagnóstico, buscando mapear as capacidades já consolidadas e ainda as que estão em construção, como forma de orientar o planejamento do professor e garantir a continuidade e a qualidade do aprender.

O Conselho de Classe é enfatizado como uma das dinâmicas de avaliação, pois possibilita ao professor, equipe pedagógica, pais e aos próprios alunos encontrarem alternativas para sanar/minimizar os problemas detectados na aprendizagem, antes do fechamento do processo de avaliação que ocorre por bimestre.

Um ponto destacado no PPP é a participação da escola no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (RENAGESTE), onde tem se destacado a cada ano. A participação nesse prêmio leva a um processo de auto-avaliação, pois permite a escola explicitar as necessidades que serão consideradas na atualização do PPP, com vistas a melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade escolar. Portanto a organização desse processo, na percepção da escola, é considerada como um instrumento de avaliação do seu trabalho.

Outro fator determinante de sucesso é que ao iniciar o trabalho na escola, todo professor é colocado a par das decisões coletivas que regem o trabalho da escola e das diretrizes do Projeto Político Pedagógico. No primeiro momento há um trabalho individualizado, em horário extraturno, em que o especialista apresenta ao professor iniciante a metodologia utilizada pela escola. Essas estratégias contam o com acompanhamento e suporte da equipe gestora. O projeto “Monitoramento da Aprendizagem” engloba todas as ações que a escola desenvolve para fortalecer o trabalho do professor. O trabalho dos professores na escola não termina quando eles deixam a sala de aula. Todas as segundas-feiras, a equipe de professores,

coordenada pelos especialistas da educação, reúne-se para discutir as estratégias pedagógicas adotadas na escola, desde o acompanhamento do caderno dos alunos, até a análise das avaliações diagnósticas. Periodicamente, nas reuniões semanais, já previstas no Calendário Escolar, acontecem palestras e capacitações com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional.

No PPP também é destacado a participação dos pais nas atividades desenvolvidas pela escola. Participam ativamente da vida escolar dos filhos desde reuniões mensais para saber mais sobre o desempenho escolar das crianças até apoiar o desenvolvimento de algum dos projetos, como “Pais e Escola em Ação”, de adesão voluntária, que reúne mensalmente pais e profissionais de diversas áreas, tais como psicólogo, fonoaudiólogo, nutricionista e pedagogo, para discutir temas que abordem a educação dos filhos; o “Dia D”, que tem como foco a prestação de serviços de saúde e públicos, como aferição de pressão, vacinação, corte de cabelo, expedição de Carteira de Identidade e CPF, além da mostra de trabalhos manuais produzidos pelos familiares dos alunos, cuja renda é revertida para a própria família.

A escola procura reforçar e incentivar, a relação da comunidade com o ambiente escolar, tornando a escola um espaço aberto a elas. A equipe gestora proporciona opções para atrair o interesse dos alunos e a participação efetiva dos pais, promovendo no decorrer do ano letivo Festa Junina, Semana da Família, Recital de Poesias e Soletração. Desenvolve no contra turno, aulas de dança, uma fanfarra e um coral.

Além dos projetos que envolvem os pais, a escola tem como objetivo a formação dos alunos e trabalha essa formação através de projetos como: o “*Self service*”, desenvolvido no momento da merenda escolar, em que são trabalhados bons hábitos alimentares e a formação em boas maneiras à mesa; o “Feira do saber” que envolve diferentes temas, um a cada ano, com as atividades de pesquisa e trabalho de campo, sob a responsabilidade dos alunos e dos professores; o “Formando Crianças Leitoras e Produtoras”, que visa cultivar nos alunos o gosto pela leitura e escrita incentivando o contato com a literatura. Cada turma possui o seu Clube de Leitura. Além da biblioteca da escola, cada sala tem sua própria biblioteca, com uma coleção de livros adequada à faixa etária dos alunos. Além disso, no pátio da escola há uma banca de revistas com uma ampla coleção de revistas em quadrinhos que os alunos podem folhear no horário do recreio ou durante visitas programadas. A escola busca a formação do hábito de leitura através

da leitura na escola e no empréstimo de livros ao aluno. Cada aluno, leva em média, dois livros para a casa por semana. O jornalzinho de classe, redigido nas salas de aula pelos próprios alunos e a Rádio da Escola, cuja programação também fica por conta dos alunos e que anima os horários de recreio com música e informação também incentivam a leitura. A diversidade dos alunos exige uma proposta voltada para o atendimento às necessidades e interesses individuais, através de um trabalho pedagógico diferenciado.

A escola possui uma comunidade escolar participativa e um Colegiado dinâmico, competente e compromissado que partilha com a direção todas as decisões que envolvem o trabalho educativo. A gestora tem como prioridade em sua gestão: o comprometimento da equipe escolar, um trabalho voltado para a formação continuada dos profissionais e uma relação de proximidade com os pais dos alunos. Implementa diversas ações, estruturadas no PPP da escola, com o objetivo de que todos os alunos matriculados na escola, independente de sua situação sócio-econômico e cultural, se desenvolvam e tenha acesso a uma educação, capaz de contribuir positivamente para sua formação.

Na Escola Estadual B, a reestruturação do PPP aconteceu em 2011, e de acordo com o próprio documento, o objetivo maior é vencer os desafios propostos para o alcance de uma educação de qualidade, tornando-se um instrumento de referência para a dinamização das ações pedagógicas. A instituição vivenciou uma interação com a comunidade escolar, mas o documento não deixa explícito se houve participação dessa comunidade nas decisões ou somente no levantamento das necessidades e anseios.

Com relação ao processo de avaliação interna é destacado que o professor pode utilizar diversos instrumentos, mas que deve considerar as diferenças individuais dos alunos no decorrer do período. O PPP enfatiza que as dificuldades dos alunos devem ser registradas tendo em vista a discussão pelo Conselho de Classe e posterior reformulação da prática educativa. Quanto aos resultados das avaliações externas, assim que os mesmos são divulgados para a escola, a equipe de gestão e especialistas inicia uma proposta sistematizada de intervenção pedagógica nas dificuldades apresentadas pelos alunos, tendo como eixo norteador o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). As ações de intervenção são organizadas através de um estruturado com objetivos, metas, ações e avaliação, onde os professores dão assistência regular, individualizada, aos alunos que

apresentam dificuldades de aprendizagem. Outro ponto destacado é que a escola organiza reuniões semestrais com a finalidade de verificar o alcance das metas de cada turma e estruturar novas formas de intervenção na aprendizagem.

Ainda de acordo com o PPP, a escola tem como uma de suas prioridades resgatar a participação da comunidade escolar no desenvolvimento das atividades realizadas pela escola e para atender a essa finalidade, procura estar em contato direto com os alunos, conversando e atendendo os pais e funcionários em seus anseio e necessidades.

O projeto “Biblioteca Ativa” é desenvolvido procurando incentivar a leitura entre os professores e alunos. Através de campanhas de doações de livros de literatura, a escola já possui um acervo de 2000 livros que são disponibilizados para os alunos e comunidade e o “Colégio em Manchete”, jornal elaborado pelo gestor, professores e alunos e distribuído gratuitamente às famílias da comunidade.

Conforme registro no PPP, a escola realiza reuniões pedagógicas quinzenalmente, coordenada pela gestora e especialistas da educação. Nesses encontros coletivos, além de atividades voltadas para a prática pedagógica, há dinâmicas de sensibilização. Ao iniciar as reuniões pedagógicas, um dos especialistas da educação desenvolve com os professores uma dinâmica de grupo com o objetivo da melhoria do relacionamento interpessoal entre eles e entre os professores e alunos. Não há um cronograma com temas a serem desenvolvidos durante o ano. As reuniões são preparadas previamente pelos especialistas da educação de acordo com as necessidades apresentadas pelo grupo de professores no decorrer do período letivo. Nesses encontros, sob a coordenação da gestora, acontece o replanejamento do processo pedagógico, com liberdade de expressão e flexibilidade no exercício da prática pedagógica.

Um ponto destacado no documento é que os profissionais da escola acreditam que os espaços escolares devem ser utilizados para momentos de discussão, análise e tomada de decisões coletivas juntamente com professores, pais, Colegiado Escolar, Conselho Tutelar e analistas educacionais. Com relação à utilização desses espaços, os professores utilizam a quadra de esporte e o laboratório de informática como ambiente educativo. Na quadra acontecem aulas de capoeira e teatro e no laboratório de informática alunos e professores utilizam dos recursos tecnológicos possibilitando a melhoria da aprendizagem.

Quanto à gestão democrática, os profissionais da escola percebem que ela acontece nas relações que foram construídas entre o gestor, professores, pais e alunos. É vivenciada, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de formação de grupos de trabalho e na capacitação dos recursos humanos.

Com o objetivo melhorar a participação e o envolvimento da comunidade nas decisões da escola, sob a coordenação da gestora, os professores promovem eventos culturais, momentos festivos e cívicos, reuniões com os pais para apresentação dos resultados dos alunos, feira cultural e recital de poesia. Acreditam que a escola tem que estar aberta aos pais e a toda comunidade para ouvir críticas do seu trabalho, sugestões, aceitando o que for produtivo e possível, numa vivência de gestão democrática e participativa.

Profissionais do Conselho Tutelar e do Ministério Público são convidados para proferir palestras, visando melhoria da qualidade da educação através da conscientização e ação dos alunos e pais na vivência da cidadania.

A partir da análise do PPP das duas escolas, observa-se que não basta tais escolas terem um padrão de uma estrutura física adequada, uma variedade de recursos didáticos e tecnológicos, se elas não tiverem a coordenação do gestor no desenvolvimento do processo pedagógico. O gestor escolar assume responsabilidades especiais. Primeiro, “o entendimento de que enfrentar problemas é uma questão natural do trabalho com pessoas, pois educação pressupõe desenvolvimento, mudança e esforço” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012), nesse sentido, aceitá-los, assumi-los, estar atentos à sua ocorrência e trabalhar para superá-los, constitui condição do trabalho do gestor. Outra é o conhecimento da importância da gestão pedagógica com o foco do trabalho na aprendizagem e na formação dos alunos. Nesse ponto Luck (2011), ressalta

que, de todas as dimensões da gestão escolar, a pedagógica deve ser a central, para a qual todas as demais devem convergir e por último, é o processo contínuo de organização da escola, monitoramento e avaliação contínuos do Projeto Político Pedagógico, de modo a promover a efetiva aprendizagem (LUCK, 2011, p. 8).

Pelo exposto no PPP das duas escolas, as ações que direcionam o processo pedagógico são organizadas considerando a necessidade e o contexto em que cada uma delas está inserida.

Em relação ao processo de elaboração e execução do PPP, as concepções de educação que norteiam o documento “Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade” (SEE/MG, 2004), somado às leituras que se pode fazer do PPP e do contexto de cada uma das escolas pesquisadas, permitem confrontar a situação real com a que é desejada. É possível identificar entraves e dificuldades que prejudicam a elaboração e construção do PPP dentro de um processo de gestão democrática, conforme pode ser observado no próximo capítulo com apresentação e discussão dos dados obtidos na pesquisa realizada.

## **2- O GESTOR ESCOLAR FRENTE AO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Este capítulo tem por objetivo realizar a articulação entre um quadro teórico e o desenvolvimento do processo de elaboração e execução do PPP, enquanto instrumento de gestão democrática, nas escolas estaduais A e B. Para situar à pesquisa de campo dentro de um quadro teórico, no decorrer deste capítulo estão destacados os conceitos teoricamente construídos sobre gestão democrática e o PPP enquanto instrumento de gestão escolar. De caráter descritivo, este capítulo inicia descrevendo historicamente as políticas educacionais da SEE/MG, com foco na trajetória da gestão escolar a partir da década de 1980, tendo como propósito articular a vertente da gestão democrática que atualmente estrutura as escolas estaduais de Minas Gerais, a gestão das escolas pesquisadas e o processo de autonomia conquistado nas últimas décadas. Em seguida é apresentada a pesquisa campo, com descrição da metodologia utilizada e da percepção dos diversos atores entrevistados sobre o processo de elaboração e execução do PPP articulado ao desenvolvimento de uma gestão democrática na escola. Na terceira parte é aprofundada a discussão sobre o PPP dentro de uma gestão democrática participativa, iniciada no capítulo 1<sup>20</sup>, tendo como parâmetro estudos já realizados, articulando-os com o resultado da pesquisa. Ainda são relatados os principais entraves e desafios enfrentados pelas escolas ao elaborar e executar o PPP como instrumento direcionador do processo pedagógico. Na última parte são elencados alguns fatores determinantes de escolas públicas que apresentam boas práticas pedagógicas, sendo que uma dessas práticas é o PPP elaborado e executado de forma participativa. Esta discussão terá como referencial teórico a pesquisa “Aprova Brasil: O direito de aprender: Boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil” (INEP, 2007), organizada pelo MEC juntamente com o Fundo das Nações Unidas para Infância (UNICEF) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

---

<sup>20</sup> No capítulo 1 foram descritos os aspectos legais e pedagógicos do processo de elaboração do PPP nas escolas estaduais de Minas Gerais, fundamentados no documento “Repensando a gestão escolar para a construção de uma escola pública de qualidade (SEE/MG, 2004).

## **2.1- Uma retrospectiva das políticas educacionais que impactaram a gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais**

Tendo como finalidade analisar a gestão das duas escolas pesquisada numa concepção de gestão democrática que atualmente estrutura as escolas estaduais de Minas Gerais, torna-se necessário a realização de uma retrospectiva histórica das políticas educacionais mineiras, ocorridas nas três últimas décadas destacando como essas políticas impactaram a gestão escolar e a conquista da autonomia das escolas da rede estadual.

Na década de 1980, a implantação de uma gestão democrática na educação através da eleição dos gestores e criação de Colegiados Escolares, foi um dos pontos reivindicados pelos educadores mineiros como forma de garantir maior autonomia às escolas. Essa reivindicação por uma gestão democrática relacionava-se aos movimentos mais amplos, decorrente do contexto político e social do início dos anos 1980, de redemocratização do país. Segundo Neubauer e Silveira (2008) nesse período, em quase todos os países da América Latina, houve discussões sobre propostas de descentralização da educação, propostas que demandavam maior autonomia das escolas e participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Essas propostas de descentralização da educação contrapunham-se “à extrema centralização dos governos autoritários das duas décadas anteriores” (NEUBAUER; SILVEIRA, 2008, p. 81).

Na tentativa de responder aos movimentos educacionais dos profissionais da educação em sua luta por uma escola mais democrática e autônoma, a SEE/MG procurou criar espaço de diálogo e nesse período a área pedagógica se constituiu o foco das políticas educacionais. A SEE/MG, juntamente com outras instituições, promoveu o I Congresso Mineiro de Educação, em maio de 1983, coordenado pelo professor Neidson Rodrigues, Superintendente Educacional. Segundo Augusto (2004), o evento foi realizado, tendo por base um diagnóstico da situação das escolas no Estado e contou com a participação das comunidades escolares das redes públicas de ensino. A organização desse congresso teve “respaldo na proposta de governo apresentada pelo candidato Tancredo Neves na campanha eleitoral de 1982, principalmente no que dizia respeito à participação” (PEDROSA; SANFELICE, 2005, p.15). A escolha de diretor escolar por meio de eleições com a

participação da comunidade decorreu das propostas apresentadas durante o congresso.

Nesse mesmo ano, com a saída de Tancredo Neves do poder executivo, devido a sua candidatura à Presidência da República, o governo mineiro foi assumido pelo vice-governador da época Hélio Garcia que dentre várias políticas públicas, promoveu a regionalização administrativa e pedagógica, a gestão participativa da comunidade e a democratização do espaço físico da escola.

Entretanto, de 1987 a 1990, com a mudança no poder executivo estadual, na gestão de Newton Cardoso, houve um período de retrocesso em relação às medidas de gestão participativa da comunidade e democratização do espaço da escola, conquistadas no início da década. Esse período foi considerado como o “Período de Modernização e Racionalização do Estado” (PEDROSA; SANFELICE, 2005, p. 25).

No início da Década de 1990, no cenário nacional, foram implementadas as políticas neoliberais que acabaram por impactar as políticas estaduais. Segundo Mara (2011), o neoliberalismo tem suas bases relacionadas à estratégia para suprimir o gasto social e enquanto política de estado está voltada para eliminação aos direitos sociais. A degradação das relações de trabalho na década de 1990 atingiu não apenas o setor privado da economia brasileira, mas também, o setor público. Houve um corte substantivo nos recursos para custeio e contratação, o que acabou prejudicando a qualidade do serviço público, com a desvalorização dos salários e redução da capacidade do governo de realizar investimentos sociais. Assim, se a Constituição Federal de 1988 havia garantido à população brasileira um conjunto de direitos sociais relativos à seguridade social, educação, cultura, saúde, entre outros, as políticas neoliberais significaram um retrocesso no usufruto desses direitos com uma redução significativa da parte do orçamento público destinado às políticas sociais.

Segundo a autora acima o neoliberalismo foi um

processo de desmonte das bases que serviram de pilares para a constituição dos direitos constitucionais, o que ocorreu na época é que a gestão pública vinha deteriorando o financiamento e a intervenção social provocou o que foi chamado de desmonte da nação de 1990 (MARA, 2011, p. 5).

Nesse contexto das políticas neoliberais, o governo estadual mineiro implantou um conjunto de medidas que racionalizaram a gestão de pessoal do poder

público e que acabaram por atingir também os servidores da educação, interferindo nas condições de trabalho da escola. A racionalização do quadro de servidores das escolas estaduais interferiu nas condições de trabalho dos gestores, e por consequência tornou-se obstáculos ao desenvolvimento do processo pedagógico das escolas.

Em 1991, Hélio Garcia retornou ao Governo de Minas Gerais e respaldado nos princípios democráticos da Constituição Federal de 1988, implementou a política educacional “Promoção da Autonomia Escolar em Minas Gerais”, tendo o ensino como “elemento central e de competência da unidade escolar” (HUDSON, 2003, p.18). Essa política foi implementada de maneira progressiva, através de um conjunto de Leis, Resoluções e Portarias, publicadas pela SEE/MG. Dentre as diversas ações integrantes dessa política algumas foram direcionadas diretamente para a gestão, como a autonomia da escola nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico e o fortalecimento da gestão escolar através da mudança no processo de nomeação do gestor e na reestruturação do Colegiado Escolar<sup>21</sup>. Essas ações caracterizaram a descentralização do Sistema Educacional com a transferência do poder, antes da SEE/MG, para as escolas, revendo assim, uma estrutura burocrática, verticalizada e hierarquizada. Dentre as publicações da SEE/MG, o documento “Gestão da escola - sugestões e esclarecimentos” foi o que delegou autonomia às escolas da rede estadual referente à

área administrativa que envolveu a administração dos prédios, equipamentos, mobiliário e pessoal; área financeira, sobre a aplicação de recursos e com relação à área pedagógica, elaboração do calendário escolar, enturmação de alunos, estratégias de ensino, avaliação dos resultados acadêmicos, currículo. (AUGUSTO, 2004, p. 44).

Houve a transferência de responsabilidade administrativa passando a escola a receber recursos financeiros para investimento na infra-estrutura, aquisição de material pedagógico, e realizando a prestação de contas dos recursos recebidos. Na transferência de responsabilidade pedagógica coube à escola adaptar o currículo oficial de acordo com sua realidade como forma de assegurar uma educação de

---

<sup>21</sup>Através da Resolução nº 4.787/83 foi instituído o Colegiado de Escola como órgão auxiliar da administração escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos da vida escolar, composto por representantes da comunidade escolar eleitos periodicamente por seus pares e funcionando segundo normas estabelecidas pela comunidade escolar (SEE/MG,1983).

qualidade. Nesse contexto, a “autonomia na gestão administrativa deve estar a serviço da gestão pedagógica, assegurando os meios e a dinâmica necessária ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem” (NEUBAUER; SILVEIRA, 2008, p. 93).

Outra prioridade foi relativa à realização de avaliações externas destacando o desempenho acadêmico das escolas. Nesse período foi realizada a 1ª Avaliação Sistêmica<sup>22</sup> do Ciclo Básico de Alfabetização (CBA)<sup>23</sup>. Na percepção dos gestores dessa política, através das avaliações dos alunos, a SEE/MG poderia avaliar a própria estratégia do CBA (criado em 1984), conhecer a realidade das escolas mineiras, comparando os resultados de diferentes escolas, municípios e SREs.

Essa política educacional possibilitou reduzir custos e tempo e imprimir um caráter mais democrático e, ao mesmo tempo, mais técnico, à gestão das escolas estaduais. Houve uma exigência de mudança no perfil do gestor escolar que passou a exercer novas atribuições, alterando as características da gestão escolar. Com a instituição do Colegiado Escolar a gestão escolar deixou de ser centrada no cargo do gestor e passou a ser exercida com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar, tornando-se assim, uma gestão colegiada. Diante das ações de descentralização do poder para as escolas, o gestor escolar agregou mais uma função ao seu cargo, a de articular a comunidade escolar para a participação na gestão da escola.

Na concepção de Hudson (2003), com a conquista da autonomia pedagógica, a escola, a partir de então, não poderia prescindir da elaboração de um planejamento estratégico e da definição do seu projeto pedagógico. Nessa perspectiva, em 1992, antecipando a LDB, a SEE/MG orientou às escolas de sua rede na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) que visava à solução de problemas rotineiros e as formas ultrapassadas de organização escolar. Mesmo reconhecendo que o PDE deveria ser elaborado considerando as especificidades de cada escola, a SEE/MG orientou para que o documento considerasse as políticas públicas de equidade, a garantia de padrões básicos, os resultados dos alunos do CBA as e a capacitação de profissionais. A elaboração do PDE deveria envolver os profissionais da educação, pais e alunos, na tentativa de

---

<sup>22</sup> Avaliação sistêmica, realizada em março de 1992, no qual foram avaliados no início do ano letivo os alunos da 3ª série, nas habilidades referentes ao CBA, e no final do ano letivo os alunos da 8ª série.

<sup>23</sup> Período de ensino que compreendia os dois primeiros anos de escolaridade.

melhorar a gestão financeira, a infra-estrutura, o serviço de apoio ao aluno e o processo ensino aprendizagem. De acordo com as diretrizes, o Projeto Pedagógico era parte integrante do PDE, sendo direcionador do processo de aprendizagem. Em outras palavras, o “PDE seria o instrumento de gestão da escola, enquanto o Projeto Pedagógico se incumbiria das ações de natureza pedagógica” (HUDSON, 2003, p.18).

De acordo com Pedrosa e Sanfelice (2005), no final do governo de Hélio Garcia (1994) e em toda a gestão de Eduardo Azeredo (1995 a 1998), a política educacional mineira foi direcionada pelo Projeto Melhoria da Qualidade na Educação Básica em Minas Gerais (PRÓQUALIDADE). Esse projeto integrava a política de financiamento do Banco Mundial para o desenvolvimento da gestão da escola básica brasileira e tinha como principal meta a melhoria da qualidade do ensino e do rendimento dos alunos do ensino fundamental. Dentre as estratégias definidas no projeto estavam a de proporcionar aos administradores centrais e regionais instrumentos para as tomadas de decisão com informações adequadas e ajudar os gestores das escolas a assumirem seus novos papéis, de líderes e administradores, em um sistema estadual descentralizado. Do ponto de vista de Neubauer e Silveira (2008), a descentralização da educação, nessa época, foi considerada “elemento dinamizador de eficiência técnico-gerencial e melhoria da qualidade dos serviços públicos, mediante a ampliação da autonomia a participação dos usuários em sua administração” (NEUBAUER; SILVEIRA, 2008, p. 82).

Através do Projeto PROQUALIDADE, a SEE/MG editou o manual “Elaborando e Vivenciando o PDE”, onde redefinia as ações contidas no PDE, elaborado no governo anterior, e incluía ações de Desenvolvimento e Enriquecimento Curricular, apoiado e financiado pelo Programa de Apoio às Inovações Curriculares (PAIE)<sup>24</sup>. Segundo Fonseca (s/d), esses programas visavam imprimir uma nova dinâmica nas práticas educativas, utilizando metodologias inovadoras e estratégias participativas, promovendo parcerias com a comunidade em geral e com as famílias dos alunos, na busca de soluções para problemas e questões de natureza pedagógica.

---

<sup>24</sup> Implantado pela resolução n.8.036, de 1º de agosto de 1997, o PAIE desenvolveu uma série de ações em escolas estaduais de ensino fundamental de Minas Gerais. Previa a mobilização da comunidade educativa como forma de descentralizar a gestão escolar e estimular a inovação do trabalho pedagógico num processo coletivo e de proposição de idéias, meios e ações.

Com o fim do Governo Azeredo e o começo de um novo governo, liderado por Itamar Franco (1999 a 2002), o Projeto PROQUALIDADE, executado no governo anterior, foi encerrado. A SEE/MG implantou a política educacional denominada “Escola Sagarana - Educação para a vida com dignidade e esperança”, cujo objetivo era construir uma educação enfatizada nos princípios da equidade, no resgate do regionalismo e na construção de uma cultura democrática. Essa política educacional se constituiu mais como uma filosofia de Governo. Filosofia que acarretou ações e projetos específicos com finalidade de resgatar alguns valores que, segundo os gestores da SEE/MG, estavam desfocados ou esquecidos no espaço das escolas mineiras. Portanto nesse período procurou-se resgatar a “idéia de uma escola mais humana, menos mecânica, menos escola produto, embasada em pressupostos éticos e que buscam a construção da cidadania e a inserção, consciente, na sociedade” (SILVA, 2002, p. 95).

Ainda segundo o autor acima, na tentativa de resguardar a herança histórica e cultural do estado essa política teve como princípios priorizar a democracia na escola, não só pela eleição dos gestores pela comunidade escolar, mas também, na construção de uma escola realmente democrática no sentido de liberdade, participação, inclusão e divisão do poder. Duas ações dessa política acarretaram mudanças na gestão escolar. Primeiramente, a implementação do Sistema Mineiro de Avaliação da Rede Pública (SIMAVE)<sup>25</sup> como sendo o grande desafio posto para a escola no sentido de construírem uma nova cultura de avaliação, comprometida com o sucesso escolar e com a educação de qualidade para todos. A concepção do SIMAVE estava relacionada com a idéia de permanência do aluno na escola. A segunda foi à elaboração e execução de um PPP, passando necessariamente pelo planejamento participativo, envolvendo os atores da comunidade escolar.

A construção do PPP como forma de garantir uma educação de qualidade para todos os alunos e a divulgação dos resultados da escola impactaram a gestão escolar. Esse fato implicou na adoção, por parte dos gestores escolares, de uma postura compromissada não somente com cumprimento das exigências legais da sua função, mas também com uma liderança na gestão pedagógica, como forma de garantir um PPP articulado com as necessidades dos alunos e privilegiando a participação da comunidade escolar.

---

<sup>25</sup> Foi instituído por meio da Resolução 104, de 14 de Julho de 2000

A partir de 2003, com Aécio Neves no Poder Executivo estadual foi implantado o modelo de Gestão por Resultados<sup>26</sup>, onde foram propostas novas diretrizes para a educação mineira tendo como finalidade a racionalização e modernização do sistema educacional. Nesse sentido foi implantado, em 2004, o “Acordo de Resultados”<sup>27</sup> e a partir 2008, o pagamento do Prêmio por Produtividade<sup>28</sup>. Na implementação dessa política foi dada a ênfase no processo de responsabilização das escolas pelos seus resultados.

Segundo Neubauer e Silveira (2008), a partir da segunda metade dos anos 1990, a avaliação sistêmica passou a ser vista como um instrumento de prestação de contas e responsabilização para premiar ou punir. Houve assim, a demanda por um gestor escolar capaz de estimular a construção de um projeto pedagógico com estratégias adequadas para garantir as competências básicas de seus alunos. Em outras palavras, o gestor deve ser capaz de, em parceria com os outros atores da comunidade escolar, elaborar o projeto pedagógico da escola, com base nos resultados das avaliações sistêmicas e em outros indicadores de desempenho. Sendo assim, acabou prevalecendo à gestão democrática da escola, com a continuidade do Colegiado Escolar, a escolha dos gestores pela comunidade escolar e a construção do PPP de forma participativa.

Frente a esse contexto, a SEE/MG, editou em 2009 o “Guia do Diretor Escolar” tendo como finalidade orientar o trabalho dos gestores com relação aos processos de elaboração, execução e avaliação das ações nas diversas dimensões que abrange a gestão escolar. O referido guia sustenta “a reflexão sobre a atuação do gestor como líder e articulador de demandas e soluções para a aprendizagem dos alunos, função prioritária da escola” (SEE/MG, 2009, p.11). Dentre as atribuições do gestor, o Guia destaca a de

coordenar o processo de elaboração do PPP de forma coletiva, envolvendo os professores, os especialistas em educação básica, os demais segmentos da escola, representação dos alunos e dos pais,

---

<sup>26</sup>Contrato visando o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses Resultados (ALVES, 2008).

<sup>27</sup>Contrato assinados entre as diversas secretarias e órgãos e o governador do Estado, com pactuação de metas e estabelecimento de vantagens para os servidores que alcançarem os resultados pactuados (ALVES, 2008)

<sup>28</sup>Prêmio pago aos servidores que obtiverem resultados satisfatórios no ano anterior de acordo com a nota obtida por cada secretaria e órgão no cumprimento de suas metas (SEE/MG, 2011).

e, se possível, representantes das lideranças da comunidade local (SEE/MG, 2009, p. 20).

Diante dessa nova realidade, torna-se necessário que o gestor escolar tenha competências para liderar o processo de elaboração e execução do PPP de forma democrática participativa, garantindo o cumprimento das metas da escola, sinalizando assim a melhoria da qualidade do ensino. Portanto cabe a esse ator, através da divisão de tarefas, por assumir aquelas não delegáveis, por compartilhar e integrar ideias, ações e decisões “de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidade envolvidas” (SEE/MG, 2010, p. 14).

Após termos realizado a exposição dos principais desafios pelos quais vem enfrentando o gestor escolar, frente às políticas educacionais mineiras implementadas nas últimas décadas, faz-se necessário contextualizarmos a gestão das escolas pesquisadas, já que se encontram inseridas nesse novo contexto de gestão democrática.

As gestoras das escolas pesquisadas, assim como em toda rede estadual, para provimento do cargo passaram por um processo que incluiu aferição de conhecimentos específicos, aptidão para a liderança e habilidades gerenciais necessárias ao exercício do cargo e da função.

O processo consta de duas etapas, sendo a primeira um teste de conhecimentos específicos (TCE), e a segunda etapa, a indicação pela comunidade escolar das chapas constituídas de candidatos a diretor e vice-diretor para exercerem a gestão das escolas (AUGUSTO, 2004, p. 24).

Após aprovação no processo de certificação e antes de ter seu nome submetido à aprovação da comunidade escolar, as gestoras das duas escolas pesquisadas, elaboraram um projeto contendo um plano de ações e, em assembleia, apresentaram esse projeto para a comunidade escolar. Portanto, a comunidade ao escolher essas gestoras também escolheu um projeto para a escola. Nesse sentido, foi apresentada a comunidade escolar não só a dimensão pedagógica do projeto, mas também sua dimensão política. Segundo Veiga (2001), essa dimensão política acontece ao articular o projeto com os interesses reais e coletivos da comunidade escolar.

A gestora da Escola Estadual A é servidora efetiva atuando na área educacional, como professora por 18 anos e na equipe de gestão por cinco anos. Possui formação em Pedagogia e Especialização em Orientação Educacional.

No período de gestão, participou do PROGESTÃO<sup>29</sup> e das capacitações realizadas pela SRE de Caratinga. Participou do processo de provimento ao cargo de gestor por três vezes, sendo duas como vice-diretora (2004 e 2008) e uma como gestora (2011). No período em que foi vice-diretora, a escola como finalista do “Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar” (2010), como prêmio, realizou um intercâmbio com gestores escolares norte-americanos.

Quanto ao provimento do cargo de gestor, nas duas últimas décadas, a escola criou uma cultura própria, não formalizada, de indicar o vice-diretor, em chapa única, para consulta à comunidade escolar. Segundo a gestora esse processo ocorre dessa forma por que

É uma cultura da escola mesmo. Porque a gente vê que a escola precisa ter uma sequência. Não é que tem que acontecer, acontece automaticamente e as coisas vão fluindo dentro do nosso ambiente de trabalho. Então, todas as vices, elas vão conhecendo como que é o funcionamento da escola, o que precisa ser feito, os procedimentos diários. Então, automaticamente, ninguém concorre a esse cargo deixando pra vice-diretora, mas é um processo democrático da mesma forma, mas que as pessoas vêem que o melhor pra escola, seria uma pessoa que já tivesse conhecimento da direção. Então o Colegiado ficou ciente (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Essa cultura, diferentemente da maioria das escolas estaduais, permite ao novo gestor escolhido dar continuidade, e se possível, melhorar os projetos pedagógicos. Segundo a gestora, “são coisas que acontecem na escola e que precisam de momentos de reflexão para dar continuidade ao trabalho. Então esse lado pedagógico da gestão é vista assim, dessa forma” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A gestora da Escola Estadual B também é servidora efetiva, possui formação em História, área em que atuou como professora por 18 anos. Há dois anos ocupa o cargo de gestora e atualmente participa de um curso de Especialização em Mídias na Educação. Na gestão anterior (2008), participou da equipe de gestão iniciando

---

<sup>29</sup> O Programa de Capacitação a Distância para gestores das escolas estaduais, promovido pela SEE/MG, que tem como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focado no sucesso escolar do aluno.

como vice-diretora e assumindo em 2010 o cargo de gestor por motivo de afastamento de sua antecessora. Participou dos dois últimos processos, como vice-diretor (2008) e como gestor (2011), concorrendo com outros colegas e sendo escolhida pela comunidade escolar.

## 2.2- Pesquisa de campo: A gestão democrática vivenciada no processo de elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico

Com a finalidade de coletar dados e informações nas escolas pesquisadas que permitissem a análise do processo de elaboração e execução do PPP dentro de uma concepção de gestão democrática, tendo como foco a liderança do gestor, foi utilizado como metodologia entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas nas próprias escolas, no período entre 06 e 23 de agosto de 2012. Foram entrevistados os dois gestores escolares, quatro professores, dois especialistas em educação, dois analistas educacionais e dois pais (quadro 03).

**Quadro 03- Atores entrevistados**

<b>Atores entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Instituição</b>	<b>Data</b>
AE- 1	Analista educacional que assessora a Escola Estadual B	SRE de Caratinga	06/08
AE- 2	Analista Educacional que assessora a Escola Estadual A	SRE de Caratinga	06/08
AE- 3	Professor do Ciclo de Alfabetização	Escola A	14/08
AE- 4	Professor do Ciclo Complementar	Escola A	14/08
AE-5	Especialista em educação	Escola A	16/08
AE- 6	Gestor Escolar	Escola A	16/08
AE-7	Especialista em Educação	Escola B	16/08
AE- 8	Gestor Escolar	Escola B	16/08
AE- 9	Professor do Ciclo de Alfabetização	Escola B	20/08
AE- 10	Professor do Ciclo Complementar	Escola B	20/08
AE- 11	Mãe de aluno	Escola B	20/08
AE- 12	Pai de aluno	Escola A	23/08

Fonte: Elaboração Própria

Com finalidade de orientar e conduzir as respostas, dentro dos objetivos da investigação, as entrevistas aconteceram de forma individual, com duração média de 30 minutos, e seguiram um roteiro semi-estruturado com questões que versavam sobre a liderança do gestor diante do processo de elaboração e execução do PPP da escola. Após a realização das entrevistas foi possível identificar, na percepção de cada um dos profissionais entrevistados, como o gestor escolar se posiciona frente ao processo de elaboração e execução do PPP nas escolas pesquisadas.

### 2.2.1 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos gestores escolares

Quanto à liderança no desenvolvimento do processo pedagógico, as gestoras concordaram nas respostas ao relatarem que a demanda das ações de ordem administrativas e financeiras ocupam a maior parte do tempo do gestor das escolas estaduais. Entretanto se posicionam de forma diferente frente a essa demanda. A gestora da Escola Estadual A respondeu que o gestor nos dias atuais tem que se inteirar de todas as dimensões da gestão escolar e que essas questões são resolvidas através da delegação de algumas tarefas administrativas e financeiras, aquelas que podem ser delegadas, para a secretária e para outros profissionais do setor administrativo. Ela ressaltou que seu foco é a aprendizagem, o atendimento à família do aluno e as ações do processo pedagógico juntamente com as do aspecto relacional, conforme trecho da entrevista, transcrito na sequência

se o relacionamento não estiver bem, o pedagógico cai. Então eu penso que o pedagógico e o relacionamento têm um mesmo atendimento, depois o burocrático. Entre o burocrático e a família do aluno, nós temos que atender primeiro a família do aluno. O burocrático nos toma tempo, mas nós temos que fazer uma escolha [...] então fica de lado o burocrático (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Relatou ainda que “não existe um trabalho isolado na escola” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012) e que a equipe de gestão e a equipe pedagógica desenvolvem um trabalho em conjunto. A equipe pedagógica (formada por três especialistas em educação), com suas atividades rotineiras, é responsável pela coordenação do processo pedagógico, mas

que a equipe de gestão acompanha e tem a visão de todo o processo, conforme transcrito abaixo:

Eu não pego caderno normalmente de todas as turmas, mas quando a equipe pedagógica está acompanhando, eu também estou junto ali, olhando, acompanhando, vendo o que ta acontecendo, qual sala que precisa de uma ajuda na ortografia, qual sala que precisa alguém ir lá trabalhar fração. Então a gente tem conhecimento de tudo, e também o contato com os professores e com os alunos, só isso ai dá pra gente conhecer a realidade (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Já a gestora da Escola Estadual B respondeu que seu tempo é mais ocupado pelas questões de ordem administrativas e financeiras, conforme trecho de sua entrevista, transcrito abaixo:

Às vezes eu poderia estar envolvida com outras coisas, até mais urgentes, porém, essa parte burocrática me toma muito tempo. Toma a maior parte, mais que a pedagógica infelizmente. A demanda da Secretaria é grande. Apesar de ter melhorado, que agora eles deram a liberdade da gente contratar um assistente técnico financeiro. Mas mesmo assim ainda toma muito o meu tempo (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A gestora ressaltou que sua prioridade enquanto gestor é com o aspecto relacional na escola. Segundo ela, é porque a escola está inserida numa comunidade carente, onde os pais acabam delegando à instituição funções que são da família, em sua opinião

se as relações vão bem, o resto é consequência. Não que a gente possa protelar os outros, mas as relações estando bem, eu acredito que o resto vai fluir melhor. É aqui que a gente passa a maior parte do tempo, pelo menos a maior parte do meu tempo é aqui dentro, então se aqui for um inferno eu não vou querer ficar aqui (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Com relação ao processo de elaboração do PPP (realizado em 2010 pela Escola Estadual A e em 2011 pela Escola Estadual B), ambas afirmaram que houve o envolvimento de toda comunidade escolar. Entretanto percebe-se que no processo de envolvimento da comunidade escolar, as escolas utilizaram pelas estratégias

diferentes. A gestora da Escola Estadual A respondeu que foram organizadas reuniões com todos os segmentos da comunidade escolar. Segundo a gestora

foram discutidos os que eles esperavam da escola. O que era em termos assim, dentro da legislação e o que a escola podia acrescentar. Então houve uma participação de todo mundo, de todos os segmentos da escola e da comunidade também. Envolvimento na hora de elaborar as propostas, adequação dessas propostas a realidade O que está na nossa competência eu acho que a escola conseguiu colocar no documento, também não é uma coisa pronta e acabada, tem que estar sempre sendo revisto (GESTORA DA ESCOLA A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A gestora da Escola Estadual B relatou que a escola fez reuniões com os professores e com os profissionais da escola que estavam envolvidos no processo de aprendizagem e os pais também foram ouvidos. Perguntado sobre a estratégia utilizada pela escola para possibilitar a participação dos pais, ela respondeu: “Se não me falhe a memória eu acho que foi através de questionários. Parece que nós mandamos umas perguntas, eles responderam, aí fizemos um condensado e a partir daí que o PPP foi sendo construído” (GESTORA DA ESCOLA B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Sobre a divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola depois do processo de elaboração do documento, a gestora da Escola Estadual A respondeu que num primeiro momento ela conversa com o professor sobre a rotina da escola entrega a ele uma cartilha contendo as principais ações pedagógicas constante no PPP. Disse que a cartilha versa sobre o funcionamento da entrada do aluno na escola, a organização da sala de aula, o horário das reuniões pedagógicas e das aulas especializadas<sup>30</sup> e o relacionamento com a família. Num segundo momento, os especialistas em educação é que coordenam esse trabalho. Entregam ao professor o PPP e o Regimento Escolar “para que ele tenha condição de lê-los, no momento da aula especializada e comprovar que a cartilha que foi passada pra ele no primeiro momento, está toda dentro do PPP” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

O gestor da Escola Estadual B respondeu que os professores novatos tomam conhecimento do PPP durante as reuniões pedagógicas, no momento em que é

---

<sup>30</sup> Aulas de Educação Física e Ensino Religioso que são ministradas por outros professores, habilitados nas respectivas disciplinas.

discutido algum aspecto do processo pedagógico que consta no documento. Assim como na Escola Estadual A, os períodos das aulas especializadas também são utilizados para encontros individuais entre os professores e especialistas. Segundo a gestora “quando há uma aula especializada, a gente tem o cuidado de pedir que os especialistas repassem pra esse professor pra que ele não fique perdido sem conhecer nossa proposta” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Perguntado às gestoras sobre o PPP ser o instrumento direcionador do processo pedagógico e quais ações a escola desenvolve no seu cotidiano para o alcance desse objetivo, ambas responderam que ele é um documento necessário no cotidiano da escola. A gestora da Escola Estadual A relatou que todas as ações pedagógicas estão contidas nele. Ressaltou que no PPP da escola estão a missão (também exposta num quadro na chegada da escola), a filosofia, as ações pedagógicas, o relacionamento entre profissionais e a família dos alunos e os projetos desenvolvidos no decorrer do ano letivo, desde o *self-service*, o recital de poesia, a campanha solidária, o Dia D e o projeto de leitura<sup>31</sup>.

Já a gestora da Escola Estadual B disse que o PPP é o “norte em todas as atividades na escola” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012) e que necessita estar sempre sendo revisto, conforme trecho da entrevista transcrito a seguir:

A gente está sempre buscando, relendo as informações dele, porque não tem como guardar tudo, passando também muitas informações em reuniões de modulo, sempre que um funcionário novato chega, a gente está apresentando. Agente tem essa preocupação pra que ele conheça, veja realmente a proposta da escola (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Quanto às ações elencadas no PPP desenvolvidas no cotidiano da escola, ambas responderam que a escola desenvolve atividades de reforço para os alunos com dificuldades de aprendizagem, divulga os resultados alcançados das avaliações externas para a comunidade escolar, promove atividades para melhoria da participação dos pais, realiza reuniões pedagógicas e desenvolve projetos de acordo com a necessidade dos professores e alunos.

---

<sup>31</sup> Projetos descritos no capítulo 1, na descrição da análise do PPP das escolas

### 2.2.2 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos especialistas em educação básica

As duas especialistas são graduadas em Pedagogia e possuem cursos de especialização. A especialista da Escola Estadual A cursou pós-graduação em Psicologia da educação e a da Escola Estadual B cursou Psicopedagogia e Administração e Supervisão escolar. São servidoras públicas efetivas, ambas com 10 anos de exercício na função de especialista em educação.

Ao perguntar sobre a liderança do gestor no desenvolvimento do processo pedagógico, as duas especialistas confirmaram as respostas de suas respectivas gestoras ao responderem que elas são atuantes frente ao processo pedagógico. A especialista da Escola Estadual A relatou que a gestora “está sempre querendo saber de tudo que está acontecendo em todos os lugares. O empenho dela é muito grande e ela tem conseguido bastante” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012) e a especialista da Escola Estadual B relatou que a gestora

participa de todos os encontros, quer saber de tudo que a gente está estudando com os alunos, pra acompanhar. Ela mesma coloca que tem dificuldade para fazer um encaminhamento do aluno. Diz “eu sei o que fazer, mas não sei com o olhar pedagógico”. Então ela usa essa expressão e assim, ela conta muito com o trabalho da gente [...] Ela lê muito, está sempre participando, gosta de estar envolvida. Ela não é gestor apenas administrativo. Ela tem o perfil mais pedagógico (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Sobre como foi realizado o processo de elaboração do PPP, as duas especialistas responderam que houve participação de toda comunidade escolar. A especialista da Escola Estadual A complementou dizendo que num primeiro momento, a escola enviou aos pais questionamentos por escrito. Num segundo momento houve “participação direta, através de reuniões, não só de pais, mas também de outros segmentos da escola como professores, auxiliar de serviços gerais, pessoal administrativo e equipe pedagógica” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Quanto à divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola após esse processo, a especialista respondeu que é realizada uma entrevista

com a gestora e entregue um manual (esse manual foi referido pela gestora como cartilha) com o resumo das propostas de ações contidas no PPP. Esclareceu que “ele tem esse manual em mãos e qualquer dúvida ele nos procura, então há um acompanhamento sistemático do trabalho dele depois dessa conversa, pra que ele tome pé de como as coisas funcionam” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Outro ponto destacado por ela foi que a equipe de professores que já estão na escola há mais tempo, colaboram com os professores novatos. Disse que eles “Se reúnem, planejam juntos e compartilham as experiências” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). No dizer de Dalmás (1997) a concepção de planejamento participativo praticado na Escola Estadual A é o planejamento ideal para uma instituição escolar, porque envolve as pessoas como sujeitos e estrutura um processo que os integra como grupo, visando o desenvolvimento individual e comunitário.

A especialista da Escola Estadual B respondeu que considera que o PPP da escola foi construído em 2004 e após esse período ele só foi só atualizado. Relatou que em 2004 foram realizadas várias reuniões, por segmentos da comunidade escolar, com o objetivo “de destacar os pontos que seriam fundamentais à participação de toda comunidade escolar” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Disse que os questionamentos foram organizados por segmentos da comunidade escolar e ao final do processo realizou-se uma plenária onde os representantes de “cada segmento da comunidade escolar expuseram suas opiniões e sugestões propiciando assim a organização final do documento” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Destacou que a cada início de ano letivo, a equipe de gestão e os especialistas discutem com os professores as intervenções pedagógicas necessárias, diagnosticadas no ano anterior, que devem ocorrer no processo pedagógico. O registro das propostas de intervenções ocorre através nas atas das reuniões pedagógicas. Em 2011 foram incluídas no PPP<sup>32</sup>, as ações de intervenções pedagógicas constantes no PIP, o Projeto Tempo Integral, o projeto de recuperação de alunos e adequação das

---

<sup>32</sup> Documento elaborado pela escola em 2011, em que as principais ações do processo pedagógico foram descritas no capítulo 1.

matrizes curriculares<sup>33</sup> da SEE/MG. Sobre a divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola depois do processo de elaboração, ela confirmou em parte, a resposta da gestora da escola, dizendo que não há um trabalho específico. O professor tem conhecimento de como é organizado o processo pedagógico nas reuniões descritas acima.

Perguntado às entrevistadas sobre quais ações a escola desenvolve para alcançar o objetivo do PPP, as duas especialistas responderam que são oferecidas aulas de reforço para os alunos com dificuldades de aprendizagem, reuniões pedagógicas, encaminhamento às instituições especializadas e o desenvolvimento de projetos institucionais. A especialista da Escola Estadual A disse que todas as ações estão registradas no PPP da escola e que a principal preocupação da escola é com a estruturação do planejamento anual, tendo como referência as matrizes curriculares da SEE/MG. Ressaltou que “o planejamento da escola não é embasado em “achismo”, na vontade de cada professor. É ele que direciona todo trabalho pedagógico, desde o planejamento bimestral até o plano de aula do professor” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). O relato acima confirma que o planejamento participativo não dispensa uma coordenação, mas dá preferência a uma coordenação que seja formada por uma equipe que tenha as “devidas condições, conhecimento e motivação para levar a bom termo a tarefa prevista” (DALMÁS, 1997, p. 51). A especialista destacou que as aulas de reforço são desenvolvidas no contra turno, por professores aposentados que atuam como voluntários na escola e as reuniões pedagógicas, que acontecem semanalmente considerando a necessidade e a diversidade dos professores e que nas reuniões pedagógicas são desenvolvidas oficinas com estudo e capacitações para os professores, envolvendo profissionais convidados pela gestora.

A especialista da Escola Estadual B relatou que alguns “projetos vão acontecendo e que às vezes eles não são incluídos PPP, mas eles acontecem no decorrer do ano e a cada ano, às vezes, acontece um projeto diferente” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Segundo ela, as necessidades e as decisões de

---

<sup>33</sup> Manual contendo as competências que os alunos do 1º ao 5º ano devem desenvolver em cada ano de escolaridade e em cada disciplina.

desenvolver projetos que não constam no PPP surgem nas reuniões pedagógicas, com registro em atas. Acredita que houve

uma mudança grande do ano passado pra cá, mas foi uma mudança boa, mostrou pra gente que o que a gente estava fazendo não estava errado, mas abriu para gente, assim com mais clareza, a necessidade da gente colocar no papel (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Diante do relato das duas especialistas podemos perceber que o processo o planejamento das atividades pedagógicas acontece de forma diferenciada nas duas escolas. Na Escola Estadual A, as atividades encontram-se estruturadas no PPP, sendo que no decorrer do ano letivo acontecem discussões sobre a melhor forma de implementá-las, já na Escola Estadual B o planejamento das atividades é realizado levando em consideração as necessidades do cotidiano.

### 2.2.3 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos professores

Todas as quatro professoras entrevistadas possuem graduação em nível superior e especialização na área da educação. Com relação ao curso de graduação, duas cursaram pedagogia, uma além de pedagogia cursou psicologia e uma é licenciada em letras. Quanto à situação funcional das duas professoras da Escola Estadual A, são efetivas e já estão na instituição há mais de 15 anos. Uma das professoras da Escola Estadual B é efetiva, está na instituição há 16 anos e a outra está designada na escola há apenas dois anos.

Perguntado a respeito da liderança do gestor no desenvolvimento do processo pedagógico, as quatro professoras responderam que as duas gestoras estruturam o trabalho da escola tendo como foco as atividades pedagógicas. As duas professoras da Escola Estadual A disseram que é pelo “destaque e investimento” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012), que a gestora dá ao processo pedagógico que a escola consegue desenvolver uma educação de qualidade. Disseram que na escola “o trabalho do professor é levado muito a sério e tem que ser feito com muita

responsabilidade” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Uma das professoras da Escola Estadual B destacou que a gestora tem um bom envolvimento com o processo pedagógico, que “ela é muito preocupada com a aprendizagem, com a disciplina, com a organização da escola. O tempo todo ela está atenta ao nosso trabalho” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). A outra complementou que a gestora, juntamente com as especialistas, coordena as reuniões pedagógicas e que “ajuda a resolver os problemas que são passados para ela” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). Diante dos relatos das professoras, percebemos que nas duas escolas pesquisadas, há uma legitimação do trabalho das gestoras enquanto líderes da gestão pedagógica.

Com relação ao processo de elaboração do PPP, houve concordância nas respostas das duas professoras da Escola Estadual A, ao responderem que houve a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP. Relataram que houve várias reuniões, por segmento, envolvendo os professores, demais servidores da educação e pais para a elaboração do documento. Uma das professoras complementou que após a assembleia da comunidade escolar foi elaborada pela equipe pedagógica uma versão preliminar do PPP que foi apresentada novamente para os servidores e pais. Segundo ela, “ao final do processo houve um encontro geral para que todos tivessem condição de se expressar sobre o documento” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012). A professora da Escola Estadual A ressaltou que os alunos também participaram da elaboração do PPP respondendo um questionário e a escola pode incorporar novos projetos ao PPP, atendendo assim às solicitações dos mesmos. Segundo ela, “a missão da escola não é ouvir só os pais, os professores e os supervisores, mas os alunos também” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

A professora que trabalha na escola da Escola Estadual B, há dois anos como designada, respondeu que desconhecia a forma como esse processo ocorreu na escola. Alegou que ao iniciar o trabalho na escola (em 2010), o PPP já tinha sido elaborado. Questionada sobre o processo ter ocorrido em 2011, segundo registro no documento, afirmou que desde que iniciou o trabalho na escola (em 2010), não participou de nenhum processo de elaboração do PPP e nem recebeu orientações

específicas com relação à execução do mesmo. Nesse ponto, essa professora concordou na resposta com a especialista da escola que considerou que em 2011 foi realizado, não um processo de construção do PPP e sim a atualização desse documento, em alguns aspectos, para atender as novas diretrizes pedagógicas da SEE/MG. A professora ainda afirmou que ao iniciar seu trabalho na escola, a especialista responsável pelo turno lhe disse que “a escola tem uma Proposta Pedagógica, mas a gente vai passando para os professores novatos durante as reuniões pedagógicas” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). Complementou sua resposta dizendo que na escola não há um trabalho específico de divulgação do PPP para o professor novato, conforme trecho da entrevista transcrito a seguir:

Pegar e me mostrar o documento todo, não. Durante as reuniões (geralmente são duas vezes por mês, de 15 em 15 dias) eu fui tendo o conhecimento. Então dá pra ter a noção do quê deve ser trabalhado lá na sala. A minha proposta para a sala de aula com a proposta da escola. Aqui na escola é mais trabalhado a parte prática. A especialista está sempre falando: de acordo com a Proposta Pedagógica tem que fazer isso, tem que fazer aquilo (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

A segunda professora entrevistada da Escola Estadual B também concordou em parte com a resposta da especialista da escola ao relatar que o processo de elaboração do PPP, ocorrido em 2011, foi realizado através de reuniões com os professores, divididos em grupos por ano de escolaridade, onde foram discutidas as propostas de ações pedagógicas para cada ano de escolaridade. Comentou que no decorrer das reuniões pedagógicas as especialistas repassaram as dificuldades dos alunos, detectadas por elas, no decorrer do ano anterior. Disse que os professores elaboraram propostas de intervenções para essas dificuldades apresentadas. Ressalvou que o grupo de professores elaborou propostas de intervenções e que “as propostas foram feitas dentro dessa proposta de intervenção, mas pra te falar uma, eu não sei te colocar não” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). Perguntada sobre a participação dos pais nesse processo, relatou que posteriormente a gestora apresentou aos pais, as propostas elaboradas pelos professores foram apresentadas para eles, através de uma reunião. Disse que “nesse caso os pais também tiveram a oportunidade de

participar dando sugestões sobre que escola eles querem para os filhos deles” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

O relato da professora condiz com a resposta da especialista da escola ao dizer que em 2011, o que ocorreu no início do ano, foi um processo de atualização do PPP, onde foram realizadas diversas reuniões com os professores. Segundo ela

nas reuniões os professores foram agrupados por ano de escolaridade, “com a finalidade de estruturar os objetivos e as capacidades a serem vencidas no ano letivo para atender a nova matriz curricular dos anos iniciais do ensino fundamental, elaborada em 2010, pela SEE/MG” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Quanto à divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola depois do processo de elaboração do documento, uma das professoras da Escola Estadual A respondeu que ao ingressar na escola, o professor participa de uma reunião com o especialista responsável pelo turno em que o professor irá atuar e com a gestora. Na reunião é entregue a ele uma cartilha contendo as diretrizes pedagógicas do PPP e discutido quais as principais ações pedagógicas que a escola desenvolve no decorrer do ano letivo. A professora também destacou que ao entrar na sala de aula o professor “já tem uma idéia do todo da escola, como é que funciona a prática pedagógica” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

A outra professora da Escola Estadual A relatou que o professor ao iniciar seu trabalho na escola recebe orientações sobre o PPP e apoio da equipe pedagógica no desenvolvimento das ações que fazem parte do documento. Ressaltou que o “professorado também é comprometido com aquele professor que chega à escola. O grupo o acolhe e rapidinho ele já está conhecendo a linha de trabalho da escola” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Com relação ao PPP ser o instrumento direcionador do processo pedagógico da escola e as ações que são desenvolvidas no dia a dia para o alcance desse objetivo, uma das professoras da Escola Estadual A, respondeu que a eficácia do processo pedagógico da escola está relacionada à execução das ações

pedagógicas contidas no PPP. Segundo ela, o PPP é o “documento direcionador da escola, aqui ele é estudado [...] Eu penso que os próprios resultados da escola confirmam isso” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

A professora lembrou que desde o início da década de 1990 a escola desenvolve um trabalho coletivo de elaboração e execução das ações pedagógicas. Relatou que esse trabalho iniciou com a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) em 1992, atendendo a uma Política Educacional da SEE/MG. Naquele ano os professores juntamente com a comunidade escolar, reuniram-se para a elaboração de um documento traçando as principais ações pedagógicas para a escola tendo em vista um prazo de 10 anos. Ela disse que entre 1992 e 1997, no início de cada ano letivo o PDE foi reformulado, como forma de atender as necessidades da escola. Ressaltou que esse documento refletiu o momento histórico por qual a escola passava, suas crenças e valores. Ressalvou que a promulgação da LDB nº 9394, em 1996, delegando à escola pública competência para construir seu PPP não representou algo novo para os profissionais e pais da escola. Ela relatou que nesse período a “escola já vinha desenvolvendo um trabalho coletivo, já tinha um caminho, inclusive já tinha consciência do documento, não com esse nome, mas já tínhamos um documento construído coletivamente” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). Em trecho de sua entrevista relatou sobre o direcionamento que o PDE dava ao processo pedagógico, conforme transcrição

O PDE era reformulado, junto com a comunidade, junto com o Colegiado e os professores. Então isso é uma cultura da escola que vem acontecendo ao longo dos anos [...] a escola quando fez esse trabalho, já tinha isso. Não sistematizado, mas já tinha essa cultura de participação, construída com o PDE. Depois com o PPP tudo se tornou muito mais fácil, um documento não de gaveta, mas um documento que a gente vivencia mesmo. Ele é reformulado anualmente (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

A outra professora da Escola Estadual A respondeu que o PPP é o instrumento que direciona o processo pedagógico da escola porque os professores, no decorrer do ano letivo, desenvolvem as ações pedagógicas que estão registradas no documento. Disse que no final de cada ano letivo, os professores avaliam quais

ações foram exitosas e quais a escola ainda precisa realizar para avançar em relação ao processo pedagógico. Destacou que a escola busca, além do PPP, outros instrumentos para melhorar sua própria prática pedagógica (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

As professoras da Escola Estadual B ao responderem a pergunta não afirmaram que o PPP é o instrumento direcionador do processo pedagógico da escola, disseram que acreditam nessa possibilidade. O trabalho diferenciado, desenvolvido por cada professor em sua sala de aula, foi destacado como a principal ação que a escola realiza para alcançar o objetivo do PPP. Cada uma das professoras focou a resposta em seu trabalho individual, desenvolvido na sala de aula, e não no coletivo da escola. A primeira professora entrevistada exemplificou que tem alunos que não sabem ler, mas de acordo com o PPP da escola, ela tem que desenvolver atividades diversificadas com esses alunos e selecionar os que terão aulas de reforço com os professores especializados. A outra professora destacou que é colocando o aluno para refletir sobre os conteúdos que são trabalhados na sala de aula que ela consegue alcançar o objetivo do PPP.

Perguntado sobre quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola, todas as quatro professoras entrevistadas responderam que são as aulas de reforço para os alunos com dificuldades de aprendizagem, o desenvolvimento de projetos pedagógicos, a organização de reuniões pedagógicas, a formação continuada dos professores e a participação dos pais e do Colegiado Escolar nas decisões do processo pedagógico.

#### 2.2.4 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos pais

Os dois pais entrevistados acompanham o processo pedagógico das escolas estaduais A e B há seis anos. O representante dos pais da Escola Estadual A, é pai de um aluno do 5º ano do ensino fundamental. Possui o ensino médio e participa do Colegiado Escolar, em seu segundo mandato. Disse que já foi aluno da escola e que seus outros dois filhos também cursaram os anos iniciais na escola. Relatou que quando foi convidado para concorrer como representante dos pais no Colegiado Escolar pela primeira vez teve resistência em aceitar pelo compromisso que teria que assumir com a escola. Mas a partir do desse primeiro mandato percebeu a importância do Colegiado Escolar nas decisões da escola e no ano seguinte, após o

1º ano de mandato, houve uma nova eleição e ele quis concorrer novamente. Segundo ele, “vi o quanto era importante, e o quanto o Colegiado da escola ajuda, não só o filho da gente, mas de um modo geral, ajuda a escola como um todo. Os filhos dos outros também” (PAI DE ALUNO DO 5º ANO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012).

A representante dos pais da Escola Estadual B é mãe de um aluno do 4º ano do ensino fundamental, graduada em Normal superior e participou do Colegiado Escolar até 2011. Disse não quis participar novo processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar, realizado em 2012. Relatou que mesmo não mais participando do Colegiado Escolar, sempre que possível vai à escola. Considera-se uma mãe assídua e participativa nas reuniões de pais e nos eventos promovidos pela escola.

Ao perguntar sobre a liderança do gestor no desenvolvimento do processo pedagógico, os dois entrevistados responderam que as gestoras exercem uma liderança eficaz na coordenação do processo pedagógico, ou seja, assim como as professoras, os pais também legitimam o trabalho das gestoras enquanto lideranças da gestão pedagógica. O representante dos pais da Escola Estadual A, disse que é a liderança da gestora no processo pedagógico que “faz a diferença da escola em relação às outras da cidade” (PAI DE ALUNO DO 5º ANO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012). Destacou que os índices da escola nas avaliações externas apresentam uma educação de qualidade e que esses resultados demonstram o desenvolvimento da aprendizagem de seus filhos. Ressaltou “que a escola trabalha para sanar as dificuldades dos alunos” (PAI DE ALUNO DO 5º ANO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012).

A representante dos pais da Escola Estadual B, assim como o representante dos pais da Escola Estadual A respondeu que existe uma liderança da gestora no processo pedagógico. Destacou que a gestora diante de

qualquer problema ou qualquer outra coisa eventual que venha acontecer na escola, ela procura os pais e solicita ajuda pra resolver. Então ela acompanha os alunos. Ela está sempre presente, vamos dizer assim, na elaboração de projetos [...] ela tá ali, ela acompanha, ela participa, ela envolve todos os professores (MÃE DE ALUNO DO 3º ANO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Com relação ao processo de elaboração do PPP, realizado pela Escola Estadual A em 2010, o pai respondeu que como membro do Colegiado participou de reuniões de pais em que a gestora e equipe pedagógica foram apresentando as ações elaboradas coletivamente pelos professores, para que os mesmos pudessem opinar e acrescentar novas ações, se necessário. Ao final do processo o PPP foi aprovado pelo Colegiado Escolar. A mãe da Escola Estadual B respondeu que no decorrer de algumas reuniões de pais foi falado sobre o PPP da escola, mas desconhece o documento.

Quanto à divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola depois do processo de elaboração do documento, os dois entrevistados não souberam responder como esse processo acontece. Quando perguntado sobre o PPP ser um instrumento direcionador do processo pedagógico, o pai da Escola Estadual A respondeu que acredita que ele é o documento que direciona o desenvolvimento das ações pedagógicas da escola porque, segundo ele:

Meus outros dois filhos (referindo-se aos mais velhos) estudaram aqui e o mais novo agora estuda. Eles nunca sentiram dificuldade em mudar de ano e nem no tratamento dos professores. Então é por isso que eu acredito que existe uma forma de trabalho da escola que serve para todos professores. Ninguém vem trabalhar na Escola Estadual A sem saber como funciona esta escola (PAI DE ALUNO DO 5º ANO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012).

Com relação às ações elencadas no PPP e desenvolvidas no cotidiano da escola tendo em vista o alcance do objetivo, relatou que a escola desenvolve as aulas de reforço da aprendizagem, incentiva a participação dos pais nos eventos, desenvolve projetos pedagógicos de incentivo à leitura, fanfarra, coral, recital de poesias e o Projeto Pais em Ação. Já a mãe da Escola Estadual B respondeu que a escola desenvolve aulas de reforço extraturno, recital de poesias, projetos de incentivo à leitura e festa da família.

#### 2.2.5 – O processo de elaboração e execução do PPP na percepção dos analistas educacionais da SRE

Quanto à formação acadêmica, o analista educacional que assessora a Escola Estadual A é graduado em Normal Superior, com especialização em

Docência do Ensino Superior e Inspeção Escolar e a que assessora a Escola Estadual B é graduada em Pedagogia, com especialização em Psicopedagogia. Os dois são servidores públicos efetivos, sendo que o tempo de exercício na função do analista da Escola Estadual A é de seis anos, sendo dois anos no assessoramento da escola. A analista da Escola Estadual B exerce a função há 28 anos e assessora a escola há três anos.

Perguntado sobre a liderança do gestor no desenvolvimento do processo pedagógico, o analista da Escola Estadual A respondeu que a gestora apresenta um perfil pedagógico, priorizando ações de motivação dos professores e alunos tendo como finalidade o alcance das metas planejadas. Disse que ela dá suporte e monitoramento a todo o processo de aprendizagem dos alunos. A analista da Estadual B respondeu que a gestora apresenta liderança frente às ações pedagógicas e promove o empenho de toda a equipe de trabalho na busca da melhoria do ensino.

Com relação ao processo de elaboração do PPP, o analista da Escola Estadual A disse que desconhece como ocorreu esse processo em 2010, pois ao iniciar seu trabalho junto à escola esse processo havia acontecido e ele somente teve acesso ao documento recém-elaborado. Já a analista da Escola Estadual B respondeu que foi “através de reuniões pedagógicas, ouvindo as sugestões dos professores e demais funcionários da escola” (ANALISTA EDUCACIONAL DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 06 de agosto de 2012).

Sobre a divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola depois do processo de elaboração do documento, responderam que percebem, em suas visitas à escola, que todos professores conhecem o documento. Entretanto desconhecem quais estratégias as duas escolas utilizam para a divulgação do PPP para o professor iniciante.

Quanto ao PPP ser um instrumento direcionador do processo pedagógico e quais ações a escola desenvolve no dia a dia para o alcance desse objetivo, o analista da Escola Estadual A respondeu que o PPP da escola é sempre consultado nos momentos de planejamento e organização das ações pedagógicas, direcionando o processo pedagógico. Já a analista da Escola Estadual B destacou a parceria com a família e a comunidade escolar como uma das ações que a escola vem desenvolvendo como forma de alcançar o objetivo do PPP.

Sobre quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola, o analista da escola estadual A destacou a interação da escola com a comunidade, a organização de atividades de intervenção para os alunos com dificuldades de aprendizagem e o planejamento da escola embasado nos documentos da SEE/MG. Já a analista da Escola Estadual B destacou o desenvolvimento de projetos com objetivo de melhoria da leitura dos alunos e as aulas extraturno para os alunos com dificuldades de aprendizagem. As respostas dos analistas educacionais demonstram que com relação ao planejamento participativo, as duas escolas apresentam práticas diferenciadas. Na Escola Estadual B são os especialistas que coordenam o desenvolvimento dos projetos pedagógico. “Monta-se uma comissão, a gente e a direção, pra poder distribuir as tarefas, porque se não pesa muito para um lado e acaba depois não dando um resultado satisfatório” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Entretanto a Escola Estadual A

dá uma ênfase muito grande ao pedagógico, é lógico que muita coisa que surge, muita coisa que vem lá de cima, muita burocracia, mas a escola já tem uma linha de trabalho de dividir muito as responsabilidades, então cada um toma conta de algo, então é por isso que o pedagógico não fica a desejar (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

De acordo com os relatos acima, podemos inferir que as percepções dos analistas educacionais são ratificadas pelos atores que atuam diretamente no processo pedagógico das duas escolas pesquisadas.

### **2.3 - A gestão democrática das escolas estaduais A e B na percepção dos diversos atores entrevistados**

Como o foco dessa pesquisa é a liderança do gestor escolar na implementação da política educacional relativa ao PPP, um ponto a ser considerado é que esse processo só se concretiza em uma prática de gestão democrática, ancorada na implementação do planejamento participativo na escola. Portanto torna-

se necessário o conhecimento da concepção de gestão vivenciada nas duas escolas, na percepção dos atores entrevistados.

Com relação à prática de uma gestão democrática, quando perguntado às gestoras como se posicionam frente aos problemas, conflitos, ações e decisões sobre o processo pedagógico, ambas responderam que as ações da gestão pedagógica são decididas de forma participativa com as pessoas diretamente envolvidas e/ou com os membros do Colegiado Escolar. Ambas disseram que procuram exercer uma gestão de forma mais democrática.

A gestora da Escola Estadual A disse que se vê como uma líder da escola. Relatou que quando percebe os problemas e os conflitos dentro de um determinado grupo, tem a preocupação de trabalhar com esse grupo de forma a encontrar uma solução. Disse que seu lema frente aos profissionais da escola é “não se preocupem, todos vocês são estrelas. Todos brilham, mas não queiram pegar o brilho da outra e nem mostrar mais o seu brilho” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Também disse perceber que ao longo dos anos houve uma mudança no perfil do gestor. Que no passado a gestão escolar era tida como “poder do gestor” e atualmente a gestão de uma escola não está mais restrita ao cargo do gestor e sim uma gestão democrática participativa. Ela é exercida pelo Colegiado Escolar, instituição em que o gestor escolar é o presidente. A gestora ressaltou que o Colegiado da escola é atuante e presente. Afirmou que todos os problemas e ações que acontecem na escola são colocados para que as decisões, respeitando a legislação vigente, sejam tomadas de forma participativa. Nesse contexto, “é fundamental a predisposição dos detentores do poder da instituição escolar de socializá-lo, dando direito de vez e voz a todos os envolvidos” (DALMÁS, 1997, p. 42)

A gestora da Escola Estadual B, por sua vez, respondeu que as ações e as decisões sobre o processo pedagógico são realizadas de forma participativa através da divisão de responsabilidades. Destacou que “gerir uma escola é saber administrar, saber intermediar os conflitos” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Referiu-se ao desafio de gerir uma escola situada em uma comunidade que apresenta nível socioeconômico baixo.

É um desafio, principalmente por estar inserida num contexto, numa comunidade carente, que muitas vezes só tem a escola como

referência. Enquanto gestora, sei do meu papel, mas procuro dividir realmente, pra que o grupo tenha um crescimento necessário (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A fala das duas gestoras nos remete ao estudo de Neubauer e Silveira (2008) que destaca a liderança do gestor como um aspecto fundamental para aumentar os processos de participação e autonomia escolar, impactando assim a melhoria da qualidade do ensino.

Com relação à participação do Colegiado Escolar, respondeu que o atual (eleito em março de 2011), “tem uma qualidade melhor, uma participação melhor, as mães estão opinando mais, elas se envolveram até na festa junina, coisa que até então não acontecia” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

As duas especialistas responderam que as gestoras realizam uma gestão democrática, confirmando assim, as respostas das gestoras entrevistadas. A especialista da Escola Estadual A disse que a gestora está sempre junto à equipe pedagógica na coordenação do processo pedagógico. Segundo ela, a gestora “está junto em todas as tomadas de decisões, discutindo, opinando e resolvendo aquilo que tem que ser resolvido” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Já a especialista da Escola Estadual B descreveu que a gestão democrática do processo pedagógico acontece na escola através da delegação de tarefas aos especialistas, exemplificado em um trecho de sua entrevista ao relatar sobre os resultados dos alunos nas avaliações externas, transcrito a seguir:

Ela nos cobra mais ainda, porque ela é cobrada. Pediu um empenho maior nosso principalmente no acompanhamento aos professores. Ela tem um empenho muito grande. Ela pediu pra gente voltar mais mesmo para o planejamento, para o trabalho com novas metodologias [...] Nosso trabalho é considerado importante, peça fundamental no trabalho do projeto pedagógico da escola. Os professores sempre nos recorrem, pedem ajuda (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Perguntado às professoras sobre o posicionamento do gestor frente ao processo pedagógico, as duas professoras da Escola Estadual A concordaram nas respostas com gestor e com os especialistas. Responderam que é a articulação da

equipe de trabalho, realizada pelo gestor é que faz a diferença nos resultados da escola.

As duas professoras da Escola Estadual B também concordaram na resposta com a especialista da escola. Relataram que a gestora exerce sua liderança através da delegação de tarefas da gestão pedagógica, como afirma uma das professoras entrevistadas

Se for parte do supervisor passa pro supervisor, se for parte em disciplina que ela ou a vice precisam tomar conhecimento, é só passar para elas que ajudam a organizar aquilo ali. Tudo que precisar é só conversar com ela que ela está disponível pra ajudar (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Três professoras (as duas da Escola Estadual A e uma da Escola Estadual B) concordaram nas respostas com os gestores e com os especialistas sobre a participação do Colegiado Escolar na gestão da escola, conforme relato de uma professora da Escola Estadual A:

À vezes que a gente pensa assim: será que precisava do Colegiado nessa decisão? Uma coisa assim que parecia simples para a diretora decidir. Mas depois a gente vê que é o Colegiado que decide tudo aqui na escola. É claro que eles decidem dentro daquilo que cabe [...] dentro da sua competência. Aí discute no Colegiado, discute com os professores prá depois está tomando aquela decisão que se julga mais certa (PROFESSORA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Confirmada também na fala de uma das professoras da Escola Estadual B:

Os pais participam. Eu faço parte do Colegiado como representante dos professores. Sempre que precisa de uma decisão, a diretora chama pra poder direcionar aquele assunto ali, especificamente junto com o Colegiado. Os membros dão sugestão, envolvem e decidem mesmo (PROFESSORA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

A outra professora da Escola Estadual B não soube responder alegando que não participa do Colegiado Escolar. Entretanto disse que duas mães de alunos de sua turma fazem parte do Colegiado Escolar e acredita que são atuantes. “Geralmente quem participa do Colegiado, é uma mãe ou um pai mais comunicativo,

mais interessado pelo aprendizado, interessado em ajudar a escola (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Quanto aos analistas educacionais, que assessoram as escolas através de visitas mensais, apresentaram respostas divergentes. O analista responsável pelo assessoramento da Escola Estadual A relatou que a gestora “gosta de compartilhar com as especialistas, professores e pais as ações e decisões sobre o processo pedagógico” (ANALISTA EDUCACIONAL DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 06 de agosto de 2012). Ressaltou que o Colegiado Escolar é atuante e consciente de seus direitos e deveres. Já a analista, responsável pelo assessoramento na Escola Estadual B, não respondeu diretamente a pergunta, não focou sua resposta nas ações do gestor e do Colegiado da escola, mas nas funções que esse ator e o Colegiado têm que exercer frente à gestão pedagógica.

Na percepção do pai da Escola Estadual A, participante do Colegiado por duas vezes, a participação dos pais na gestão da escola é positiva. Respondeu que os representantes dos pais “são procurados por outros pais para resolver muitos problemas que acontecem na escola e que os professores não conseguem resolver” (PAI DE ALUNO DO 5º ANO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 23 de agosto de 2012). Disse que o gestor da escola, quando necessita tomar uma decisão ou resolver problemas, os expõe em reunião e ouve as opiniões e sugestões dos demais membros. Ressaltou que algumas de suas sugestões já resultaram em mudanças na escola. Entretanto a mãe da Escola Estadual B disse que a maioria dos membros do Colegiado Escolar, participa quando solicitados, mas ressaltou que ainda existem membros que quase não comparecem. Disse que a gestora “traz os assuntos para serem discutidos aceitando sempre as opiniões” (MÃE DE ALUNO DO 4º ANO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Como observado no decorrer das entrevistas, a percepção dos diferentes atores envolvidos no processo pedagógico, sobre o processo de elaboração e execução do PPP são determinantes para a prática de uma gestão democrática nas escolas estaduais. A participação dos diversos atores nas discussões e decisões, sem dúvida alguma, constitui um dos alicerces na construção de uma escola pública democrática e de qualidade.

Tendo em vista que o processo de elaboração e execução do PPP “é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o

processo educativo da escola” (VEIGA, 2001, p. 13), requer uma liderança forte no momento de elaboração e execução das ações. Assim as decisões do gestor de como conduzir esse processo considerando a dimensão pedagógica da gestão escolar, são fundamentais para a definição de uma gestão democrática na escola.

Nesse sentido, o modo como o gestor exerce a sua liderança frente ao PPP sinaliza qual dimensão da gestão escolar ele dá maior ênfase, se administrativa ou pedagógica. Da mesma forma, a percepção que os especialistas, professores, pais e demais profissionais da educação têm desse processo pode definir ou não a prática de uma gestão escolar democrática.

Com relação à liderança da dimensão pedagógica, observa-se no decorrer das entrevistas que as gestoras das escolas pesquisadas, fundamentadas na leitura que fazem sobre o contexto da escola e no conhecimento que detêm sobre gestão escolar, exercem liderança frente à gestão pedagógica. Ambas coordenam a estruturação do planejamento dos professores, a promoção de reuniões pedagógicas, a participação do Colegiado Escolar e dos pais, o Programa de Intervenção Pedagógica com elaboração de estratégias de recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, organização do tempo e do espaço escolar e o desenvolvimento de projetos pedagógicos.

Quanto à forma como as duas gestoras lideram a gestão pedagógica apresenta divergências. A gestora da Escola Estadual A exerce uma liderança direta junto aos professores. A liderança do processo pedagógico é exercida pela equipe, formada pela gestora, sua vice e os especialistas da educação. Já a gestão da Escola Estadual B se realiza com a gestora atendendo mais diretamente as ações de ordem administrativa e financeira e delegando aos especialistas da educação a coordenação do processo pedagógico, conforme seu relato:

Eu acho que é imprescindível o meu exemplo, a minha permanência aqui dentro da escola para que eu possa dar suporte pra elas. Lógico que eu fico mais com a parte administrativa. [...] O pedagógico eu deixo por conta delas mesmo (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Nesse sentido, ao delegar à escola competência para elaborar seu PPP, a LDBEN cria possibilidades para que esta instituição se torne democrática e autônoma. A execução desse instrumento torna-se compromisso e responsabilidade

profissional de todos os atores da escola, cujo resultado deve ser uma educação de qualidade para todos os alunos.

#### **2.4 - O Projeto Político-Pedagógico como instrumento direcionador do processo pedagógico**

Para Veiga (2001), o PPP é o instrumento utilizado pela escola na organização do trabalho pedagógico como um todo. Ao elaborar seu PPP a escola discute sua realidade, planeja o que tem intenção de realizar e visualiza possibilidades de mudanças. A elaboração do PPP deve estar alicerçada naquilo que escola possui de singular no trabalho que desenvolve no âmbito de seu contexto histórico, deve também considerar suas limitações e seus recursos humanos e materiais. Enfim, possibilita a escola construir sua própria identidade.

Já Hudson (2003) enfatiza que o PPP elaborado de forma participativa com toda comunidade escolar é um desafio que precisa ser enfrentado. Não se pode solicitar uma assessoria externa para sua elaboração, pois se organizado sem a participação efetiva da comunidade torna-se uma peça burocrática, para atendimento a uma legislação, sem nenhuma melhoria na qualidade do ensino.

Completando essas considerações Neves (2001) evidencia que na elaboração, execução e também na avaliação do PPP, a escola cria estratégias de renovação permanente, fazendo com que ocorra uma mudança de paradigma, ou seja, ela deixa de ser somente uma instituição que cumpre das normas do sistema e se posiciona como uma instituição mais autônoma. Autonomia que na concepção de Neubauer e Silveira (2008) é vista como um processo articulado na escola onde envolve correlação de forças com o sistema e com a comunidade escolar, tendo como finalidade assegurar uma educação de qualidade. Nessa perspectiva, a autonomia da escola não exclui a relação com o sistema no qual está inserida e também não impede que ela siga as normas impostas por ele. Em outras palavras “autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve” (NEVES, 2001, p.113).

Ao elaborar o PPP, as escolas pesquisadas revelaram e efetivaram uma relativa autonomia, ou seja, assumiram a responsabilidade de organizar seu próprio processo pedagógico não desconsiderando a existência e a importância da legislação da SEE/MG, no que diz respeito à organização do ensino. Tiveram liberdade para escolher seu caminho pedagógico concretizado na elaboração coletiva e materializado na execução das ações.

Nas duas escolas pesquisadas, o PPP delinea as ações pedagógicas, englobando as que fazem parte da rotina e as que se referem ao desenvolvimento de projetos específicos. Na Escola estadual A, a análise do documento nos permite perceber, comprovado no decorrer das entrevistas, que o PPP é de conhecimento de todos os professores e pais, avaliado anualmente e divulgado para a comunidade escolar. Conforme trecho da entrevista da gestora, transcrito abaixo, o PPP é o instrumento direcionador do processo pedagógico

Sem dúvida, o PPP é extremamente necessário. Aqui a gente vivencia isso. Tem gente (referindo as pessoas externas à comunidade escolar) que não conhece e fala de onde vocês tiraram isso? E a gente vai colocando que a escola tem um documento que é seguido por todos professores (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Na fala da gestora podemos inferir que “existe, em algumas escolas, um espaço de autonomia, que faz com que elas se organizem e ajam de forma diferente das demais” (NEVES, 2001, p. 96). Entretanto na Escola Estadual B, percebe-se que o PPP é um documento mais de conhecimento do gestor e dos especialistas. Não há uma estratégia de divulgação para os professores que ingressam na instituição após o seu processo de elaboração, conseqüentemente, o processo pedagógico acaba sendo direcionado por decisões coletivas, decididas em momentos específicos de reuniões pedagógicas. Essas decisões referem-se, na maioria das vezes, as estratégias de implementação das ações do PIP. Um ponto a ser destacado é que dentro do contexto das políticas educacionais da SEE/MG, o PIP, também construído de forma participativa, estrutura as ações para intervenção na aprendizagem dos alunos que apresentam dificuldades. Já o PPP compreende todas as ações do processo pedagógico, incluindo as ações do plano de intervenção da aprendizagem.

Segundo uma das professoras entrevistadas, a especialista de educação coordena as reuniões pedagógicas “não apresentando o documento, mas citando o PPP, dizendo o quê que tem que ser trabalhado de acordo com ele” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Ainda segundo Veiga (2001), a elaboração e execução do PPP levam a um processo permanente de reflexão, de discussão dos problemas e de busca de alternativas para a solução dos mesmos, propiciando assim, a vivência democrática entre os membros dessa comunidade.

Hudson (2003) evidencia que a implementação de uma gestão democrática requer a efetivação de uma nova cultura na escola e que algumas transformações são necessárias, sobretudo do nível de informação, conhecimento, crenças e valores da comunidade escolar. Ao se constituir um processo democrático de decisões, surge uma nova forma de organização do trabalho pedagógico, que rompe com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia no interior da escola e diminui a hierarquia dos poderes de decisão e a fragmentação do trabalho.

Esse processo de reflexão, discussão e busca de soluções para os problemas de ordem pedagógica permeia a prática das duas escolas pesquisadas, propiciando uma vivência democrática. Na Escola Estadual A o processo de discussão e tomada de decisões é direcionado pelas ações descritas no PPP e abrange os atores da escola, tanto os profissionais quanto à comunidade escolar através da representação dos pais no Colegiado Escolar.

Na escola Estadual B, as discussões envolvem especificamente a gestora, os especialistas em educação e os professores. As decisões sobre o processo pedagógico não estão diretamente relacionadas às ações descritas no PIP, estão mais focadas nas ações emergenciais que surgem no cotidiano da escola, conforme cita a especialista: “eu acredito que o PPP não é tudo não, mas boa parte do processo pedagógico, ele direciona sim” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Outro ponto destacado no estudo de Veiga (2001) são as duas dimensões que o PPP abarca:

a pedagógica no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade [...] e a política por estar intimamente

articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária” (VEIGA, 2001, p. 13).

É através da dimensão pedagógica que a escola efetiva a sua intencionalidade definindo ações que direcionam o processo pedagógico e elencando as características necessárias para que ela possa cumprir os seus propósitos e sua intencionalidade. Veiga, citando o estudo de Saviani<sup>34</sup>, expressa que a “dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (VEIGA, 2001, p. 93), no envolvimento coletivo e no comprometimento de todos com o desenvolvimento do projeto.

No momento de elaboração do PPP, as escolas estaduais A e B, definiram os princípios norteadores de sua prática pedagógica. Esses princípios estão fundamentados nos valores e nas concepções dos diversos atores escolares e são determinantes na forma como a escola se posiciona e se compromete frente aos conflitos e problemas inerentes à escola. A reflexão e discussão dos problemas e a busca de soluções, são fundamentais na conquista da autonomia pela escola e no desenvolvimento de uma prática pedagógica dentro de uma perspectiva de gestão democrática.

## **2.5- Os desafios da execução do Projeto Político-Pedagógico**

Segundo Hudson (2003), o PPP possibilita a introdução de mudanças que, sendo planejadas e articuladas, visam mudanças nos padrões culturais, proporcionando aos alunos uma aprendizagem de qualidade. Sua execução não pode ser vista como uma simples atividade para se cumprir uma formalidade, mas sim, como parte integrante de um processo educativo com objetivo de transformar a realidade e que apresenta uma “intencionalidade, ações, distribuição de competências e prazos estabelecidos” (HUDSON, 2003, p. 25).

O primeiro ponto a ser considerado na execução do PPP está relacionado diretamente à liderança do gestor escolar. Para viabilizar a execução do PPP, ele deve proporcionar condições para que ocorra o envolvimento coletivo, com o

---

<sup>34</sup> SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1983.

comprometimento de toda comunidade escolar. Nesse processo devem ser consideradas as questões éticas e administrativas da gestão escolar, pois elas estão diretamente relacionadas com as da gestão pedagógica. O gestor escolar, a quem cabe liderança do “pessoal docente, discente, técnico e de serviços, não pode dissociar a tarefa de gestão de seu caráter formativo [...] do trabalho escolar a ser expresso no PPP” (BUSSMANN, 2001, p. 39).

Hudson (2003) alerta que é função do gestor escolar romper com as amarras do autoritarismo, buscando assumir uma nova postura na coordenação do processo pedagógico, incentivando a colaboração de toda comunidade escolar, tornando possível o desenvolvimento de um processo participativo.

Segundo relato de uma das professoras entrevistadas, na Escola Estadual A, “o trabalho da direção, é um trabalho que busca a participação do outro, é cooperativo, não é isolado” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012). No decorrer das entrevistas observou-se que a gestora realiza um trabalho de articulação, destacado pelos diversos atores, que a escola “possui uma equipe pedagógica [...] comprometida e tem o professorado também comprometido. Tem uma comunidade que abraça os projetos e os pais que apóiam esses projetos” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Com relação ao envolvimento da comunidade escolar, uma das professoras da Escola Estadual B tem a seguinte opinião:

Eu acho que a escola deveria envolver mais a comunidade e a comunidade deveria se envolver mais na escola. Não sei, acho que a escola deveria chamar mais os pais, buscar mais a participação deles. Nas festas eles vêm muito, eles estão em 100%, mas nas reuniões, eu não sei por que, eles não vêm. Em questão de participação, acho que eles deviam se envolver mais (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012).

Ainda de acordo com Hudson (2003), um segundo aspecto a ser considerado para a eficácia do PPP é a necessidade da comunidade escolar, entendê-lo e considerá-lo como um processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos. Daí a necessidade de se estabelecer condições favoráveis para uma discussão criativa e crítica sobre sua finalidade, tendo em vista algumas diretrizes de apoio.

Quanto à percepção dos atores sobre o instrumento direcionador da prática pedagógica, as duas escolas apresentam divergências. Na Escola Estadual A, os diversos atores citaram o PPP como o documento que dá o direcionamento ao processo pedagógico. O PIP é visto como um plano que estrutura somente as ações de intervenção pedagógica destinado aos alunos com dificuldades de aprendizagem, considerando os resultados das avaliações externas. Com relação à compreensão do PPP enquanto processo em construção, a especialista da Escola Estadual A disse que a construção do PPP, mesmo seguindo às diretrizes do “Documento Direcionador”, permite à escola, discutir e priorizar ações para melhoria do processo pedagógico. Segundo ela, “o que está na competência da escola, conseguimos colocar no documento, que também não é uma coisa pronta e acabada, tem que estar sempre sendo revisto” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Entretanto, na Escola Estadual B, conforme descreve um dos atores entrevistados, o processo pedagógico é todo direcionado pelas ações do PIP:

Com relação ao PIP a gente consegue executar as ações que são elaboradas pelos professores e apresentadas aos pais. Desde o ano passado ele começou a ter uma mudança, porque nos anos anteriores a gente colocava a situação atual, metas e avaliações. Do ano passado pra cá ele teve mais acréscimos. Agora tem a situação atual, avaliações, período, duração uma ação [...] a gente não pode estender uma ação no ano todo, tem que ser executada no que a gente estipulou dentro do PIP (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Observa-se que os atores entrevistados, exceto uma professora, têm conhecimento do PPP da escola, entretanto não conseguem distinguir quais ações fazem parte desse documento e quais fazem parte do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Esse fato justifica a fala da especialista em educação, que destaca o plano de intervenção da aprendizagem como o documento que está em constante construção tornando assim o instrumento de referência para a organização do processo pedagógico. Disse que a cada início de ano letivo ele é discutido com os professores.

Outro desafio a ser enfrentado na execução do PPP está relacionado à elaboração dos objetivos. Segundo Hudson (2003), a execução do PPP depende de objetivos claros e bem definidos em seu processo de elaboração com vistas ao

atendimento das reais necessidades dos alunos. À medida que a escola vai alcançando os objetivos propostos, surge uma nova realidade que vai impondo a sua reconstrução.

Conforme registro no PPP, descrito no capítulo um, a Escola Estadual A tem como objetivo principal refletir sobre a filosofia de trabalho da instituição, sobre sua prática pedagógica, tendo em vista atender aos interesses e anseios da comunidade. Esse objetivo foi citado durante as entrevistas, conforme relato de uma professora entrevistada, transcrito abaixo:

A escola tem um projeto de atender desde os primeiros anos aqueles alunos que tem maior dificuldade, principalmente os mais carentes e que os pais não tem condições de dar uma assistência mais individualizada. Com recursos próprios, a escola tem aula de reforço com funcionários em ajustamento, professores contratados e ex-professores já aposentados (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Com relação à filosofia de trabalho da instituição, todos os atores entrevistados reconhecem que a escola organiza seu processo pedagógico tendo como parâmetro “sua missão e uma filosofia de trabalho” (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). A continuidade dessa filosofia é o grande desafio da escola, como demonstra a gestora em seu relato:

A nossa preocupação com o rodízio de professores (referindo-se aos professores transferidos para a escola com o processo de municipalização) é pra que essa filosofia de trabalho não se perca. Isso estava muito claro, desde que fizemos nossa missão [...] a partir daquele momento o grupo, que era permanente na escola [...] tinha isso dentro dele. Hoje nós não podemos deixar que esse servidor que está aqui dentro, seja por um mês, seja por um ano, que ele fique sem conhecer essa filosofia. Que ele incorpore essa filosofia também pra vida dele (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Na Escola Estadual B, ao reestruturar o PPP em 2011, e de acordo com o registro no documento, o objetivo é vencer os desafios propostos para o alcance de uma educação de qualidade, tornando-se um instrumento de referência para a dinamização das ações pedagógicas. Entretanto observa-se nas entrevistas da especialista e das duas professoras, em vários momentos, como já citado

anteriormente, o PIP é destacado como o instrumento de referência do processo pedagógico. Percebe-se que não há uma distinção clara sobre a finalidade de cada um dos dois documentos.

Comparando o objetivo das duas escolas, registrados no PPP, com as respostas dos entrevistados, podemos inferir que na Escola Estadual A, a prática dos atores envolvidos no processo educacional é organizada tendo em vista o alcance de tal objetivo. Já na Escola Estadual B o objetivo do PPP, ser o instrumento de referência das ações pedagógicas, não corresponde aos dados levantados nas entrevistas.

Na concepção de Hudson (2003), outro desafio na execução do PPP é que o surgimento de uma nova realidade impõe a reconstrução do PPP. Considerando que em Minas Gerais, as políticas públicas têm sido direcionadas para a melhoria dos indicadores de desempenho dos alunos, principalmente no Ensino Fundamental, um aspecto que deve ser considerado na elaboração e execução do PPP das escolas estaduais são as metas projetadas e os resultados alcançados pelas escolas nas avaliações externas.

Com relação aos resultados das avaliações externas (dados apresentados no capítulo I), percebe-se que nas duas escolas as estratégias para divulgação desses resultados e as propostas de intervenção para melhoria da aprendizagem são equivalentes, sendo que a Escola Estadual A envolve também os alunos.

A gestora da Escola Estadual A socializa os resultados com toda comunidade escolar. A escola desenvolve atividades de conscientização com os alunos e pais apresentando as proficiências alcançadas e ouvindo sugestões para a melhoria dos mesmos. Já com os professores os resultados são discutidos em reuniões pedagógicas, onde também são elaboradas atividades de intervenção para os alunos que apresentam dificuldades. Essas atividades são ministradas, extraturno, por professores remunerados através da parceria com empresas locais e por professores voluntários que trabalharam na escola e atualmente encontram-se aposentados. Por apresentar um índice de proficiências acima da média das outras escolas da SRE, os diversos atores se sentem desafiados em mantê-las no mesmo patamar, conforme relato da gestora: “A gente quer mais, mas diante do quadro de troca de professores, da organização desse trabalho, da assistência da família, eu penso que manter e crescer um pouquinho já ta bom” (GESTORA DA ESCOLA

ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012). Preocupação que também aparece na entrevista da especialista em educação:

O principal desafio é manter esses resultados. Então a gente trabalha em conjunto, desde o aluno, a responsabilidade da família, e com os professores os pontos em que precisam ser mais bem trabalhados. A gente visualiza em que a escola precisa crescer e o que nós precisamos fazer. São capacitações? São encontros pra ver as atividades que precisam ser desenvolvidas? Qual que é a nossa meta? Nós vimos que a escola no ano passado só tinha professor de reforço no 4º e 5º ano. Nós visualizamos que a gente tem que acudir o reforço desde o 1º ano, pra quando chegar no 4º e 5º ano não termos uma demanda tão grande quanto nós temos hoje (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Na Escola Estadual B, os resultados alcançados nas avaliações externas são divulgados pela gestora em reuniões de pais e de professores, mas a escola não realiza um trabalho específico com os alunos. Os especialistas em educação orientam a reestruturação do planejamento e o uso de novas metodologias com objetivo de melhorar o índice de proficiência alcançado. Como atividades de intervenção, a escola ministra aulas de reforço, extraturno, para os alunos que apresentam dificuldades na aprendizagem. A equipe de professores recuperadores é contratada com recursos financeiros advindos de parceria com as empresas locais.

Quanto à aceitação das avaliações externas como um diagnóstico para a implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria do desempenho dos alunos dos anos iniciais há certa resistência por parte da especialista e das duas professoras entrevistadas. As proficiências alcançadas pelos alunos não são bem aceitas e vistas com certo descrédito

Você não pode trabalhar só em função dessas avaliações. Você tem que trabalhar o ano inteiro com uma proposta curricular que vá superar cada vez mais os desafios que o mundo tá cobrando lá fora. Então você não pode ficar preso apenas aquelas competências da matriz curricular que vai cair na prova (ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Segundo Hudson (2003), outro aspecto que deve ser considerado na execução do PPP é o registro das ações, tornando um importante instrumento na

constituição da memória da escola. É essa memória que direciona a história da instituição na verificação dos resultados alcançados, na análise dos conteúdos do ensino, nas metodologias, nas relações professor- aluno, no planejamento, nos instrumentos didáticos e tecnologias educacionais e ordenação do tempo pedagógico.

Uma forma de se “conservar sempre viva a Proposta Pedagógica” (HUDSON, 2003, p. 25), além de se estabelecer objetivos e metas, deve ter um acompanhamento e uma avaliação permanentes do processo, “corrigindo-lhes os rumos, sugerindo novos caminhos, aperfeiçoando-os continuamente” (HUDSON, 2003, p. 25). Nas escolas pesquisadas esse processo acontece anualmente, sendo que na Escola Estadual A, o processo de avaliação é a discussão do PPP e na Escola Estadual B esse processo se dá sobre as ações do PIP.

## **2.6- Fatores determinantes de uma Gestão Pedagógica eficaz**

Com um PPP construído democraticamente e sendo norteador da prática pedagógica, a escola passa a integrar as mudanças dos novos tempos, onde os diversos atores possam acompanhá-las enquanto sujeitos ativos, reconhecendo que as decisões e ações construídas de forma coletiva, contribuirão para bons resultados na aprendizagem dos alunos.

Através da pesquisa “Aprova Brasil: o direito de aprender” (INEP, 2007) foram identificados alguns aspectos em escolas públicas que contribuem para bons resultados na aprendizagem dos alunos que em conjunto, coordenado por uma gestão democrática e a afetividade da relação professor-aluno, determinam a eficácia de uma gestão pedagógica.

Com relação ao o desenvolvimento de práticas pedagógicas variadas ou “boas práticas” (INEP, 2007), a pesquisa identificou que elas também proporcionam um melhor desempenho e maior impacto positivo da escola sobre a vida e a aprendizagem dos alunos. As práticas pedagógicas foram conceituadas como

um conjunto central de atividades que propiciam a aprendizagem das crianças e dos adolescentes dentro da escola. A maior parcela de responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso da escola na

aprendizagem de seus alunos é atribuída a essas práticas (INEP, 2007, p. 10).

As escolas realizam um conjunto de atividades, onde professores e gestores sempre buscam cursos de capacitação, ousam agregar novas práticas ao cotidiano das aulas, reconhecem os esforços e a inteligência dos alunos e acreditam na capacidade de cada um.

No decorrer da pesquisa, as escolas estaduais A e B, também apresentaram alguns dos aspectos identificados na pesquisa do INEP, que contribuem para uma melhor aprendizagem de seus alunos (quadro 04).

**Quadro 04- Aspectos que contribuem para a eficácia da gestão pedagógica**

<b>Escolas participantes da pesquisa do INEP</b>	<b>Escola Estadual A</b>	<b>Escola Estadual B</b>
Estratégias de ensino contextualizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Feira do saber, onde diferentes temas são assumidos pelos alunos e os professores envolvendo pesquisa e trabalho de campo.</li> <li>- Uso de material concreto nas aulas de geometria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso do laboratório de informática como ambiente educativo</li> <li>- Organização da sala com atividades em grupos</li> </ul>
Incentivo à leitura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Formando Crianças Leitoras e Produtoras, que visa cultivar nos alunos o gosto pela leitura e escrita</li> <li>- Cada turma possui o seu Clube de Leitura.</li> <li>- Além da biblioteca da escola, cada sala tem sua própria biblioteca, com uma coleção de livros adequada à faixa etária dos alunos.</li> <li>- No pátio da escola há uma banca de revistas com uma ampla coleção de revistas em quadrinhos que os alunos podem folhear no horário do recreio ou durante visitas programadas</li> <li>- Cada aluno, leva em média, dois livros para a casa por semana.</li> <li>- O jornalzinho de classe, redigido nas salas de aula pelos próprios alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O projeto “Biblioteca Ativa” é desenvolvido procurando incentivar a leitura entre os professores e alunos. Realização de campanhas para aquisição de livros de literatura.</li> <li>- Projeto Livro Viajante que proporciona aos alunos leitura extraclasse.</li> <li>- A escola disponibiliza um acervo de 2000 livros que para os alunos e comunidade</li> <li>- Escola B em Manchete, jornal elaborado pelo gestor, professores e alunos e distribuído gratuitamente às famílias da comunidade</li> </ul>
Projetos de ensino estendidos para além da sala de aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festa Junina, Semana da Família, Recital de Poesias e Soletração.</li> <li>- Desenvolve no contra turno, aulas de dança, uma fanfarra e um coral.</li> <li>- A Rádio da Escola, cuja programação fica por conta dos alunos, anima os horários de recreio com música e informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feira Cultural e Recital de Poesias.</li> <li>- Uso da quadra de esporte para aulas de capoeira e teatro</li> <li>- Projeto de pinturas e bordado visando melhorar a concentração dos alunos.</li> <li>- Projeto da Cidadania, realizado integrado a Educação Física, como forma de trabalhar a disciplina escolar e cidadania visando melhorar o nível de convivência escolar, que pela própria estrutura familiar, necessita da escola intervir.</li> </ul>
Incentivo a práticas de jogos e esportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi detectado nenhum projeto voltado para jogos e esportes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto jogos e brincadeiras, desenvolvido no recreio, com uso de material reciclável</li> </ul>
Trabalho coletivo, em equipe, compartilhado,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Monitoramento da Aprendizagem, engloba todas as ações que a escola desenvolve para fortalecer o trabalho do professor.</li> <li>- Reuniões pedagógicas semanais coordenadas pelos especialistas da educação, para discussão as estratégias pedagógicas adotadas na escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões pedagógicas quinzenais, coordenadas pela gestora e especialistas da educação para discussão de temas relativos à melhoria da aprendizagem.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, a partir do INEP (2007)

A pesquisa realizada pelo INEP (2007) ainda revela que a organização e a disciplina são considerados fatores que valorizam a escola e contribuem para a melhoria da prática pedagógica.

As análises tendem a indicar que esse tipo de atitude positiva com relação a normas por vezes rígidas, como horário de entrada ou uso de uniforme, baseia-se, principalmente, no fato de que as normas foram discutidas previamente ou, em alguns casos, construídas com a participação da comunidade escolar. É interessante notar que as regras têm a ver com organização e o funcionamento da escola e não com medidas de segurança estritas (INEP, 2007, p. 61).

Nas duas escolas, objetos dessa pesquisa, esse aspecto referente à organização da escola através de normas construídas coletivamente foi constatado somente na Escola Estadual A. Observa-se que o processo pedagógico da escola é direcionado por normas construídas coletivamente e constantes no PPP. No dizer da gestora “a missão que a escola realiza no dia a dia é orientar o horário de chegada do aluno, o uso do uniforme, a forma com que ele senta na carteira, como que ele coloca o material na sua carteira, sua organização, a forma de estudar” (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

A pesquisa do INEP também levou em consideração o perfil socioeconômico dos alunos e o município em que estão inseridas as escolas. Destaca que são “filhos de família de baixa renda, vivem em municípios pobres ou de difícil acesso, ou em comunidades especialmente vulneráveis” (INEP, 2007, p.15). Além da nota média obtida pelos alunos na Prova Brasil<sup>35</sup>, um dos critérios de escolha das escolas como objeto de análise não foi exatamente a melhores notas na Prova Brasil, mas aquelas com o mais alto Índice de Efeito Escola (IEE)<sup>36</sup>. Foram consideradas aquelas que causam o maior impacto no aprendizado do aluno, ou seja, “o aprender, portanto deve-se principalmente à escola” (INEP, 2007, p. 11). Segundo Alves e Soares (2007), os fatores socioeconômicos sobre os resultados apresentados pelos alunos são inquestionáveis, mas a variação mesmo que pequena, entre as escolas tem que

---

<sup>35</sup>Promovida pelo INEP/MEC em 2005, foi a primeira avaliação em caráter universal realizadas nas escolas públicas em áreas urbanas e com mais de 30 alunos nas 4ª e 8ª séries, onde são aplicadas as avaliações de português e matemática, permitindo a divulgação dos resultados por unidade escolar.

<sup>36</sup>Escolas que agregam mais a seus alunos se comparadas às demais escolas de semelhante perfil socioeconômico de alunos e município.

ser considerado. Através das práticas pedagógicas, algumas escolas conseguem reduzir o efeito desses fatores.

Com relação ao contexto socioeconômico da comunidade de Caratinga no qual estão inseridas as duas escolas pesquisadas, podemos observar que a Escola Estadual A, situada na região central da cidade, recebe alunos provenientes dos diversos bairros da cidade e apresenta, em média, melhor nível socioeconômico do que a Escola Estadual B. No decorrer das entrevistas nenhum dos atores dessa escola justificou os problemas escolares como decorrentes do contexto social e/ou familiar. Já a Escola Estadual B, localizada num bairro periférico, atende somente à demanda do bairro e de seu entorno e o nível socioeconômico dos alunos foi considerado, por todos os atores entrevistados, como um dos fatores que interfere na organização da escola e nos resultados da avaliação interna e externa, como exemplificado na fala da especialista

As famílias são muito desestruturadas, existe muitas famílias que a criança age propriamente sozinha, que dá conta de tudo pra ela sobreviver [...] Ela vê como família aqui, porque quer passar o dia todo aqui conosco, quer ficar de monitor aqui na escola. A criança quer vir pra ficar, sempre tem um que quer nos ajudar, quer ser nossos monitores (ESPECIALISTA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Portanto, podemos considerar que o contexto socioeconômico no qual estão inseridas as famílias dos alunos influencia no trabalho realizado pelas duas gestoras enquanto liderança na gestão pedagógica.

Outro ponto destacado na pesquisa do INEP (2007) foi com relação à gestão escolar democrática, aquela que conta com a participação de funcionários, professores, pais e alunos, como um dos fatores responsáveis pela aprendizagem dos alunos. Essa participação acontece de três formas: “a gestão participativa e democrática da escola, o envolvimento e a presença dos pais [...] e as parcerias externas, com empresas associações de moradores, universidades, ONGS” (INEP, 2007, p. 27). A pesquisa considerou que a participação da comunidade escolar seja elemento essencial da democracia, pois ampliam e qualificam os processos democráticos da escola e para que esse processo seja de fato realizado é fundamental que essa participação se expresse em diversos aspectos “na presença, na oportunidade de manifestar a opinião, no planejamento, na avaliação e nas

diferentes instâncias de decisão” (INEP, 2007, p. 49). As escolas descreveram alguns elementos relacionados a uma prática de gestão democrática como conselhos escolares atuantes e fortalecidos, que acompanham a vida da escola e do aluno, atuando no cuidado com a aprendizagem e no combate à evasão escolar; participação das famílias, não apenas em reuniões periódicas, mas em decisões que afetam a vida dos alunos; envolvimento dos alunos em atividades voltadas para a participação na gestão escolar e decisão coletiva no que diz respeito às práticas pedagógicas das escolas.

De acordo com Luck (2009), gestão democrática da escola é traduzida nas relações que são construídas entre o gestor, professores, pais e alunos na busca da democracia. Democracia esta, que somente é conquistada quando há uma participação efetiva da comunidade escolar nas decisões da escola. Essa participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento sobre seus processos; propicia um contato permanente entre professores, pais e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproxima também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores, melhorando assim o processo pedagógico.

Com relação à atuação do Colegiado Escolar, podemos perceber que na Escola Estadual A há uma participação efetiva nas ações e decisões com relação ao processo pedagógico, não só na participação em reuniões, mas também no desenvolvimento das ações pedagógicas. Houve participação dos alunos na elaboração do PPP e o planejamento das ações pedagógicas é realizado de forma coletiva. Segundo a gestora

a participação do Colegiado aqui é efetiva. Ele é convidado a se fazer presente na escola. Ele participa das nossas reuniões pedagógicas, de capacitações, de um projeto que a escola realiza. Então o Colegiado é convidado a estar integrado dentro dessa rotina da escola. [...] A participação dele não é só lá no momento de reunião, discutindo assunto não, a participação é efetiva, inclusive em situações que às vezes a gente tem com o servidor e com pais, a gente convida pra participar conosco (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Na Escola Estadual B, percebe-se que há um nível satisfatório de participação nas reuniões, mas com pouco envolvimento no desenvolvimento das ações pedagógicas, conforme é relatado pela especialista

No Colegiado temos membros atuantes [...] Eles nos ajudam em festa com as crianças, nos apóiam assim em vários setores, e temos as outras que não nos apóiam, mas é porque também precisam de uma assistência maior do que eles podem oferecer. Às vezes eles precisam mais do nosso apoio do que eles podem oferecer pra gente (ESPECIALISTA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Para Luck (2009), uma gestão democrática e comprometida com toda comunidade escolar, o esforço dos alunos e participação dos pais são valiosos requisitos para a construção de uma escola capaz de transformar a vida desses alunos. Uma gestão comprometida pressupõe a articulação de todos os componentes que interferem na realização do trabalho educacional.

Foi observado nas escolas participantes da pesquisa do INEP (2007) que existem processos muito diferenciados de participação em maior ou menor grau, mas todos capazes de contribuir para a melhoria dos resultados na aprendizagem dos alunos. A participação dos alunos também é considerada “uma condição essencial para o desenvolvimento do processo pedagógico e da produção do conhecimento” (INEP, 2007, p. 54).

Foi destacado que as boas relações são construídas a partir da participação da comunidade escolar nos processos de decisões e que a construção de estratégias utilizadas para o enfrentamento de problemas e solução de conflitos favorece a convivência entre os diversos segmentos da comunidade escolar e valoriza o trabalho de todos os segmentos.

Na Escola Estadual A, o aspecto de participação da comunidade escolar foi um dos pontos destacados pelos diversos atores, conforme exemplificado na fala de uma das professoras entrevistadas:

Quanto à participação dos pais em reuniões, é excelente. Nós vemos também a participação deles em todos os eventos promovidos pela escola [...] Festa junina, Feira do Saber, Recital de Poesias, o Dia D. Todas as campanhas que a escola faz, os pais tem ciência e colaboram. Então eu penso que é o diferencial (GESTORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Na Escola Estadual B foi destacado que a escola vem desenvolvendo ações tendo em vista a melhoria da participação da comunidade escolar, mas essa participação ainda é restrita aos eventos promovidos pela escola. Na percepção de

uma das professoras entrevistadas o nível de participação dos pais ainda é baixo. Segundo ela “desde que eu entrei aqui na escola, os pais participam sim, mas não são de opinarem não [...] Eu acho que aqui eles falam muito pouco e vem muito pouco à reunião” (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 20 de agosto de 2012). Entretanto a Especialista demonstrou uma percepção diferente em relação à participação dos pais:

em termo de reunião tá crescendo muito, a cada dia as famílias participam mais, tem vindo com mais freqüência, e tem vindo não só para pegar o resultado no final do bimestre, estão questionando, estão participando ativamente, dando sugestões, brigando pelos meninos, entrando mesmo na situação do dia a dia da escola e muitos nos apóiam nas festas (ESPECIALISTA DA ESCOLA ESTADUAL B, entrevista realizada em 16 de agosto de 2012).

Um processo democrático de participação implica ao gestor escolar garantir um diálogo permanente entre os diferentes membros da comunidade escolar, dando oportunidades para que cada um possa expressar seu ponto de vista, seus interesses, suas expectativas e suas visões. A forma como os diversos segmentos da comunidade escolar participam da elaboração e execução do PPP é fundamental para sua eficácia, pois esse processo depende da colaboração, corresponsabilidade e solidariedade de todos os atores que estão diretamente envolvidos no processo pedagógico.

Outro ponto destacado na pesquisa é que alguns membros da comunidade escolar atribuem o bom desempenho dos alunos em parte ao PPP da escola considerando-o, “como a um conjunto de práticas que podem ou não ser parte de uma proposta ou projeto político pedagógico estruturado” (INEP, 2007, p. 25).

Esse fator também foi percebido nas entrevistas realizadas na Escola Estadual A, conforme transcrição.

Então esse projeto que a escola vem estruturando de longos anos (referindo ao PDE), e que sempre foi trabalhado, dá retorno. Às vezes um aspecto ou outro pode ser mudado, mas a essência não, a essência continua. O trabalho está sendo feito de acordo com o PPP e eu acredito que a escola tem tudo pra continuar do mesmo jeito, apresentando os mesmos resultados (PROFESSORA DA ESCOLA ESTADUAL A, entrevista realizada em 14 de agosto de 2012).

Na Escola Estadual B, foi destacado pela gestora e a especialista a importância do PPP, mas quando se referem à prática de suas ações pela escola, os professores e mesmo a especialista referem-se às ações do PIP. Portanto percebe-se que falta aos atores da escola uma melhor conceituação dos dois projetos para a compreensão de qual instrumento é o direcionador do processo pedagógico da escola. Com relação aos resultados apresentados pela escola, os atores não fizeram uma relação com a execução de algum projeto, pois o foco da escola é a melhoria desses resultados.

Um ponto a ser considerado nas duas escolas pesquisadas é que o nível de participação dos atores da comunidade escolar é de suma importância para a eficácia do PPP. A Escola Estadual A, por ter uma participação mais efetiva do Colegiado Escolar e da comunidade, apresenta uma concepção e uma prática de planejamento participativo mais consolidado do que a Escola Estadual B, conseguindo assim identificar o PPP como o instrumento direcionador do processo pedagógico.

A pesquisa do INEP chegou à seguinte conclusão: “a aprendizagem dos alunos depende da interação de fatores diversos, interligados e interdependentes. É na combinação criativa desses fatores que se produz o conhecimento” (INEP, 2007, p. 64), ou seja, a aprendizagem está relacionada à vontade e compromisso do poder público com relação à implementação de políticas públicas, a liderança do gestor escolar e também a participação e o compromisso dos atores da comunidade escolar.

Uma constatação desta pesquisa foi com relação à política de responsabilização implementada nas escolas da rede estadual mineira. Essa política acarreta uma maior cobrança, por parte de SEE/MG, do gestor escolar no que diz respeito às proficiências alcançadas pelos alunos nas avaliações sistêmicas. Tendo que atender a essa demanda as escolas acabam por estruturar o processo pedagógico considerando somente as ações de intervenção pedagógica, elaboradas de acordo com as orientações do PIP. Diante desse fato, o PPP torna-se um documento apenas burocrático. Por outro lado, percebe-se também que há escolas cujo processo de elaboração e execução do PPP tem evoluído progressivamente e os gestores apresentam uma liderança na condução desse processo. Eles buscam efetivamente a participação dos atores da comunidade

escolar na elaboração desse documento, consolidando esse processo como uma estratégia para uma gestão democrática.

Portanto, o PPP enquanto instrumento direcionador do processo pedagógico, ainda não é uma realidade em todas as escolas da jurisdição da SRE de Caratinga. Dessa forma, nem todas as escolas planejam e executam, de maneira mais efetiva, suas ações pedagógicas tendo como parâmetro sua missão, seus objetivos e suas metas, discutidos e priorizados no PPP. Nesse contexto, o PPP, ancorado na teoria do planejamento participativo, pode ser visto como uma estratégia para viabilizar uma gestão democrática nas escolas da rede estadual da SRE de Caratinga, consolidando assim uma educação que assegure aprendizagem a todos os alunos.

A partir do levantamento e análise dos pontos observados no processo de elaboração e execução do PPP, pretende-se orientar a tomada de decisões referentes a esse processo no contexto escolar e regional, norteando assim a construção do Plano de Ação Educacional, objeto do próximo capítulo.

### **3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A REESTRUTURAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS MINEIRAS**

Nos capítulos anteriores pretendeu-se analisar como a política educacional relativa ao processo de elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP) está sendo implementada em duas escolas da rede estadual da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caratinga. A pesquisa se sustentou na metodologia de estudo de caso, tendo como foco a análise da liderança do gestor na condução desse processo nas escolas selecionadas. Também procurou evidenciar o PPP enquanto estratégia para uma gestão democrática, efetivada no contexto escolar através do planejamento participativo.

Esta pesquisa está organizada da seguinte forma: no capítulo 1 foi descrito a necessidade de se investigar sobre o processo de elaboração e execução do PPP, fundamentado na LDBN nº 9394/96 e nas diretrizes norteadoras da SEE/MG e levantadas algumas hipóteses sobre o desenvolvimento desse processo no contexto escolar. No capítulo 2, a partir de um quadro teórico pertinente ao tema, foi realizada a análise dos dados referente às hipóteses levantadas no capítulo anterior. Neste terceiro capítulo está organizado o Plano de Ação Educacional (PAE) com o intuito de sugerir propostas de ações que nortearão os gestores das escolas estaduais que compõem a jurisdição de Caratinga, na tomada de decisões no que concerne a implementação da política educacional relativa ao PPP, numa concepção de gestão democrática.

Com relação à proposição das ações, além da política relativa ao PPP e ao contexto da pesquisa, elas estão também fundamentadas em duas outras políticas da SEE/MG referentes à gestão pedagógica nas escolas da rede estadual. A primeira refere-se à política do “Acordo de Resultados<sup>37</sup>”, pois a partir de 2012, o PPP passou a fazer parte do pacto de metas entre SEE/MG e governo estadual. Foi pactuado entre a SRE de Caratinga e a SEE/MG que as 95 escolas da rede estadual deverão elaborar ou reestruturar seu PPP visando sua execução a partir de 2013. A segunda é com relação ao Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) tendo em

---

<sup>37</sup> Política descrita no capítulo 2 como prioridade do Governo Aécio Neves (2003 – 2010).

vista a orientação na reestruturação anual de seu Plano de Intervenção Pedagógica<sup>38</sup>.

É importante ressaltar que as diretrizes norteadoras do processo de elaboração do PPP, com embasamento legal na LDB nº 9394/96 e no Parecer do Conselho Estadual de Minas Gerais nº 1132/97, expressa que o processo em questão deve ser realizado dentro dos princípios do planejamento participativo, contribuindo assim, para a prática de uma gestão democrática nas escolas da rede estadual. Nesse sentido Luck (2000) sinaliza que a escola

vive em condição de interdependência com os organismos centrais e locais, necessitando articular-se com os mesmos para garantir sua própria identidade social. No entre jogo desses âmbitos é que a escola constrói a sua autonomia, sendo esta caracterizada, portanto, pela fluidez, em acordo com as tendências e forças do momento (LUCK, 2000, p. 20).

Nesse contexto, as ações proposta neste PAE visam à reorganização do PPP pelas escolas da rede estadual da SRE de Caratinga, tendo como norte a realidade de cada uma delas, realidade esta, que também está inserida no contexto das políticas supracitadas. Portanto sugere-se: que as escolas ao elaborarem ou reestruturarem seu PPP<sup>39</sup>, envolva todos os atores da comunidade escolar e pautem as discussões sobre a que se propõe o PPP dentro do atual contexto da educação mineira; considerem suas metas projetadas e seus resultados alcançados nas avaliações externas; construam um plano de ação que contemple também as ações contidas no plano de ação do PIP de modo a integrar essas duas políticas educacionais no contexto escolar.

Dessa forma, ao apresentar o PAE almeja-se que ele se configure em um instrumento capaz de oferecer ao gestor o referencial necessário para liderar esse momento de reorganização do PPP reforçando a sua atuação como líder pedagógico, líder esse, que precisa saber compartilhar o poder e as decisões de forma coletiva, com vistas à promoção da aprendizagem.

Considerando que um plano de ação precisa explicitar suas principais estratégias de implementação e quais os responsáveis pela execução de cada uma

---

<sup>38</sup> Elaborado de forma coletiva, como uma estratégia do Programa de Intervenção Pedagógico, tendo como diagnóstico a o resultado dos alunos nas avaliações externas e propostas de ações para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

<sup>39</sup> Conforme descrição no capítulo1, do total de 95 escolas da rede estadual: 04 não possuem PPP; 14 elaboraram o PPP em 2004 e 77 reestruturaram o documento entre 2008 e 2011.

delas, as ações propostas neste PAE serão executadas em duas dimensões: A primeira será relacionada à dimensão escolar e a segunda será composta por ações em âmbito regional, sob a responsabilidade de execução da SRE de Caratinga. Nesse sentido, serão apresentadas a seguir as constatações verificadas no decorrer da pesquisa e as respectivas propostas de ação.

### **3.1 – 1ª Parte: O PAE no contexto das escolas pesquisadas**

Analisando o desenvolvimento do processo de elaboração e execução do PPP das escolas estaduais A e B, é possível inferir que no contexto escolar alguns fatores são determinantes para a implementação de uma política educacional de forma exitosa. No caso da política relativa ao PPP, como um dos mecanismos de gestão democrática, foi percebido que a liderança do gestor frente à dimensão pedagógica, a concepção dos atores da escola sobre a finalidade do PPP e os desafios impostos pelo contexto socioeconômico da comunidade na qual a escola está inserida são determinantes para a execução ou não do PPP.

No decorrer da pesquisa foram evidenciados alguns fatores relacionados à gestão pedagógica como sendo comum às duas escolas:

- A gestora exerce uma liderança frente à gestão pedagógica, liderança esta, legitimada pelos atores entrevistados ao relatarem que o trabalho escolar é organizado tendo como foco as atividades pedagógicas.
- Em cada escola, a liderança é exercida de forma peculiar, fundamentada na realidade da comunidade a qual a instituição está inserida e também na concepção da gestora sobre gestão democrática.
- O perfil pedagógico da gestora foi identificado nas ações de divulgação dos resultados das avaliações sistêmicas para a comunidade escolar; na coordenação do processo de planejamento tendo como diagnóstico as competências apresentadas pelos alunos nas avaliações sistêmicas; na promoção de reuniões pedagógicas; na orientação de estratégias de recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar e na articulação dos professores no desenvolvimento de projetos pedagógicos.

- Há o compartilhamento das ações e decisões sobre o processo pedagógico com os professores e também com o Colegiado Escolar, portanto sendo considerada, na percepção dos atores entrevistados, uma gestão democrática.
- O PPP foi elaborado para atender uma necessidade da escola, ocorrendo de forma participativa, com envolvimento dos atores da comunidade escolar na discussão das decisões e elaboração das ações.

Já com relação ao processo de execução do PPP, foram verificados alguns pontos em comum, mas o que ficou evidenciado foi uma realidade singular em cada escola, realidade explanada a seguir.

### 3.1.1- O Projeto Político-Pedagógico: Um caso de sucesso

Ao analisar os dados encontrados na Escola Estadual A, conclui-se que nas escolas onde o gestor consegue se organizar frente às demandas das diversas dimensões da gestão escolar, de modo que possa exercer com mais eficiência uma liderança pedagógica de forma democrática, o PPP cumpre sua finalidade e os resultados da aprendizagem dos alunos tendem a ser melhores. Esse contexto foi constatado nos dados da Escola Estadual A, onde a gestora demonstrou uma boa percepção em relação às diversas dimensões da gestão escolar, mas seu trabalho prioriza as ações da gestão pedagógica. No decorrer das pesquisas percebeu-se que ela tem como foco o processo ensino e aprendizagem e também o atendimento à família do aluno. Apresentou um relacionamento de incentivo e apoio aos especialistas da educação e professores.

Quanto aos conflitos e problemas da escola, ela os gerencia utilizando como estratégia reunir o grupo em conflito, buscando de forma participativa entre os membros do próprio grupo, encontrar uma solução. Diante dos dados acima podemos inferir que a gestora apresenta um perfil pedagógico juntamente com o relacional. Nesse sentido Polon (2005) afirma que o perfil do gestor é composto por uma combinação de fatores, portanto as escolas não se constituem a partir de um tipo único de liderança.

Para atender a demanda da SEE/MG com relação às dimensões da gestão administrativa e financeira, a gestora delega às ações dessas áreas para a

secretária e para outros profissionais do setor administrativo. Sendo assim, organiza seu tempo em detrimento do processo pedagógico.

Com relação ao processo de elaboração do PPP, constatou-se que uma versão preliminar do documento foi apresentada à comunidade escolar, criando condições para que os atores da escola pudessem, naquele momento, expressar-se sobre o documento. Cabe aqui destacar que os alunos também participaram desse processo e suas sugestões foram incorporadas ao documento em forma de projetos. No entender da gestora a escola não deve ouvir só os pais, os professores e os supervisores na elaboração do PPP, mas também os alunos.

Quanto à execução do PPP, os dados demonstraram que ele é um documento de conhecimento dos atores da escola, inclusive os pais. Todos possuem uma concepção de sua importância na organização do trabalho escolar. Outro ponto constatado foi que as ações registradas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola integradas a outros instrumentos utilizados pela escola para o aprimoramento da prática pedagógica. Segundo os atores entrevistados novas metodologias são acrescentadas, mas as práticas pedagógicas consideradas tradicionais ao apresentarem resultado positivo na aprendizagem do aluno continuam sendo praticadas no contexto escolar. Há também um reconhecimento, por parte dos atores entrevistados, que a escola organiza seu processo pedagógico tendo como parâmetro sua missão e sua filosofia de trabalho.

Com intuito de inteirar o professor novato da prática pedagógica da escola, a gestora realiza uma entrevista com objetivo de orientar e entregar o manual que contém o resumo do PPP, com sua proposta de ação. No desenvolvimento de seu trabalho esse professor recebe orientações da equipe pedagógica para a execução das ações e apoio da equipe de professores efetivos. Esse apoio acontece nos momentos de reuniões, planejamento e troca de experiências. Percebe-se que o trabalho articulado da equipe através da prática do planejamento participativo e o monitoramento das ações pedagógicas são determinantes para o sucesso do PPP e também nos resultados obtidos pela escola nas avaliações externa.

No que concerne a atuação do Colegiado Escolar, percebeu-se existe uma participação efetiva, não só na participação em reuniões, mas também no desenvolvimento das ações pedagógicas. Um dos pontos mais destacados pelos atores entrevistados foi à participação da comunidade escolar.

Os dados encontrados na Escola Estadual A, demonstram que o PPP quando elaborado e efetivamente executado de forma coletiva, funciona como um acordo entre os diversos atores, o que acaba por repercutir positivamente no contexto escolar e permitindo à escola a formação de uma cultura própria, disseminada aos novos professores que nela ingressam. Também permite à percepção de um trabalho de conjunto e de padrões de comportamento desejáveis para a instituição.

Sendo assim, podemos inferir que o PPP, na Escola Estadual A, é o instrumento direcionador do processo pedagógico, processo este, executado de forma democrática e ao mesmo tempo, que a eficácia do processo pedagógico da escola está relacionada ao planejamento das ações contidas PPP.

### 3.1.2- Reestruturando o Projeto Político-Pedagógico no contexto das políticas educacionais mineiras

Com relação aos dados encontrados dados encontrados na Escola Estadual B, observou-se que, assim como na Escola Estadual A, a gestora apresenta liderança em relação às ações da gestão pedagógica. No decorrer da pesquisa evidenciou-se como prioridade de seu trabalho, a melhoria na aprendizagem e disciplina dos alunos e uma participação mais efetiva tanto dos pais, como do Colegiado Escolar.

No decorrer da pesquisa foi observado, que as ações referentes ao processo pedagógico são organizadas na delegação do poder aos especialistas da educação básica, face ao perfil da gestora que, diante do contexto da escola e das demandas administrativas e financeiras por parte da SEE/MG, demonstrou uma atuação mais voltada às ações rotineiras da escola como a resolução de problemas disciplinares, atendimento individual aos professores e atendimento aos pais e alunos. Nesse sentido, Luck (2009) afirma que os especialistas da educação participam da liderança pedagógica exercida pelo diretor em regime de coliderança. Segundo a autora coliderança

corresponde à atuação articulada de influência sobre os destinos da escola e seu trabalho de forma planejada e intercomplementar, pelos membros da equipe de gestão da escola, como por exemplo, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, orientador e secretário da escola (LUCK, 2009, p. 78).

Os dados coletados na pesquisa demonstraram que a coordenação do processo pedagógico pelos especialistas da educação acontece nas ações de orientação à reestruturação do planejamento com incentivo do uso de novas metodologias, no desenvolvimento das aulas de recuperação da aprendizagem, na coordenação das reuniões pedagógicas e no desenvolvimento de projetos. As decisões sobre as ações pedagógicas são coletivas, decididas em momentos específicos de reuniões pedagógicas e referem-se, na maioria das vezes, sobre as estratégias de implementação das ações do plano de intervenção pedagógica.

Sendo assim, um ponto importante salientado nesta pesquisa é que ao elaborar o PPP, de acordo com registro no próprio documento, a escola se propôs a vencer os desafios buscando alcançar uma educação de qualidade, tornando o referido documento um instrumento de referência na dinamização das ações pedagógicas. Ou seja, os atores da escola traçaram como um dos objetivos do PPP o de estabelecer uma direção para o processo pedagógico que seria desenvolvido pela escola, entretanto observou-se que o seu processo de execução ficou comprometido em função das ações do PIP. Os atores entrevistados, exceto uma professora, têm conhecimento do PPP da escola, mas não conseguem identificar as ações desse documento. Referem-se às ações do Programa de Intervenção Pedagógica, como as que são executadas no cotidiano da escola. A especialista destacou o plano de intervenção pedagógica como o documento o que está em constante construção tornando o instrumento de referência para a organização do processo pedagógico.

Um fator a ser considerado é que dentro do contexto das políticas educacionais da SEE/MG, o PIP, estrutura as ações considerando as capacidades ainda não consolidadas pelos alunos. Já o PPP é um projeto de maior amplitude que compreende todas as ações do processo pedagógico, incluindo as ações do Plano de Intervenção Pedagógica.

Diante dos dados encontrados na Escola Estadual A e também da dificuldade dos atores da Escola Estadual B, em identificar o PPP como instrumento direcionador do processo pedagógico, sugere-se um ciclo de estudos para esta escola, tendo como objetivo compreensão da política relativa ao PPP, descrita no capítulo 1, como estratégia de reestruturação do PPP da escola, com vistas à sua implementação.

As ações do ciclo de estudos envolverão o planejamento de reuniões para os professores e membros do Colegiado Escolar, sob a coordenação do gestor escolar juntamente com as duas especialistas em educação. Assim como ocorreu na Escola Estadual A, sugere-se também que ao término do ciclo de estudos, a versão reestruturada do PPP seja apresentada à comunidade escolar, para que os atores possam expressar suas considerações sobre o documento.

Propõe-se que nas reuniões sejam discutidos assuntos específicos à missão, visão, objetivos e plano de ação do PPP (quadro 05), como forma de subsidiar a reestruturação do referido documento. Serão realizadas sete reuniões utilizando-se às oito horas mensais destinada às reuniões pedagógicas, com duração de quatro horas a cada quinzena. Com essas reuniões, os professores e membros do Colegiado Escolar terão oportunidade de se inteirar das ações constantes no PPP e reestruturá-las de acordo com a demanda atual. Nesse sentido o processo de reestruturação do PPP na escola proporcionará

estabelecer uma visão de conjunto e direção ao processo pedagógico intencional a ser promovido na escola, mediante a contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar (LUCK, 2009, p.22).

Em relação à sugestão de um ciclo de estudos, cabe destacar que partiu de um dos objetivos do próprio PPP da escola que é tornar-se o instrumento de referência para a dinamização das ações pedagógicas.

Desta forma, busca-se com esta proposta que, na Escola Estadual B, assim como acontece na Escola Estadual A, o PPP seja executado e alcance seu objetivo enquanto instrumento direcionador do processo pedagógico. Espera-se que a escola possa reestruturar as ações relativas à melhoria do processo pedagógico, registradas em seu PPP, através de um trabalho coletivo.

A avaliação das ações propostas ocorrerá durante o processo de implementação das mesmas, com o apoio dos Analistas Educacionais da Superintendência Regional de Ensino de Caratinga, responsáveis pelo acompanhamento pedagógico à referida escola.

### Quadro 05: Cronograma mensal de reuniões pedagógicas – Execução do PPP

#### Meses: agosto a novembro

Reunião	Assunto	Período	Duração	Responsáveis
Reunião 01	Estudo do Manual “Repensando a gestão escolar para a construção de uma escola pública de qualidade”.	1ª quinzena de agosto (dia a definir)	4 horas	Equipe de gestão
Reunião 02	Estudo do PPP da escola.	2ª quinzena de agosto (dia a definir)	4 horas	Equipe de gestão
Reunião 03	Análise das metas projetadas e dos resultados alcançados nas avaliações sistêmicas.	1ª quinzena de setembro (dia a definir)	4 horas	Equipe de gestão
Reunião 04	Discussão e elaboração de instrumentos de coletas de dados para os pais e alunos.	2ª quinzena de setembro (dia a definir)	4 horas	Equipe de gestão
Reunião 05	Reestruturação da missão da escola e dos objetivos do PPP.	1ª quinzena de outubro (dia a definir)	4 horas	Equipe de Gestão
Reunião 06	Elaboração de metas para a escola e definição do período de execução do PPP.	2ª quinzena de outubro (dia a definir)	4 horas	Equipe de Gestão
Reunião 07	Reestruturação do plano de ação, com inclusão das atividades do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP). Definição de estratégias para monitoramento e avaliação do PPP.	1ª quinzena de novembro (dia a definir)	4 horas	Equipe de Gestão

Fonte: Elaboração própria

### 3. 2 - 2ª Parte: O PAE no contexto da SRE de Caratinga

A partir dos dados coletados nas escolas estaduais A e B, percebeu-se nessas duas escolas uma prática de gestão democrática, com liderança da gestora diante das ações e das decisões relativas ao processo pedagógico que acontece de forma participativa. Sendo assim, a segunda ação a ser proposta neste PAE, de responsabilidade da SRE, diz respeito à formação dos gestores das escolas estaduais da jurisdição da SRE de Caratinga tendo por objetivo oferecer a esses atores um referencial teórico metodológico para coordenarem a elaboração ou reestruturação do PPP em suas escolas, ancorada nos princípios do planejamento participativo, ou seja, numa dimensão da gestão democrática. Ao propor ações sob a responsabilidade da SRE de Caratinga, cabe destacar que jurisdição abrange 95 escolas da rede estadual, distribuídas em 24 municípios, localizados na Zona Leste do Estado de Minas Gerais. É considerada pela SEE/MG como uma superintendência de porte II, dada a sua abrangência.

Na proposição de um curso de formação para os gestores, dois aspectos foram considerados. Primeiro, enquanto servidora da SRE percebo que os gestores escolares, de modo geral, têm dificuldades em liderar a gestão pedagógica. Como foi relatado pela gestora da Escola Estadual B, ao afirmar que seu tempo é mais absorvido pelas ações de ordem administrativa e financeira, que, de certo modo, parece ser uma realidade em muitas das escolas da jurisdição. A falta de capacitações mais freqüentes e adequadas para o desempenho da função de gestor e a falta de recursos humanos no quadro administrativo da escola são fatores que tem dificultado uma liderança mais efetiva, por parte do gestor, frente à gestão pedagógica da escola que em detrimento de uma grande demanda de ações de ordem administrativa e financeira, que acabam por ocupar grande parte da carga horária (40 horas semanais) de seu cargo, transferem essa responsabilidade ao especialista da escola e acabam por não assumirem a liderança da gestão pedagógica. Nesse sentido Luck (2009), alerta que compete ao gestor liderar “o processo educacional da escola, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (LUCK, 2009, p.23). Diante disso, torna-se evidente que liderar a gestão pedagógica de forma democrática requer habilidade do gestor para desempenhar o seu papel,

compartilhando a responsabilidade das ações e das decisões referente ao processo pedagógico. O segundo aspecto é com relação aos novos gestores que tomaram posse em 2011, se participaram do processo de elaboração e execução do PPP da escola, participaram enquanto professores ou especialista, portanto torna-se necessário que o sistema educacional promova condições para o conhecimento e compreensão das diretrizes elaboradas pela SEE/MG que norteiam a política relativa ao PPP nas escolas da rede estadual.

### 3.2.1 – Curso de formação dos gestores escolares

Tendo em vista a previsão orçamentária para o desenvolvimento das ações pedagógicas, a SRE de Caratinga elabora o seu Plano Anual de Recursos (PAR) e envia à SEE/MG uma planilha de recursos financeiros necessários à execução das ações planejadas, para aprovação e envio dos recursos financeiros no ano seguinte. Nessa planilha há a previsão de recursos de transporte e diárias para os servidores participantes de cursos, para a prestação de serviços e compra de materiais.

Para realização desse projeto, serão previstas diárias e gastos com transporte para os 95 gestores participantes do projeto. Também será previsto recursos para os materiais que se fizerem necessários, como apostilas e outros materiais de custeio.

#### **Quadro 06 – Proposta de Planilha de Planejamento Anual de Recursos (PAR)**

Nº de gestores envolvidos no projeto	Valores para Transporte (R\$)	Valores para Diárias (R\$)	Valor para Materiais de custeio (R\$)	Total de custos (R\$)

Fonte: Dire/ SRE de Caratinga.

O curso de formação poderá ser organizado em quatro módulos, alternando momentos presenciais com momentos à distância. Serão realizados quatro encontros presenciais que acontecerão entre os meses de maio e agosto de 2013, sendo um encontro presencial por mês, com duração de oito horas, intercalados com oito horas de estudo à distância. Para cada módulo será definida uma metodologia específica, de acordo com o tema. As aulas serão ministradas por capacitadores previamente preparados, com materiais teóricos elaborados pelos próprios capacitadores e disponibilizados pela SRE. Alguns temas serão

desenvolvidos através da exposição do conteúdo e outros serão abordados por meio de palestras e dinâmicas, havendo também a possibilidade de oficinas para os temas em que essa metodologia se mostre mais adequada. Esses encontros serão realizados na sede da Superintendência Regional de Ensino, no espaço destinado à reunião.

Os momentos à distância ocorrerão através de estudos individuais ao longo dos quatro módulos, com atividades distribuídas em oito horas mensais, totalizando uma carga horária de 32 horas, através de materiais teóricos também organizados pela equipe de capacitadores dos momentos presenciais e disponibilizados pela SRE.

Como forma de garantir um espaço para a promoção de debates e para a troca de experiências e reflexões sobre a prática da gestão, de forma a promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à melhoria da prática de gestão, o curso de formação será organizado em três turmas, compostas por 32 ou 31 gestores cada, considerando para a organização das turmas, a localização do município (Quadro 7).

**Quadro 7 – Turmas de gestores do curso de formação**

<b>Turma</b>	<b>Municípios</b>	<b>Total de Participantes</b>
Turma 01	Bom Jesus do Galho Caratinga Córrego Novo Entre Folhas Pingo D'Água Santa Bárbara do Leste Santa Rita de Minas Ubaporanga Vargem alegre	32
Turma 02	Alvarenga Imbé de Minas Ipanema Piedade de Caratinga Pocrane São Domingos das Dores São Sebastião do Anta Taparuba	32
Turma 3	Bugre Dom Cavati Iapu Inhapi Ipaba São João do Oriente Tarumirim	31

Fonte: Elaboração Própria.

Sabe-se que o aprendizado é um processo ativo, que perpassa pela interpretação e compreensão da realidade, e que a construção do saber implica na permanente reorganização de nossos conhecimentos e é influenciado pelas diversas experiências do dia-a-dia que nos trazem novos significados e valores. Sendo assim a ementa de cada módulo (Quadro 08) foi organizada de forma de possibilitar aos gestores articular os conteúdos estudados e sua prática de gestão, ressignificando seus conhecimentos.

**Quadro 8- Ementa do curso de formação continuada**

<b>Módulos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conteúdos</b>
Módulo I: Gestão Democrática	- Possibilitar aos gestores o conhecimento dos conceitos relacionados a uma prática de gestão democrática e o embasamento legal sobre a descentralização da gestão pedagógica por parte da SEE/MG.	A gestão democrática da Educação, fundamentada na LDB nº 9394/96 e na legislação do CEE/MG; O processo de escolha do gestor escolar como um dos princípios de uma gestão democrática; A gestão participativa na escola; O papel do Colegiado Escolar e a importância da participação da família na escola; A participação dos alunos nas decisões da escola.
Módulo II: Teoria do Planejamento Participativo	- Oferecer ao gestor um conhecimento teórico sobre Planejamento Participativo visando à implantação de seus princípios e metodologia na elaboração e execução do PPP.	O Planejamento Participativo na escola; Fases do Planejamento Participativo; As possibilidades e dificuldades do gestor na implantação do planejamento de forma participativa.
Módulo III : Gestão Pedagógica	- Fundamentar a liderança do gestor na gestão pedagógica da escola do gestor frente à gestão pedagógica.	A dimensão pedagógica da gestão; O papel do gestor frente aos profissionais da escola; A gestão participativa; A dinâmica da gestão e a relação entre gestão e liderança
Módulo IV: Políticas Educacionais relativas à Gestão Pedagógica	Fundamentar o gestor escolar visando à elaboração ou reestruturação do PPP, fazendo com que esse documento seja o instrumento direcionador do processo pedagógico.	Diretrizes da política educacional relativa ao PPP e ao PIP; A construção coletiva do PPP através do levantamento e análise da realidade escolar e do contexto das políticas educacionais; As etapas de elaboração do PPP; A importância da elaboração de um plano de ação que integre também o Plano de Intervenção Pedagógica.

Fonte: Elaboração Própria.

Na realização da capacitação serão aproveitados recursos humanos, da equipe de currículo e da equipe do PIP, que já fazem parte do quadro da SRE para ministrar os encontros presenciais (quadro 09.)

**Quadro 09- Cronograma dos encontros presenciais**

<b>Módulos</b>	<b>Data do encontro</b>	<b>Duração</b>	<b>Capacitadores</b>
Módulo I - Gestão democrática	2ª semana de agosto (data a definir)	8:00	Analista do PIP
Módulo II - Teoria do Planejamento Participativo	2ª semana de setembro (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo
Módulo III - Gestão Pedagógica	2ª semana de outubro (data a definir)	8:00	Analista do PIP
Módulo IV – Políticas Educacionais relativas à Gestão Pedagógica	2ª semana de novembro (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo e do PIP

Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que a SEE/MG, em parceria com as Superintendências, tem desenvolvido programas voltados para a capacitação dos gestores como o PROGESTÃO, com temas variados relacionados às várias dimensões da gestão: financeira, recursos humanos, pedagógica, administrativa. O PROJESTÃO em 2012 foi direcionado aos iniciantes no cargo de gestão (eleitos em 2011).

Este curso será avaliado e monitorado pelos analistas educacionais da SRE de Caratinga considerando os instrumentos e registros produzidos durante e após o processo de implementação do mesmo.

### 3.2.2 – Ciclo de estudo da Equipe de Analistas do Programa de Intervenção Pedagógica

A proposição para um ciclo de estudos para a equipe do PIP, foi no sentido de garantir ao gestor escolar um melhor assessoramento com relação ao processo de elaboração ou reestruturação do PPP e conseqüentemente sua execução nas escolas. Sendo assim, esse ciclo de estudo visa propiciar uma melhor fundamentação aos analistas com relação ao processo de elaboração e execução do PPP, para que eles possam dar o suporte necessário aos gestores no desenvolvimento do referido processo, principalmente aqueles que enfrentam mais dificuldades no assessoramento da gestão pedagógica nas escolas.

De acordo com o Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais, os analistas do PIP têm como uma de suas atribuições “realizar encontros e reuniões na SRE para desenvolver oficinas e estudar os conteúdos teóricos práticos para embasar o

trabalho pedagógico nas escolas em suas visitas a cada escola sob a sua responsabilidade” (SEE/MG, 2010, p. 9). Portanto sugere-se que as reuniões para estudo possam ser realizadas quinzenalmente, na semana que antecede os momentos presenciais com os gestores visando que esses servidores também assessorem os gestores, quando de suas visitas às escolas.

O ciclo de estudos será coordenado por um dos servidores da equipe de currículo, equipe esta, que orienta aos gestores com relação ao processo de elaboração do PPP. A carga horária prevista para a realização desse ciclo de estudo será de oito horas, em data a ser definida pelo analista coordenador do ciclo de estudo. Para uma melhor organização do ciclo de estudos da equipe da PIP serão desenvolvidas ações, conforme quadro a seguir.

**Quadro 10: Cronograma da capacitação da Equipe do PIP**

<b>Atividade</b>	<b>Data</b>	<b>duração</b>	<b>Responsável</b>
Estudo sobre Gestão democrática	1ª semana de agosto (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo
Estudo sobre Teoria do Planejamento Participativo	1ª semana de setembro (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo
Estudo sobre Gestão Pedagógica	1ª semana de outubro (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo
Estudo a Política relativa ao PPP	1ª semana de novembro (data a definir)	8:00	Analista da equipe de currículo

Fonte: Elaboração própria.

Com a apresentação deste PAE, buscou-se sugerir ações, que pudessem ser implementadas pela Escola Estadual B e pela SRE de Caratinga, em seus diferentes contextos. Destacou-se o papel do gestor na elaboração ou reestruturação do PPP, tendo em vista sua execução nas escolas estaduais, juntamente com a participação, empenho e compromisso dos demais atores da comunidade escolar. Também se pretendeu viabilizar uma maior integração entre as equipes da SRE, do currículo e do Programa de Intervenção Pedagógica, de modo que se possa garantir um melhor suporte aos gestores escolares no desenvolvimento do processo pedagógico. Por fim, vale destacar que todas as ações direcionadas para que o PPP se torne uma ferramenta da gestão democrática se convergem para um objetivo maior que é

oferecer a todos os alunos, sem distinção, oportunidades de aprendizagem, garantindo o que lhes é de direito: uma educação de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações aqui apresentadas decorrem da minha experiência como Analista Educacional da SRE de Caratinga, das observações realizadas no atendimento aos gestores das escolas estaduais, da análise dos documentos relacionados à pesquisa, do quadro teórico pesquisado e entrevistas realizadas com os diretores, especialista em educação, professores, pais e analistas educacionais das duas escolas pesquisadas.

Uma primeira conclusão é quanto à necessidade do gestor compreender que sua liderança na gestão pedagógica é de suma importância na execução do PPP como instrumento direcionador do processo pedagógico e que este processo só será exitoso, se realizado em uma gestão democrática. Nesse sentido, torna-se importante que as escolas desenvolvam estratégias de planejamento participativo buscando uma melhor compreensão da finalidade do PPP.

Também foi possível concluir que o processo de elaboração e execução do PPP ainda não está implementado ou mesmo compreendido enquanto processo democrático, de modo geral, nas escolas que compõem a SRE de Caratinga. Atribuo essa situação aos fatores: com a implantação do PIP pela SEE/MG, após o “Documento Orientador do PPP”, descrito no capítulo um e com uma equipe de analistas responsáveis pelo assessoramento no cumprimento de suas ações, os gestores priorizaram as ações de intervenção da aprendizagem, relegando o PPP ao mero cumprimento burocrático. Como as diretrizes para elaboração do PPP apresentam uma conotação de orientação e não de normatização, a maioria das escolas da SRE não dão a devida importância ao processo de reestruturação desse documento, conforme constatado na análise do arquivo da equipe de currículo (relatada no capítulo um). Nesse sentido, algumas escolas adotam outras estratégias no direcionamento do processo pedagógico.

Outro fator que interfere no êxito desse processo está relacionado à gestão escolar. Pude observar que na escola onde o perfil de liderança do diretor está associado à dimensão pedagógica da gestão, os atores conseguem perceber que ao elaborar e executar seu PPP, a escola consegue direcionar de forma mais exitosa suas ações pedagógicas. Assim, o papel do gestor na liderança do processo de elaboração e execução do PPP é determinante na prática de uma gestão

democrática. Por outro lado, não se pode atribuir somente ao gestor, a responsabilidade pela não efetivação do PPP. As constantes transformações que vem ocorrendo na educação têm trazido novas exigências para a gestão escolar. O gestor que se vê sobrecarregado frente às inúmeras demandas administrativas e financeiras que lhe são impostas pela SEE/MG, comprometendo seu tempo e uma melhor liderança frente à gestão pedagógica.

Entretanto, não podemos deixar de considerar a liderança que o gestor deve desempenhar para que o processo de elaboração e execução do PPP seja implementado de forma satisfatória. O apoio e incentivo do gestor, bem como a criação de clima organizacional que dê condições para o desenvolvimento do planejamento participativo, são fundamentais para na concretização desse processo. Isso fica evidente quando analisamos a atuação das gestoras das escolas estaduais A e B. Embora as duas gestoras tenham apresentado liderança e comprometimento com o processo pedagógico da escola, a Escola Estadual A destacou-se quanto à percepção dos atores entrevistados com relação à execução do PPP, o que pode ser atribuído, dentre outros fatores, ao perfil de liderança pedagógica exercida pela gestora.

É importante ressaltar que as escolas estaduais A e B se situam na mesma cidade, mas apresentam contextos sociais e econômicos específicos. Cada uma das escolas possui as suas peculiaridades e, ao mesmo tempo, dificuldades que são comum, dada a complexidade inerente aos sistemas de ensino como a estrutura física, recursos humanos, materiais e a integração da comunidade. Não se pode afirmar aqui que somente a execução do PPP pelas escolas garanta resultados da aprendizagem satisfatórios, como foi constatado na Escola Estadual A, que apresenta um ensino de qualidade com IDEB de 7,4, sem considerarmos os fatores sociais, econômicos e culturais da comunidade onde ela está inserida. Contudo, não podemos deixar de salientar que diante das perguntas realizadas no decorrer das entrevistas na Escola Estadual A, referente ao processo pedagógico ser direcionado pelo PPP, todos os atores entrevistados foram unânimes em apontar o ensino de qualidade apresentado pela escola, como resultado de uma linha de trabalho registrada em um documento. Portanto, a importância que é dada ao PPP configura esse processo como um dos alicerces de uma gestão democrática participativa, uma vez que oportuniza a toda comunidade escolar participar da organização do processo pedagógico e se sentir responsável por ele.

Concluo esta pesquisa afirmando que é importante não perder de vista à necessidade de um documento que direcione o processo pedagógico nas escolas. Que ele seja elaborado e/ou reestruturado de forma participativa e em consonância com o contexto atual da educação mineira para que seu processo de execução aconteça de forma exitosa. Desconsiderar a participação dos atores envolvidos no processo pedagógico é impedir-lhes de se sentirem responsáveis pelo destino da escola, sendo meramente cumpridores de metas.

**REFERÊNCIAS:**

ALVES, Ana Carolina Timo. **As reformas em Minas Gerais: choque de gestão, avaliação de desempenho e alterações no trabalho docente.** Belo Horizonte: UFMG, 2008.

ALVES, Maria Tereza Gonzaga Alves; SOARES, José Francisco. As pesquisas sobre o efeito das escolas: contribuições metodológicas para a Sociologia da Educação. **Sociedade e Estado**, v. 22. Brasília, 2007.

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **Trabalho Docente e Organização Escolar na Rede Estadual de Ensino em Minas Gerais.** Belo Horizonte: UFMG, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio Gestão Escolar.** Disponível em < [www.consed.org.br/](http://www.consed.org.br/)> Acesso em: 16 de fev. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil.** 10. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e Fundo das nações unidas para a infância. **APROVA BRASIL: O Direito de Aprender: Boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil.** Brasília, 2007.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Metas e resultados do IDEB 2011.** Disponível em <<http://www.portalideb.com.br/>> Acesso em: 15 de fev. 2012

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo 2011.** Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>> Acesso em: 16 de fev. 2012.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo 2012.** Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>> Acesso em: 20 de dez. 2012.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **IDEB 2010.** Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>> Acesso em: 20 de dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394** de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em 20 de ago. 2011.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. A. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus -13ª edição, 2001.

CAVAGNARI, Luzia Borsato; MARINÉ Fecci Batistão Leite. **A política de Reconstrução do Projeto Político-pedagógico no Paraná (2003-2006)**. Disponível em <[www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/204b.p](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/204b.p)>. Acesso em: 12 mar. 2012.

DALMÁS, Ângelo – **Planejamento Participativo na Escola** - Elaboração acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Editora Vozes – 4ª Edição, 1997.

FONSECA, Aparecida Maria; Reformas educacionais nos anos noventa no Estado de Minas Gerais: O projeto **PROQUALIDADE**. Disponível em <<http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/AC21.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2012

HUDSON, Nivalda Costa Barbosa. **Proposta Pedagógica: o desafio da prática**. Juiz de Fora: EDITAR, 2003.

LUCK, Heloísa. **A escola tem a cara de seu diretor**. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em 11 nov. 2011.

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

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Em Aberto**, Brasília, V. 17, nº 72 p. 11 a 33 fev/ junho de 2000.

MARA, Tânia; **A história das políticas sociais no Brasil e seus grandes acontecimentos**. Disponível em <<http://taniamaraaugusto.blogspot.com.br/2011/09/historia-das-politicas-sociais-no.html>> Acesso em: 21 dez 2012.

MARÇAL, Juliane Corrêa; SOUSA José Vieira. **PROGESTÃO: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Brasília: CONSED, 2001

MATTOS; Maria José Viana Marinho de. **A Reforma Educacional de Minas Gerais: A Implementação da Autonomia Escolar**, CAMPINAS, UNICAMP, 1999.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Parecer nº 1132 de 12 de março de 1997**. Disponível em <[crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco\\_objetos\\_crv/%2](http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%2)>. Acesso em 12 de fev. 2012

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Gestão dos Sistemas Escolares – Quais Caminhos Perseguir?** 2008. IFHC CEPLAN

NEVES, Carmem Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque gerencial**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus -13ª edição. 2001.

PARO, Victor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexão sobre a prática do diretor escolar. São Paulo: **Educação e Pesquisa**. Vol. 36, nº 3. 2010.

PEDROSA, Larisse Dias; SANFELICE, José Luis. **“MINAS APONTA O CAMINHO”:** **O Processo de Reforma da Educação Mineira** Disponível em: <[cacphp.unioeste.br/projetos/gpps/midia/.../educacao/medu21.pdf](http://cacphp.unioeste.br/projetos/gpps/midia/.../educacao/medu21.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

POLON, Thelma Lucia P. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas**. Disponível em: <[www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/18051/18051.PDFXXvmi%](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/18051/18051.PDFXXvmi%>)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1983.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Boletim Pedagógico**, Belo Horizonte, 2011.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Caderno de Boas Práticas do Analista Educacional**. Belo Horizonte, 2010.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Elaborando e vivenciando o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE**, Belo Horizonte, 1997.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Guia do Diretor Escolar**. Belo Horizonte, 2009.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Plano de Metas 2011 - 2014**. Belo Horizonte, 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Revista do**

**Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública**, vol. 1, Belo horizonte, 2010.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Repensando a Gestão Escolar para a construção de uma escola pública de qualidade**. Belo Horizonte, 2004.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4.787**. Belo Horizonte, 1983.

SILVA; Messias Antônio da. **A ESCOLA SAGARANA: uma ruptura com a concepção da Qualidade Total, anteriormente implantada na Escola Estadual Padre Eustáquio?** Belo Horizonte, PUC, 2002.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CARATINGA. **Plano anual de Recursos**. Caratinga, 2012.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CARATINGA. **Quadro de Pessoal da SRE**. Caratinga, 2012

VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político Pedagógico: Uma construção coletiva**. 2ª edição São Paulo: Papyrus, 2001.

**ANEXO I****CARTA DE APRESENTAÇÃO NA ESCOLA E NA SRE DE CARATINGA**

Juiz de Fora, 26 de julho de 2012.

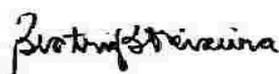
De: Beatriz de Basto Teixeira (Vice-coordenadora do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP/UFJF)

Para: Analistas Educacionais da SRE de Caratinga

Eu, Beatriz de Basto Teixeira, vice-coordenadora do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Mestrado Profissional – oferecido pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora, venho por meio desta, apresentar a Sra. OLGA MARIA DE OLIVEIRA como aluna regularmente matriculada no referido Programa. A mestranda encontra-se em fase de coleta de dados para elaboração de sua dissertação e, portanto, necessitará de informações dos Estabelecimentos de Ensino para dar prosseguimento à sua pesquisa de campo.

Atenciosamente,

Beatriz de Basto Teixeira



Vice-Coordenadora do PPGP

## ANEXO II

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **O Projeto Político-Pedagógico: Instrumento para uma gestão democrática**, desenvolvida pela pesquisadora Olga Maria de Oliveira, sob orientação do Professor Doutor Marcelo Baumann Burgos, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O (a) Senhor(a) foi selecionado(a) devido à escola na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, ou com a UFJF, ou ainda com a escola na qual o Senhor(a) atua.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar a coordenação do gestor escolar frente ao processo de elaboração e execução do PPP, como também, divulgar estes resultados para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar a gestão pedagógica. Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – **seu nome e identificação da entidade que representa será mantido em anonimato.**

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional (documentos relacionados ao PIP, atas de reuniões e visitas, dentre outros), tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista.

**Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.**

Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora e do orientador desta pesquisa; com estes, o Senhor (a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

---

Olga Maria de Oliveira

Contatos:

Olga Maria de Oliveira (pesquisadora)

Telefones: (33) 84090017

E-mail: [olgam2006l@hotmail.com](mailto:olgam2006l@hotmail.com)

Endereço: Rua João da Silva Araújo, 135, Bairro Esplanada – MG – CEP: 35300000

Marcelo *Baumann Burgos* (orientador da pesquisa)

Telefones: (21) 35271555 / 35271556

E-mail: [burgos@puc\\_rio.br](mailto:burgos@puc_rio.br)

PPGP/CAED/UFJF – Telefone: (32) 40099326

E-mail: [nucleoppgp@caed.ufjf.br](mailto:nucleoppgp@caed.ufjf.br)

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

---

Sujeito da pesquisa

## ANEXO III

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR

#### BLOCO 1

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a trajetória do gestor escolar, bem como sua inserção profissional na instituição.

- 1- Qual é a sua formação?
- 2- Relate-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos
- 3- Fale um pouco sobre o contexto e desafios de sua inserção nesta instituição

#### BLOCO 2

Este bloco tem como finalidade descrever questões que objetivam configurar a participação do gestor na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP).

- 1- O PPP da escola foi atualizado entre 2010 e 2011. Como foi organizado esse processo de elaboração? De que forma ocorreu a sua participação?
- 2- O PPP da escola tem como objetivo ser um instrumento direcionador do processo pedagógico da escola. Quais as ações a escola tem desenvolvido para o alcance desse objetivo?
- 3- De que forma os professores que ingressaram na instituição após 2010 tomaram conhecimento do PPP?
- 4 – Quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola?
- 5- Como você descreve o processo de formação continuada dos professores?

6- A escola desenvolve algumas atividades específicas para os alunos com dificuldades de aprendizagem? Como acontece esse processo?

7- Descreva como é organizado o tempo e os espaços da escola com objetivo de melhoria da aprendizagem dos alunos

### **BLOCO 3**

1- Como é a sua atuação com relação ao desenvolvimento do processo pedagógico na instituição?

2- Desde 2008 há uma melhoria contínua das proficiências dos alunos nas avaliações do PROALFA e PROEB. Você relaciona este fato à liderança do gestor na execução das ações do PPP?

3- Quais as atividades que ocupam mais o seu tempo na gestão? ? Cite exemplos

4- Como você descreve a participação do Colegiado Escolar na gestão escolar?

5- Como ocorre a participação dos pais nesta escola? Há alguma atividade desenvolvida para melhorar esta participação?

6- Há uma participação da comunidade em projetos desenvolvidos pela escola? Como isso acontece ?

## **ANEXO IV**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ANALISTA EDUCACIONAL**

#### **BLOCO 1**

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a trajetória dos analistas educacionais da SRE de Caratinga, responsáveis pelo acompanhamento pedagógico às escolas pesquisadas, bem como sua inserção profissional na instituição.

- 1- Qual é a sua formação?
- 2- Relate-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos.
- 3- Há quanto tempo você assessora a instituição?
- 4- Fale um pouco sobre o contexto e os desafios de sua inserção na instituição.

#### **BLOCO 2**

Este bloco objetiva descrever as questões que configuram a participação dos atores, que trabalham na instituição, na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP).

- 1- O PPP da escola foi atualizado entre 2010 e 2011. Você saberia relatar como foi organizado esse processo de elaboração?
- 2- O PPP da escola tem como objetivo ser um instrumento direcionador do processo pedagógico da escola. Quais as ações a escola tem desenvolvido para o alcance desse objetivo?
- 3- Os professores da instituição têm conhecimento do PPP?
- 4 – Quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da instituição?

5- Como você descreve o processo de formação continuada dos professores da instituição?

6- A instituição desenvolve algumas atividades específicas para os alunos com dificuldades de aprendizagem? Como acontece esse processo?

7- Descreva como é organizado o tempo e os espaços da escola com objetivo de melhoria da aprendizagem dos alunos

### **BLOCO 3**

Este último bloco objetiva configurar o perfil do gestor da instituição a partir do olhar dos demais atores envolvidos no processo pedagógico

1- Como é a atuação do gestor com relação ao desenvolvimento do processo pedagógico na instituição?

2- Desde 2008 há uma melhoria das proficiências dos alunos nas avaliações do PROALFA e PROEB. Você relaciona este fato à liderança do gestor na execução das ações do PPP?

3- Relate o trabalho do gestor frente aos resultados das avaliações externas.

4- Quais as atividades que ocupam mais tempo do cotidiano do gestor? Cite exemplos

5- Como você descreve a participação do Colegiado Escolar na gestão escolar?

6- Como ocorre a participação dos pais nesta instituição? Há alguma atividade desenvolvida para melhorar esta participação?

7- Há uma participação da comunidade em projetos desenvolvidos pela instituição? Como isso acontece

## ANEXO V

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – DEMAIS ATORES DA ESCOLA

#### BLOCO 1

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a trajetória dos atores, bem como sua inserção profissional na instituição.

- 1- Qual é a sua formação?
- 2- Relate-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos
- 3- Fale um pouco sobre o contexto e desafios de sua inserção nesta instituição

#### BLOCO 2

Este bloco objetiva as descrever questões que objetivam configurar a participação dos atores na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP).

- 1- O PPP da escola foi atualizado entre 2010 e 2011. Como foi organizado esse processo de elaboração? De que forma ocorreu a sua participação?
- 2- O PPP da escola tem como objetivo ser um instrumento direcionador do processo pedagógico da escola. Quais as ações a escola tem desenvolvido para o alcance desse objetivo?
- 3- De que forma os professores que ingressaram na instituição após 2010 tomaram conhecimento do PPP?
- 4 – Quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola?
- 5- Como você descreve o processo de formação continuada dos professores?

6- A escola desenvolve algumas atividades específicas para os alunos com dificuldades de aprendizagem? Como acontece esse processo?

7- Descreva como é organizado o tempo e os espaços da escola com objetivo de melhoria da aprendizagem dos alunos

### **BLOCO 3**

1- Como é a atuação do gestor com relação ao desenvolvimento do processo pedagógico na instituição?

2- Desde 2008 há uma melhoria contínua das proficiências dos alunos nas avaliações do PROALFA e PROEB. Você relaciona este fato à liderança do gestor na execução das ações do PPP?

3- Quais as atividades que ocupam mais tempo do cotidiano do gestor? Cite exemplos

4- Como você descreve a participação do Colegiado Escolar na gestão escolar?

5- Como ocorre a participação dos pais nesta escola? Há alguma atividade desenvolvida para melhorar esta participação?

6- Há uma participação da comunidade em projetos desenvolvidos pela escola? Como isso acontece