

A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO ESCOLAR: UMA PROPOSTA DIALÓGICA*

Verônica Soares Fernandes¹

RESUMO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento essencial a uma gestão escolar que almeje aperfeiçoar seus resultados pedagógicos, culturais e sociais e minimizar/superar os problemas acumulados e presentes no contexto escolar. Parte de desafios importantes, sendo essencial o envolvimento e comprometimento de membros da comunidade escolar para que alcance seus objetivos. O PPP é uma parada estratégica que pode ressignificar e orientar o cumprimento do papel social da escola. Neste estudo, que partiu de uma pesquisa realizada com gestores sobre qualidade da educação, sistematizamos uma proposta metodológica de construção do PPP de forma participativa, dialógica, com o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar tanto na análise da realidade, como na proposição e implementação de mudanças e ações. Um PPP que promova a participação efetiva na tomada de decisões e que atenda a legislação educacional vigente (CF/1988, LDB/1996). Como considerações, a importância de o PPP acompanhar o movimento da sociedade, as tecnologias disponíveis, de forma a favorecer a participação em todos os seus momentos, desde a concepção, a implantação e monitoramento, estimulando a cidadania e a corresponsabilidade com as decisões tomadas.

Palavras-chave: PPP; gestão democrática; participação; compartilhamento de responsabilidades.

INTRODUÇÃO

Referência para o planejamento escolar a partir da segunda metade do século XX, o Projeto Político Pedagógico (PPP) agrega um debate fundamental sobre o papel social da escola, a autonomia escolar e as perspectivas futuras do projeto educacional. É também um dos mecanismos que pode auxiliar no controle social, por dar visibilidade aos anseios e demandas da comunidade acadêmica.

A construção do PPP de forma coletiva possibilita a análise da realidade, o envolvimento e comprometimento da comunidade escolar com a busca de superação e

¹ Doutora em Políticas Públicas pela UFMA, Pesquisadora da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), veronica.fernandes@fundaj.gov.br.

*Agradeço a gestor@s e pesquisador@s que contribuíram com ideias e motivaram essa proposta.

implementação de mudanças consideradas fundamentais, funcionando como uma ferramenta essencial na gestão democrática.

O PPP é um projeto, a projeção de algo nos leva a refletir sobre as possibilidades de mudança, de adaptação, de superação de determinados contextos, que historicamente tem marcado a escola. Amparado pela Constituição Federal (CF/1988) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/1996), o PPP é um instrumento norteador das ações da escola, do processo de gestão democrática e etapa fundamental para a promoção e construção de uma sociedade mais democrática.

Esse trabalho partiu de uma pesquisa realizada com gestores de escolas com bom desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) sobre qualidade da educação, em que um dos resultados foi a importância do planejamento participativo como instrumento essencial para a busca da qualidade social da educação.

Neste artigo, construído a partir de pesquisa bibliográfica e documental, é proposta uma metodologia de construção do PPP de forma participativa, dialógica, com envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar tanto na análise da realidade, como na proposição e viabilização de mudanças e ações necessários ao funcionamento de uma escola com qualidade social. A proposta foi elaborada com elementos identificados em uma pesquisa com gestores de escolas.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PPP

O processo democrático no Brasil se encontra em fase ainda incipiente, com muito ainda para se aprender sobre a vivência democrática. A CF/1988 traz como objetivo fundamental da República “Construir uma sociedade livre, justa e solidária”; “Garantir o desenvolvimento nacional”, “Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” e “Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (BRASIL, Art. 3º) e no Capítulo III:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

A LDB/1996 é mais específica, ao atribuir aos estabelecimentos de ensino a responsabilidade pela elaboração e execução da proposta pedagógica (Art. 12), com a participação de docentes (Art. 13), reforçando a ideia da democracia e participação de todos

na construção da educação. Pais, funcionários e alunos também devem estar engajados na elaboração das propostas.

Entretanto, Ball e Gewirtz (2011) relatam a existência de discursos distintos sobre a gestão escolar, o de “bem-estar social”, o “novo gerencialismo” e outro que não se enquadra em nenhum dos dois tipos. Os discursos mais populares associados ao diretor com o perfil do bem-estar social (desde o final dos anos 1960) estão relacionados com

[...] compromissos ideológicos com a igualdade de oportunidade, valorização de todas as crianças por igual, relações de igualdade e de apoio, acolhimento, concepção centrada na criança, escola não seletiva, assimilacionismo, multiculturalismo, antirracismo, respeito a diversidade sexual, práticas não sexistas, desenvolvimento de cidadãos críticos, participação democrática e transformação social (BALL; GEWIRTZ, 2011, p. 198).

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação na tomada de decisões. Um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino, de cada escola. Esse processo não se efetiva por decreto, portarias ou resolução, mas é resultante, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que compreendemos e desenvolvemos. Pensar a democratização implica compreender a cultura da escola e dos seus processos, articulá-los com as relações sociais mais amplas. É perceber que a escola é um espaço de contradições e diferenças que precisam ser vistas e trabalhadas.

Para que um processo democrático se consolide, é necessário desenvolver uma cultura de relações de cooperação, de trabalho coletivo, de partilhamento do poder, o que só é possível com a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, da liberdade de expressão.

A construção de um PPP obedece a um contexto historicamente determinado. Não existem fórmulas, existem caminhos que implicam em reflexões sobre a realidade, sobre o que existe e o que pode existir, sobre o que precisa ser superado e o que precisa ser aproveitado.

Em sua experiência na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989 a 1991), Paulo Freire buscou “uma escola pública realmente competente, que respeite a forma de estar sendo de seus alunos e alunas, seus padrões culturais de classe, seus valores, sua sabedoria, sua linguagem”, além de ser “o espaço em que a criança popular ou não, tenha condições de aprender e de criar, de arriscar-se, de perguntar, de crescer” (FREIRE, 2006, p.42).

Em um processo democrático, o coletivo deve prevalecer, os envolvidos serem indagados sobre como veem a escola, como gostariam que ela fosse, o que é ensinado e como, de forma que compreenda a realidade e perceba a necessidade de mudanças. Dessa forma, prepara-se para um planejamento também é uma etapa importante, por compreender que existem aspectos ideológicos que orientam a prática educacional.

Gadotti (1994) nos apresenta aspectos incertos de um projeto, por propor *romper* com o presente e almejar mudanças para o futuro. Na quebra do estado confortável, existe o arriscar-se, atravessar instabilidades e só assim, chegar a uma nova estabilidade, que visa ser melhor que o momento presente. “Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores” (p. 579).

O caminho traçado pelo PPP, derivada de decisões políticas, a que se subordinam objetivos, estratégias e recursos. Reconhecer as possibilidades e os limites das opções, é decidir por um caminho. Dessa forma, o PPP considera a organização como um todo: sua razão de existir; demanda e contribuição social, seu fazer social, atuando na manutenção ou superação das desigualdades (KRAMER, 2006).

O PPP é político e está a serviço de interesses. A questão é saber, a serviço de quem e porque, contra o quê e contra quem, quais os ganhos sociais com o projeto adotado. Diante da desigualdade educacional, pensar nas soluções envolve compreender a realidade como um todo e as relações de poder nela existentes, como as citadas por Gentili (2009), em que as oportunidades dos mais pobres, embora aumentem, mas em condições desfavoráveis de pobreza, as condições dos mais ricos crescem ainda mais e em melhores condições.

Estudos de Dubet (2004) apontam para uma desigualdade construída ao longo do processo educacional, desde a escola elementar, entre os sexos e entre os grupos sociais, persistindo vantagens decisivas dos mais favorecidos. Nesse aspecto, a participação e condições sociais dos pais tem influência direta no apoio e orientação dada a seus filhos.

A realidade das escolas onde estudam os mais pobres é bem diferente das que estudam os mais ricos. Há menor estabilidade das equipes docentes em bairros de difícil acesso, a expectativa dos professores é menos favorável às famílias desfavorecidas, que se mostram mais ausentes e menos informadas. Os alunos que fracassam, não são mais vistos como vítimas de uma injustiça social e sim, como responsáveis por seu fracasso, pois a escola lhes deu, *a priori*, todas as chances para ter sucesso como os outros. Essa compreensão contribui para a baixa autoestima de estudantes e pode comprometer seu desempenho escolar.

Por meio do PPP a Escola passa a refletir sobre seu papel social, sobre a contribuição que está dá a sociedade em cada momento histórico.

O PPP é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo (ANDRÉ, 2001; VEIGA, 1998). E “[...] se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (SAVIANI, 1982, p. 93).

É necessário compreender a abrangência dos efeitos do processo do PPP, tanto na construção, como na implantação, pelo aprendizado e efeitos produzidos.

O PPP é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa.

É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição (VASCONCELLOS, 1995).

Algumas características do PPP são apontadas por Veiga (2001): ser processo participativo de decisões; preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

Koran (2020) ressalta a importância de uma relação dialógica na escola e as consequências de um tratamento desigual entre docentes e educandos. A superioridade e a

inferioridade são duas formas de desigualdade, que se opõe a igualdade. Entretanto, há distinção entre desigualdade e diferença, e, portanto, podemos ser iguais e diferentes.

O entendimento de que todos os envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem podem contribuir com a construção e definição do currículo, do planejamento, de forma diferente, como iguais, é um passo decisivo no avanço de um planejamento participativo real, que atenda a esses vários envolvidos.

2 INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UM PPP

Partindo da compreensão de que: 1. Quando os atores participam do processo, tendem a se comprometer mais com o desenvolvimento da proposta; 2. Quando decisões são tomadas no coletivo, há possibilidade de identificar soluções mais adequadas ao contexto; 3. Quando todos os segmentos participam, o olhar sobre a realidade é mais completo, e, portanto, mais real, essa proposta de elaboração do PPP busca motivar um olhar sobre as diversas possibilidades no planejamento participativo.

Em uma dialogicidade verdadeira, segundo Freire (1996) “[...] os sujeitos dialógicos aprendem e crescem na diferença”, “é a forma de estar sendo coerentemente exigida por seres que, inacabados, assumindo-se como tais, se tornam radicalmente éticos” (p.25).

Em um planejamento participativo dialógico, o aprendizado com a diferença é parte essencial do processo, todos aprendem ao compreender que a realidade pode ser vista por diversos olhares.

O processo metodológico de construção do PPP escolar, precisa considerar que existem etapas a serem seguidas, um prazo para elaboração (sugere-se de 3 a 4 meses), o período de vigência do PPP elaborado (sugere-se de 3 a 5 anos) e as condições da revisão anual.

Nessa proposta são três as etapas a serem seguidas: 1. Análise participativa da escola/ Diagnóstico; 2. Definição de concepções básicas do PPP; 3. Estruturação do Projeto Político Pedagógico. A primeira etapa exige uma vigilância e objetividade em relação ao tempo, pois há muita tendência em usar muito tempo e ficar pouco tempo para o planejamento.

Em um processo democrático, todos os segmentos participam, em contextos distintos, mas com sua visão de realidade. Compreendendo que, em alguns momentos um maior número de pessoas é necessário e em outros, um grupo menor facilita a consolidação das ideias, na proposta, cinco instâncias a serem criadas terão papéis diferentes no processo: os grupos de apoios 1. de estudantes; 2. de pais/responsáveis; 3. de servidores; o 4. Grupo Gestor, com representação de todos os segmentos e o 5. Fórum.

Quadro 1 – Instâncias de construção do PPP

Grupos	Quem participa	Responsabilidade
Grupo de Apoio estudantes (GAEPPO)	Representantes da comunidade escolar eleitos/escolhidos nas oficinas do diagnóstico da realidade escolar	Sistematizar a produção das oficinas, seguindo os roteiros definidos no planejamento do PPP, respeitando a produção dos
Grupo de Apoio pais/responsáveis (GAPPO)		

Grupo de Apoio servidores (GASPPP)		grupos
Grupo Gestor da Elaboração do PPP (GGEPPP)	Representação dos grupos de apoio definido na fase do diagnóstico	Sistematizar a produção de todos os grupos. Coordenar o processo de elaboração do PPP
Fórum	Todos da comunidade escolar	Validar a produção dos grupos, fazendo os ajustes necessários.

Fonte: Elaboração própria

A primeira fase Análise participativa da escola/ Diagnóstico é o momento de reconhecer a condição de existência da instituição, de sua história, e o contexto vivenciado pela escola incluindo os ambientes interno e externo, a situação dos envolvidos na/com a escola; os conflitos internos e externos; o modelo de gestão, formas de participação e transparência no processo.

Como desdobramento dessa etapa, alguns momentos são propostos: 1. Preparação dos servidores sobre o processo de construção do PPP, incluindo temas como as concepções do PPP, a estratégia metodológica de construção do PPP e o desenvolvimento, a legislação nacional e internacional relacionada, papéis e responsabilidades de professores, gestores e demais servidores no processo. 2. Campanha de sensibilização da comunidade escolar para a participação no processo, com a utilização de meios disponíveis no contexto como as tecnologias, meios de comunicação, espaços de divulgação. 3. Diagnóstico dos alunos, pais, responsáveis e servidores. Para esse momento, sugere-se o uso questões, a depender dos grupos, sendo todos os segmentos da escola ouvidos: estudantes em sala de aula, pais/responsáveis em oficina específica e servidores em local definido.

Para estimular o surgimento de ideias, são propostas questões, que após socializadas as respostas e posteriormente sistematizadas. Ao final de cada levantamento, são escolhidos representantes que irão compor os Grupos de Apoio.

Propostas de questões motivadoras para: 1. Estudantes das Séries Iniciais do Ensino Fundamental: O que você gosta nesta escola? O que você não gosta nesta escola? 2. Estudantes das Séries Finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio e para pais/responsáveis: O que você gosta nesta escola? O que você não gosta nesta escola? O que faz o estudante desistir desta escola? Quais os desafios que esta escola enfrenta na formação de pessoas para a sociedade? Que valores você acha importante ser trabalhado na escola? 3. Servidores da escola (professores, funcionários e gestores): Quais os problemas, potenciais, oportunidades e ameaças em relação às dimensões: Ambiente educativo, Prática pedagógica e Avaliação, Gestão democrática, Formação e condições de trabalho na escola, Ambiente físico escolar, Acesso, permanência e sucesso na escola.

Atualmente existem muitos estudos sobre as dimensões de uma educação de qualidade, com indicadores que vem sendo aperfeiçoados. Nessa proposta, optou-se em trabalhar com seis dimensões definidas nos Indicadores da Qualidade na Educação, 2005.

A partir desse levantamento prévio, os grupos de apoio terão uma grande responsabilidade, fazer a sistematização dos diagnósticos de seu segmento: estudantes, servidores e responsáveis. A ideia é que sejam oficinas específicas de cada segmento, e nelas sejam definidos os integrantes para o Grupo gestor, em menor número. Sugere-se entre 9 e 18 pessoas na composição do GGPPP.

O trabalho do GGPPP gestor nesta etapa será de agrupar os aspectos levantados sobre a realidade da escola nas seis dimensões, com base nos Indicadores da Qualidade na Educação, 2005: 1. Ambiente educativo, 2. Prática pedagógica e Avaliação, 3. Gestão democrática, 4. Formação e condições de trabalho na escola, 5. Ambiente físico escolar e 6. Acesso, permanência e sucesso na escola. Essa escolha facilita bastante as demais etapas dessa construção, ajudando a manter a coerência do projeto

No último momento da análise da realidade, marcando o fechamento de uma etapa importante, é realizado um Fórum, onde é apresentado, ajustado e validado o diagnóstico construído. Esse momento dá visibilidade ao contexto real em que se encontra a escola, estimula um olhar para a mudança e superação dos problemas existentes. O GGPPP coordena o fórum e sistematiza essa etapa e já se prepara para a etapa seguinte.

Na segunda fase ocorre a definição de concepções básicas do PPP, um diferencial em relação a um planejamento estratégico, que trabalha com princípios. A definição das concepções básicas do PPP é uma ação importante na medida em que essas orientarão a identidade da escola, seus valores, o planejamento. Reúne a percepção dos sujeitos que compõem a escola sobre educação, sociedade, aluno/educando/sujeito e outros temas que os que fazem a escola considerarem essenciais. Para isso, são propostas as seguintes etapas: oficinas para definição: da função social da escola e para as concepções, a partir de questões orientadoras;

Importante compreender o diferencial do PPP em relação a outros planejamentos estratégicos. Existem valores que são essenciais serem construídos e definidos e que orientará o trabalho desenvolvido na escola

É essencial buscarmos compreender os valores que norteiam o processo educacional. Na visão de Mészáros, “apenas a mais ampla das concepções de educação nos pode ajudar a perseguir o objetivo de uma mudança verdadeiramente radical, proporcionando instrumentos de pressão que rompem a lógica mistificadora do capital” (MÉSZÁROS, 2008, p.48).

Após levantamentos em diversos PPP e em materiais orientadores dessa construção, mapeou-se seis concepções que são quase o consenso mínimo e que merece um aprofundamento maior.

Luck (2018) ao trabalhar metodologias de projeto, cita a dimensão conceitual como a que “se refere a ótica com que se vê e explica a realidade e estabelece os conceitos, as ideias e pressupostos a respeito da mesma e as possibilidades de superação de suas limitações” (p. 83). Ressalta que esta “seja orientada por um paradigma superador da fragmentação do trabalho, pelo entendimento da estrutura organizacional como constituída por pessoas, assim como pela visão sistêmica da realidade e integração dinâmica de todos os seus elementos” (p. 84). No PPP, as concepções serão nortearão onde se quer chegar e como.

A 2ª. Fase, Definição de concepções básicas do PPP é portanto, um momento decisivo, uma vez que estas definirão a identidade da escola, os valores que orientarão seu planejamento. Reúne a percepção dos sujeitos que compõem a escola sobre educação, sociedade, aluno/educando/sujeito e outros que os que fazem a escola considerarem essenciais.

Na proposta metodológica, esta fase é composta de quatro etapas: 1. Oficina com o GGPPP para elaboração das concepções básicas do PPP; 2. Definição de estratégias de divulgação das concepções básicas propostas pelo GGPPP e da recepção de contribuições da comunidade escolar; 3. Ajustes das concepções, a partir das contribuições da comunidade escolar; 4. Divulgação das concepções básicas finais.

Na oficina com o GGEPPP para elaboração das concepções básicas e da função social da escola, são realizadas quantas oficinas sejam necessárias, a depender da disponibilidade do grupo gestor. Vale ressaltar a importância de uma preparação para esta oficina, com a leitura de textos e estudo que podem ajudar nessas definições. Com isso, é importante sensibilizar os participantes do GGEPPP sobre a importância das concepções básicas no PPP. Inicia-se a oficina com a divisão dos participantes do grupo gestor. Cada grupo recebe uma concepção mais geral para discussão e definição: Sociedade, Educação e Escola. Após a definição das concepções pelos grupos, realizar uma plenária com todos os grupos para apresentação e validação das concepções.

Algumas questões-chaves podem nortear essa construção: **Sociedade:** Que tipo de sociedade queremos construir? Qual o papel da escola nessa sociedade? Que tipo de educação é necessária nessa sociedade? **Educação:** O que entendemos por educação? Que princípios educacionais defendemos? Qual o papel da educação na sociedade? **Escola:** Que tipo de escola a sociedade atual precisa? Como esta escola deve atuar? Que escola queremos oferecer?

Com a pactuação das concepções gerais, redistribui-se os participantes para a definição das concepções de educando/sujeito, de educador e de aprendizagem com base nas concepções de Sociedade, Educação e Escola já validadas pelo grupo. Na nova plenária, apresentam-se e validam-se as novas concepções. Questões-chaves: **Educand@:** Qual a concepção que temos de educand@? Que tipo de educand@ queremos formar? Que tipo de educação atende a ess@ educand@? **Educador:** Que concepção temos de educador? Como deve ser nosso educador na sociedade atual? Qual o papel d@ educador@ na escola? **Aprendizagem:** Qual a concepção de aprendizagem que acreditamos? Como a aprendizagem deve ser avaliada? Qual o papel da escola no processo de ensino-aprendizagem? Que aprendizagens são essenciais na sociedade atual?

Com base em todas as concepções validadas, o GGEPPP definirá em conjunto a seguinte questão: Qual a função social da escola. Nos planejamentos estratégicos, são usados com frequência a Missão da Instituição. A opção pela função social é por dar mais visibilidade ao real papel da escola. Para essa construção, podemos compreender a função social como composta da: 1. Razão de ser da organização; 2. Implica em conhecer seu público-alvo, a quem se destina; 3. Implica saber o que se quer; 4. Significa assumir presente, passado e futuro; 5. Fortalece a identidade; 6. É compartilhada; 7. Precisa ser construída.

As concepções construídas serão divulgadas com a comunidade escolar e definida forma de recepção das contribuições e propostas de mudança, com prazos bem definidos. Podem ser usados painéis, murais, redes sociais ou outras mídias disponíveis na escola. As contribuições serão registradas, sistematizadas e avaliadas pelo grupo gestor, fazendo os ajustes cabíveis e justificando as propostas não aceitas. As concepções finais podem ser divulgadas em um novo Fórum. Com isso, a comunidade escolar vai se sentindo parte do planejamento, compreendendo a importância de um processo cujo o aprendizado é cotidiano. O grupo está pronto para iniciar a nova fase, da busca da mudança.

A 3ª. Fase, Estruturação do Projeto Político Pedagógico é a de planejamento da mudança da realidade, em que serão definidos: onde se quer chegar e como se chegará na situação desejada, levando em consideração as concepções definidas e a função social da escola. Parte-se, portanto, do contexto em que a escola se encontra.

A proposta é iniciar esta fase com Oficinas com os grupos de apoio, reinserindo todos os envolvidos para pensar juntos nas alternativas, sob a coordenação do grupo gestor. O número de oficinas dependerá do tempo dedicado a construção. Estima-se a necessidade de: 3h para a construção da visão de futuro; 3h para a definição dos Objetivos por Dimensão (sugere-se de 1 a 3 objetivos por dimensão); 6h para o Detalhamento dos projetos (sugestão 2 a 5 projetos por dimensão). A organização do PPP e dos grupos nas seis dimensões em que a análise da realidade foi estruturada, facilita bastante na idealização na definição dos objetivos e projetos e na coerência do documento entre a realidade e a proposta de mudança/superação. Ao final dessa etapa, o fórum para o compartilhamento da produção dos grupos e encaminhamentos, com a definição dos cronogramas, responsáveis para levar adiante projetos e ações.

Vale ressaltar a importância do compartilhamento do documento completo com a comunidade escolar, facilitando o encaminhamento das decisões e o monitoramento dos projetos e ações acordados entre os participantes. A lista com todos os grupos de apoio e do grupo gestor do PPP no documento, dará visibilidade a participação no processo e estimulará a continuidade do compromisso destes no processo.

CONSIDERAÇÕES

Inúmeras propostas de planejamento já foram desenvolvidas e aplicadas no Brasil, tanto no setor público como no privado, sendo diversas compartilhadas a partir de experiências em outros países. Essa proposta metodológica considerou parte dessas experiências e a contribuição de gestores escolares que participaram de uma pesquisa sobre qualidade da educação, e reafirmaram a importância do PPP e do processo democrático para a construção de uma escola pública com qualidade social.

Podemos destacar contribuições do Planejamento Estratégico Municipal (PEM/GTZ), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)/Programa de Desenvolvimento Sustentável e de outras pesquisas sobre o PPP.

Teoricamente há uma produção representativa sobre o PPP, mas metodologicamente, como se efetiva na prática, ainda há muito o que se consolidar, se testar, ao considerar a dinâmica e complexidade da realidade vivenciada. Esta proposta está dividida em três fases essenciais e complementares e considera as especificidades de uma escola pública e seu compromisso com a construção da sociedade e de seus valores: análise da realidade, definição de valores educacionais e construção do projeto e definições dos encaminhamentos para sua implementação. Entretanto, seu principal diferencial é ser dialógico em todas as fases, um processo contínuo de aprendizagem e de intercâmbio de todos os segmentos da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA, UNICEF, PNUD, INEP-MEC (coordenadores). Indicadores da qualidade na educação. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

BALL, Stephen J., GEWIRTZ, Sharon. Do modelo de gestão do Bem-Estar Social ao novo gerencialismo. In: BALL, Stephen J., MAINARDES, Jefferson (Org.). Políticas Educacionais: Questões e Dilemas São Paulo: Cortez, 2011.

DUBET, François. O que é uma escola justa? Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 123, p. 539 - 555, set/dez. 2004.

FREIRE, Paulo. *A educação na cidade* (7ª. edição). São Paulo: Cortez. 2006.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 1996 (Coleção Leitura).

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. Cadernos Educação Básica – O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GENTILI, Pablo. O Direito à educação e as dinâmicas de exclusão na América Latina. In: *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1059-1079, set./dez. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

Koran, Walter. (2020). *Paulo Freire más que nunca: una biografía filosófica* (1a. edición para el alumno). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO. p.97-114.

KRAMER, Sônia. Direitos da criança e o projeto político pedagógico de educação infantil. In: BASÍLIO, Luis Cavalieri. **Infância, educação e direitos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cortez editora, 2006. p 51-82

SAVIANI, D.A. **Escola e Democracia**: para além da teoria da vara. ANDE – Revista da Associação Nacional de Educação, ano I, nº 3, *São Paulo*: Cortez, 1982, p. 56-64.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertat, 1995.

VEIGA, I. P. A. **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1998. p. 11-113.