

# ESCOLA, GESTÃO E SOCIEDADE: INTERMEDIÇÕES COM O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

SCHOOL, SCHOOL MANAGEMENT AND SOCIETY: INTERMEDIATIONS WITH THE POLITICAL-PEDAGOGICAL PROJECT

ESCUELA, GESTIÓN Y SOCIEDADE: INTERMEDIACIONES CON EL PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Denise Madeira de Castro Silva<sup>1</sup>  
Daiany Madalena Costa<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo objetiva analisar as concepções entre escola, gestão e sociedade e os nexos com os projetos políticos-pedagógicos em sete escolas municipais da região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Metodologicamente, desenvolve-se numa abordagem qualitativa e tem como instrumentos de pesquisa a análise documental e entrevistas realizadas entre os anos de 2016 e 2019, junto às equipes gestoras dessas escolas. As análises contaram com as contribuições trazidas pelos sujeitos da pesquisa, o estudo dos documentos e o diálogo com o referencial teórico. Frente a isso, foi possível concluir que os Projetos políticos-pedagógicos, muito embora tenham o reconhecimento da equipe gestora, parecem que foram construídos mais para cumprir um preceito normativo, do que propriamente para viabilizar os ideais neles destacados. Nesse sentido, está inviabilizada uma gestão escolar comprometida com os documentos e com uma possível mudança social.

**Palavras-chave:** Projeto político-pedagógico; Relação escola-sociedade; Gestão escolar.

**Abstract:** The article aims to analyze the conceptions among school, management and society and the links with political-pedagogical projects in seven municipal schools in the metropolitan region of Porto Alegre, in the state of Rio Grande do Sul. Methodologically, it is developed in a qualitative approach and has as research instruments the document analysis and interviews carried out between the years 2016 to 2019, with the management teams of these schools. The analysis relied on the contributions brought by the research people, the study of documents and the dialogue with the theoretical referential. In view of this, it was possible to conclude that the Political-Pedagogical Projects, even though they are recognized by the management team, seem to have been built more to fulfill with a normative precept, rather than to make the ideals highlighted in them viable. In this sense, it makes school management committed to documents and with a possible social change.

**Keywords:** Political-pedagogical project; School-society relationship; School management.

**Resumen:** El artículo tiene como objetivo analizar las concepciones entre escuelas, gestión y sociedad y los vínculos con proyectos político-pedagógicos en siete escuelas municipales de la región metropolitana de Porto Alegre, en el estado de Rio Grande do Sul. Metodológicamente, se desarrolla con un enfoque cualitativo y sus instrumentos de investigación son el análisis de documentos i entrevistas realizadas entre 2016 y 2019, con los equipos directivos de estas escuelas. Los análisis se basaron en las contribuciones aportadas por los sujetos de la investigación, el estudio de los documentos y el diálogo con el marco teórico. Ante esto, se pudo concluir que los proyectos político-pedagógicos, aunque son reconocidos por el equipo directivo, parece que fueran construidos más para cumplir con el precepto normativo que hacer viables los ideales resaltados en ellos. En este sentido, una gestión escolar comprometida con los documentos y un posible cambio social es inviable.

**Palabras clave:** Proyecto político-pedagógico; Relación escuela-sociedad; Gestión escolar.

<sup>1</sup> Professora Adjunta da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. [denimcs@gmail.com](mailto:denimcs@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-7401-3133>

<sup>2</sup> Professora do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. [daianny@unisinis.br](mailto:daianny@unisinis.br). <https://orcid.org/0000-0001-7045-0259>.

## INTRODUÇÃO

A compreensão de que a gestão, por tratar de uma possibilidade de proceder de forma dialogada, coletiva, participativa e analítica na complexidade cotidiana da escola, insere-se nos conceitos prioritários para o campo dos estudos educacionais e ocupa uma centralidade temática neste trabalho. Isso porque é sobre a organização da escola como espaço de produção e sistematização do conhecimento e apropriação da cultura para a contribuição de uma sociedade mais digna e justa, que esse trabalho de pesquisa se articula e se materializa. Tal qual Apple (2017, p.12) insistimos que mudar a sociedade contando com a educação “depende dos muitos, grandes e contínuos esforços feitos por muitas pessoas”.

Vale registrar que no Brasil, a administração escolar esteve muito mais vinculada a um fazer reconhecidamente burocrático, do ponto de vista de sua forte ligação com a normatização, com a racionalidade técnica e a legalização dos processos, que contou com um modelo de liderança exercida de forma centralizada na figura dos cargos e das funções que ocupavam os topos das diferentes hierarquias do sistema. No caso da escola, estava na figura do diretor (PARO, 2002; PARO, 2015). Isso ocorria, em detrimento da preocupação, da reflexão, da construção acerca do objeto ao qual efetivamente a escola se relaciona – a educação, que tem por objetivos, no caso de desejar “[...] a cidadania democrática e a participação livre e responsável” (LIMA, 2007, p. 102), desenvolver e transformar “[...] para o esclarecimento e a autonomia dos cidadãos” (LIMA, 2007, p. 102).

Perspectivadas sobre essas ideias,

pensar em gestão escolar, significa uma possibilidade de analisar criticamente as formas de gerir a escola, que culturalmente estavam presas à uma administração *clássica*, intimamente relacionada com o modelo de organização fabril, com “[...] instrumentos padronizados, visando o máximo alcance em termos de durabilidade e extração de produtividade (mais trabalho)” (ANTUNES; PINTO, 2017, p. 28) e secundarizando, esquecendo ou negando seus principais objetivos, contraditoriamente, tão declarados em seus documentos. Ou seja, se de um lado os objetivos educacionais encontrados nos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) se referem ao fortalecimento da democracia, à formação cidadã, à construção de conhecimentos científicos que contribuam para agir e viver numa sociedade mais igual, valorizando as diversas dimensões do ser humano; de outro, estaremos analisando como a gestão da escola se relaciona com eles. Sendo assim, cabe perguntar como o PPP e seus gestores poderão alavancar as possibilidades e potencializar as condições favoráveis à implementação dos princípios nele descritos?

Partindo disso, esse artigo tem como objetivo analisar as concepções entre escola, gestão e sociedade e os nexos com os projetos políticos-pedagógicos em sete escolas municipais da região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Nessa dimensão organizativa, a gestão tomará assento como oportunidade de enfatizar os aspectos educacionais que reconhecem a escola como uma instituição capaz de contribuir para a formação humana, para uma sociedade mais justa, mais democrática e cidadã.

Para desta indagação, dialogamos com a análise de PPPs e de entrevistas realizadas às equipes diretivas de sete escolas

municipais, de duas cidades da região metropolitana de Porto Alegre/RS, no sentido de compreender essa complexidade.

O artigo, portanto, foi organizado em quatro seções. A primeira delas é essa introdução na qual apresentamos a problematização, o objetivo geral e algumas concepções que no decorrer do texto foram explicitadas e aprofundadas. Em nova seção, dados da metodologia foram pormenorizados contextualizando os municípios estudados. Posteriormente, foi realizada a análise e discussão dos dados acerca da relação entre os PPPs estudados e as entrevistas às equipes gestoras das escolas, principalmente sobre as concepções de gestão, escola, educação e sociedade, bem como as possibilidades de operacionalização de tal documento. Nas considerações finais, retomamos o objetivo principal do artigo e apontamos algumas questões e inquietações que foram suscitadas ao longo do texto e demonstram a contínua e necessária reflexão sobre o tema.

## **METODOLOGIA E ASPECTOS CONTEXTUAIS**

Nessa seção, trazemos nossas concepções sobre a pesquisa nas ciências humanas da qual nos referenciamos. Comprometidas em refletir sobre questões como um fragmento da realidade que envolvem o contexto dos sujeitos, a partir de um recorte específico da produção de homens e mulheres que vivenciam a educação, desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, a qual se organiza em três momentos: a descrição da base teórica, os dados empíricos e uma análise interpretativa que dialoga sobre os dois primeiros elementos. Afinal, o real é parte de um todo muito mais complexo, de modo que a compreensão do recorte em análise,

depende da conjugação entre todos os elementos do quadro (KONDER, 1985), por isso, há distintas possibilidades de perceber seus sentidos.

Lançamos mão, por isso, da pesquisa empírica de abordagem qualitativa a qual dedicamo-nos a aplicar como técnicas de produção de dados, a análise documental e entrevistas semiestruturadas coletivas. Portanto, os achados que serão analisados foram oriundos da leitura e da descrição dos PPPs das escolas envolvidas e de diálogos com as equipes gestoras, na relação com as categorias já apresentadas. Daí decorreu a “[...] a interpretação dos vestígios materiais que foram deixados” (BAUER; GASKEL; ALLUM, 2019, p. 19) as quais foram tratadas numa sistemática análise de dados que combinou as principais categorias deste estudo: a educação, a escola, a gestão e a sociedade. Como veremos a seguir, tudo isso teceu uma trama com o referencial teórico que dialogamos.

A investigação iniciou com o estudo dos PPPs e, a partir disso, construímos as entrevistas semiestruturadas para cada diálogo com as equipes equivalentes. As questões orbitaram em torno das ideias da contribuição da gestão em relação à implementação dos pressupostos declarados em seus PPPs. As entrevistas coletivas, portanto, envolveram todos os profissionais das equipes de gestão de cada uma das sete unidades escolares, que serão aqui designadas: “A”, “B”, “C” (pertencentes a cidade de Sapucaia do Sul - SS) e as escolas “D”, “E”, “F”, “G” (pertencentes ao município de São Leopoldo - SL). Essas referências servirão tanto à escola, quanto à entrevista grupal com sua respectiva equipe.

Cada grupo participou na escola onde está exercendo sua atividade profissional. Vale salientar que no município de SS,

participaram da entrevista, um total de vinte pessoas, sendo distribuídas da seguinte forma: três diretores, três vice-diretores, e 14 pedagogos, os quais se dividem nos setores de orientação pedagógica e supervisão escolar. Diretores e vice-diretores são escolhidos pelo secretário municipal de educação e supervisores e orientadores são concursados para os específicos cargos.

Na cidade de SL, as equipes das escolas são compostas por diretores, vice-diretores e supervisores. Foram entrevistados quatro diretores, três vice-diretores e nove supervisores. Nessa rede municipal de educação, todos os membros das equipes concorrem à eleição para a escola onde se inscreveram, com suas respectivas chapas. Não há, portanto, concurso para as funções de supervisão ou coordenação pedagógica, sendo que esses cargos são eleitos e podem ser ocupados pelos docentes do quadro do magistério que tenham formação em nível de licenciatura plena, desde que vençam os processos eleitorais.

Uma postura de compreensão frente ao que se irá estudar reitera as possibilidades de aproximação entre os sujeitos e objetos, buscando relações com o mundo do qual são parte, bem como a organicidade com seu todo. Por isso, afirmamos que a pesquisa desenvolvida discute os dados coletados numa perspectiva de serem organizados e compreendidos, por meio de uma articulação entre eles e sua contextualização (MAZZOTTI, 2001). Por fim, traremos algumas análises e uma conclusão possível do trabalho em si.

Nesse sentido, para essa pesquisa, partimos da análise dos PPPs, das três maiores escolas municipais, da cidade de SS, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Tais documentos foram organizados nos anos de 2012 e 2013, por determinação da Secretaria

Municipal de Educação.

Atualmente, essa rede municipal, conta com mais de 16.000 alunos, distribuídos em 24 escolas que atendem as duas últimas etapas da Educação Infantil (EI) e os nove anos do Ensino Fundamental (EF), existindo também, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) em dez delas. Além dessas unidades, há quatro escolas municipais de EI, contemplando o atendimento de crianças entre zero a cinco anos de idade.

Os PPPs analisados, referem-se a escolas de EF, que possuem a etapa da pré-escola, os nove anos do EF e a EJA. Somente uma delas não possui EJA. Ao todo, somam quase 4.000 estudantes.

O município de São Leopoldo conta com 51 escolas, entre 13 de EI e 38 de EF (incluindo a EJA em seis delas), totalizando quase 24.000 alunos. As quatro escolas onde desenvolvemos a pesquisa atende pouco mais de 3.000 alunos. O número de professores é próximo a 2.000 e 24.000 discentes.

Na próxima seção, destacamos as concepções de sociedade, educação, escola e gestão que identificamos nos sete PPPs. Além disso, coadunamos os conceitos expressos nos documentos, com as entrevistas realizadas junto às equipes de profissionais responsáveis pela gestão de cada unidade escolar.

## **OS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR**

Os PPPs guardam a possibilidade de se constituírem em instrumentos favoráveis à organização da unidade escolar, no sentido de revelar ao que ela se propõe, ou seja, no que gostaria de se transformar, que institui os sujeitos que a compõem aspiram que seja. Por meio deles, pode

existir a reflexão sobre os problemas que assolam o ambiente escolar; no sentido de deflagrar suas superações; bem como explicitar, no que a escola deseja se realizar. Para isso, tal declaração entusiasmada, posteriormente, a construção pretendida, principalmente porque identificaria as combinações, as necessidades e as decisões escolhidas pelos seus membros, alimentando um planejamento para sua implementação e concretização.

Como instrumento coletivo, intencional e comprometido do universo escolar, o PPP evidencia o que o estabelecimento de ensino almeja tornar-se a partir da reflexão conjunta sobre o que tem sido e, nessa perspectiva, desencadeia uma proposta na direção daquilo que quer vir a ser. Para isso, de qual gestão escolar lança mãos para a sua promoção? Encontramos aqui a questão geradora de nosso estudo: como o PPP e seus gestores poderão alavancar as possibilidades e potencializar as condições favoráveis à implementação dele? Portanto, necessitamos compreender a qual gestão o próprio instrumento aponta. Assim, recorreremos à relação entre os pressupostos de sociedade e de educação, expressos no PPP de cada escola e como se entrecruzam aos conceitos de escola e de gestão.

De acordo com o contexto legal brasileiro, os PPPs são referidos como documentos escolares, devendo fazer parte de sua construção *os profissionais da educação* (BRASIL, 1996, art. 14, inciso I), evidenciando, com isso, conforme a lei nacional, um princípio de gestão democrática. Muito embora haja um estranhamento com tal aspecto, pretendido como democrático, que não inclui no planejamento escolar, todos aqueles que de forma direta (alunos e funcionários) e indireta (pais e responsáveis) inserem-se no

cotidiano escolar. Sendo assim, mesmo sem entrar no detalhe do que isso possa significar, a qual democracia está a evidenciar, porque não requer o envolvimento de todos os envolvidos no contexto escolar (pelo menos não na lei nacional), o que registramos aqui é a obrigatoriedade de haver projetos pedagógicos nas escolas e que estes devam ser organizados com a participação dos profissionais envolvidos na educação (BRASIL, 1996).

Nesses documentos, portanto, estaria explícito as concepções, os anseios e as necessidades, declaradas pelos profissionais em educação de cada unidade escolar, – a fim de potencializarem estratégias futuras para dar concisão ao que desejam ser; além disso, confirma os conceitos de sociedade, de educação, de escola e de gestão que se filiam, bem como a compreensão dos esforços para sua realização. Por isso, o PPP faz parte imprescindível do planejamento da escola. Noutras palavras, nesse artigo, articulamos o que esses documentos dispõem sobre os *sonhos* da instituição e com isso, analisaremos *se como* propõem que os gestores da escola se incumbam de seu sentido para promover e impulsionar fazeres na direção de sua implementação. E, nessa relação, como os gestores se apropriam do texto (documento) para construir seu fazer diário. Desse modo, ao mesmo tempo, aliamos-nos à compreensão de que um dos objetivos dos gestores é planejar e promover um conjunto de ações que possam contribuir para o estabelecimento escolar se tornar o que deseja ser.

Vale lembrar o trabalho realizado por Costa (2017) sobre a produção de teses no período de 2006-2015, acerca do descritor “Projeto político-pedagógico”, em que compara com o biênio 2014-2015, verificando que neste último, o número de

pesquisas, é proporcionalmente superior aos quintis anteriores. Ou seja, do total de 216 trabalhos, 57 foram realizados no último intervalo, o que fortalece a compreensão do quanto ainda é importante estudá-lo. Isso porque, concretizar um PPP, que informa os *sonhos* e as aspirações pretendidas como necessárias para aquela determinada escola e a relação que essa terá com a sociedade e consigo mesma, não tem sido uma tarefa simples. Mais difícil ainda é colocá-lo em andamento, como uma efetiva prática político-pedagógica do e no cotidiano institucional.

Sendo assim, o PPP está intrinsecamente ligado à ideia de soberania e, portanto, de autonomia da escola. Pretendida pela própria legislação e pelos sistemas educacionais, quando explicitam a importância de tal documento. Afinal, ao mesmo tempo que “a autonomia não é um valor absoluto, fechado em si mesmo, mas um valor que se define numa relação de interação social” (NEVES, 2013, p. 97), é fruto do posicionamento político-pedagógico, porque situa a escola como uma instituição da formação de homens e mulheres para a convivência cidadã em sociedade. Então, a autonomia proporciona à escola, seu pensar sobre si mesma e a necessidade de fazer escolhas, rompendo com práticas que fortalecem a subserviência e a sujeição.

Seguindo esse entendimento, Veiga (2013, p. 22) propõe que,

Nessa perspectiva, a construção do projeto político pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central.

Por isso, é cada vez mais necessário que os gestores da escola exerçam seus fazeres na direção da própria autonomia institucional. Mesmo, porque, não é somente na administração dos órgãos centrais que há práticas de centralismos e autoritarismos. Tais condutas muitas vezes se encontram no âmago da própria escola. E como já abordamos, o PPP pode contribuir para a problematização e ao rompimento de tais feitos. Desse modo, o quadro a seguir mostra os registros identificados quando da análise dos sete documentos descritos anteriormente, enfatizando sua relação com: a sociedade, a educação, a escola e a gestão. Mais adiante, articulamos com as entrevistas feitas às equipes de cada escola.

#### Quadro 1. Síntese dos PPPs das escolas investigadas sobre os temas sociedade, educação, gestão e escola

Escola	Categoria conceitual	
	Sociedade e Educação	Escola e Gestão
A	Sociedade: Descrevem a situação social das comunidades que frequentam a escola. Educação: É um processo para a cidadania, o pleno desenvolvimento do educando, e a qualificação para o trabalho, por meio da participação coletiva e política.	Escola: Instituição de ensino e pesquisa. Citam a LDB (BRASIL, 1996) e vinculam o estabelecimento escolar ao mundo do trabalho e à prática social. Gestão: Nas atribuições do diretor e dos vice-diretores há referência à sua atribuição anual de supervisionar a elaboração, a execução e a avaliação do PPP.
B	Sociedade: Inserção da escola na realidade social	Escola: Tem por objetivo oferecer aos educandos,

	<p>(crise de valores, desigualdade social, individualismo, consumismo) - as consequências de uma sociedade capitalista neoliberal.</p> <p>Educação: Oportuniza a formação do educando, por meio de uma aprendizagem baseada na participação, na reflexão e na interdisciplinaridade, caracterizando-se como um processo.</p>	<p>dentro das suas potencialidades, a construção do conhecimento e a autonomia sobre os seguintes aspectos: criatividade, criticidade, eco cidadania e valores sociais dentro de suas potencialidades.</p> <p>Gestão: O diretor é o representante legal da escola e tem como atribuição anual supervisionar a elaboração, a execução e a avaliação do PPP.</p>
C	<p>Sociedade: Não menciona.</p> <p>Educação: Processo de socialização, formando o aluno crítico, com compromisso social.</p>	<p>Escola: A partir do conhecimento da realidade e sendo uma construção contínua investir numa "sala de aula" dialógica e conscientizadora, por meio da pesquisa e do trabalho em equipe.</p> <p>Gestão: O Diretor representa legalmente a Escola, administra-a dirigindo e supervisionando todas suas atividades.</p> <p>Cabe ao diretor à supervisão do PPP.</p> <p>Descreveu que o preenchimento do cargo deu-se por eleição.</p>
D	<p>Sociedade: Não especificam.</p> <p>Educação: Relaciona educação formal e informal, destacando a importância de haver uma relação entre o conhecimento para além dos conteúdos escolares.</p>	<p>Escola: Tem como base os Princípios e Finalidades da escola pública conforme documentos legais, sendo uma instituição pública, gratuita, laica, direito da população e dever da família e do Estado. Para o desenvolvimento e aprendizagens dos alunos. Sem qualquer forma de preconceito ou discriminação.</p> <p>Gestão: Desejam gestores que cumpram seu papel administrativo de forma responsável e democrática, por meio da escuta e do diálogo. Que as decisões e responsabilidades estejam a cargo do coletivo.</p>
E	<p>Sociedade: Apresenta imensos problemas de desigualdade social, econômica e cultural, de valores.</p> <p>Educação: Meio de promoção do processo de humanização. Instrumento de luta daqueles nela envolvidos.</p>	<p>Escola: O ideal de escola democrática, plural e inclusiva que expressam, está integrada em sua comunidade e tem por função garantir o acesso do conhecimento, para que as crianças e os jovens se situem no mundo, inserindo-os tanto nos avanços civilizatórios conquistados, quanto em sua problemática. Respeitando-os como cidadãos. Far-se-á por meio da reflexão, do conhecimento, da análise, da compreensão, da contextualização, tendo o professor como um profissional da mediação, da coerência, da capacidade reflexiva, para enfrentamento da evasão e da repetência.</p> <p>Gestão: Não encontramos.</p>
F	<p>Sociedade: Não especificam o que compreendem ou qual sonho de sociedade alimentam. Porém, reiteram que formam alunos-cidadãos para a sociedade.</p> <p>Educação: Instrumento de interação social, iniciada antes do ingresso da criança na escola.</p>	<p>Escola: O papel da escola é imprescindível para a formação integral dos educandos, tanto no sentido cognitivo, quanto no social. Vida afetiva e vida intelectual fazem parte do desenvolvimento dos indivíduos. A escola é um espaço que acolhe e valoriza a escuta e o diálogo para possibilitar parceria na construção do conhecimento entre alunos e professores.</p> <p>Gestão: Tem como atribuição a escolha do professor que trabalhará no atendimento educacional</p>

		especializado (AEE).
G	<p>Sociedade: Não há explicitamente uma contextualização ou declaração sobre a sociedade.</p> <p>Educação: Desenvolvimento de práticas educativas voltadas para a construção de uma instituição escolar Inclusiva, de Educação Integral, que prima pela Educação em Direitos Humanos. Partem da ideia de que a educação é direito de todos e não privilégio de poucos. Há, no PPP, uma seção específica sobre concepção de educação.</p>	<p>Escola: Buscam uma escola integral, em tempo integral, capaz de garantir o acesso e a permanência aos seus estudantes, por meio de diversos diálogos transversais – direitos, humanos, cultura da paz etc, para a qualificação do tempo e da qualidade do currículo, contribuindo para o desenvolvimento de sua comunidade.</p> <p>Gestão: Expressam que a gestão será responsável para que o PPP aconteça de forma compartilhada, para além da equipe diretiva da escola. Para isso, será capaz de dar suporte, orientar e acompanhar o fazer pedagógico. Há uma seção específica sobre a gestão (compartilhada – em articulação com os processos pedagógicos).</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nos documentos analisados, encontramos os fundamentos da educação e da escola - como responsável pela formação integral do estudante, tanto no que se refere ao desenvolvimento de sua cidadania, de seu papel como pessoa comprometida crítica e socialmente com o mundo e sua qualificação para o trabalho. Quer dizer que, assim, como afirmam Dias e Pinto (2019, p. 449):

*A educação é, desde a sua gênese, objetivos e funções, um fenômeno social, estando relacionada ao contexto político, econômico, científico e cultural de uma determinada sociedade. O ato de educar é um processo constante na história de todas as sociedades, não é o mesmo em todos os tempos e lugares, e é, em sua essência, um processo social. Além disso, educação e sociedade se correlacionam porque a primeira exerce forte influência nas transformações ocorridas no âmbito da segunda.*

Porém, por outro lado, somente as escolas "A", "B" e "E" traduziram, de uma ou

outra forma, as condições sociais nas quais estão envolvidas. Sendo assim, como pensar numa educação que favoreça um ser-estar reflexivo, crítico transformador, situado numa determinada realidade, se não há o reconhecimento do lugar a ser refletido e transformado? Sobre isso, indagamo-nos ao que corresponderia a atividade educacional, quando negao registro de onde se insere. Afinal, como poderá desenvolver um trabalho profícuo acerca da cidadania, da criticidade, do conhecimento da realidade se, em seu documento identitário, não apresenta sua própria realidade? Essa indagação é oportuna, porque compreendemos o PPP como elemento imprescindível que compõe o planejamento escolar, assim como outros instrumentos, como é o caso do plano de trabalho, existente em todas as escolas aqui contempladas. Sendo assim, esse documento não é o planejamento em si, todavia, é parte dele; porque ali estão inclusos o diagnóstico, a direção, os objetivos que se quer ver atingidos. No entanto, ao elaborarem o projeto de escola, não inserema sua comunidade, a quem e ao que se

relacionamo que seriam os objetivos que pretendem conquistar?

Dito de outra forma, como a escola pode reconhecer seu papel em favor da formação integral de indivíduos engajados numa mudança social, sem contextualizar essa mesma sociedade? Seria possível imaginar que tal proposição estivesse efetivamente em andamento no trabalho escolar, porém, não compusesse o PPP? De alguma forma, essa perspectiva pode representar meramente, uma racionalidade técnica, daquilo que teoricamente é esperado que tal documento exprima, ao contrário de traduzir os anseios reais de cada unidade escolar, pois ao não trazer a especificidade do contexto escolar e onde se situa, pode servir a qualquer um, declarando mais uma homogeneidade, do que as particularidades.

Diante dessas questões, há ainda quatro escolas que não trazem a qual projeto de sociedade dedicam seus esforços, ou seja, as instituições afirmam formar cidadãos, mas não declaram suas concepções políticas e sociais. Conseqüentemente, podemos nos perguntar sobre qual seria seu entendimento ao afirmar que formam cidadãos, mas estes não estariam inseridos em sociedade alguma. A educação escolar, nesse sentido, teria como função primordial as transmissões de conteúdos e de valores sem uma relação direta com os aspectos políticos e sociais do contexto em que está inserida. Esse tipo de visão que nega a ideia de a escola contribuir para a mudança ou à formação da sociedade, reforça a lógica de imutabilidade desta organização social e, ao contrário, de agir “em torno de normas e racionalidade de amor, cuidado e solidariedade” (APPLE, 2017, p.35) descompromete-se de se envolver nas lutas em favor da igualdade, dos direitos e da emancipação, por exemplo.

Destacamos que, nas duas redes de ensino foram respondidas as questões de entrevistas referentes a como os PPPs deveriam ser organizados. Ou seja, as equipes contaram com um passo-a-passo daquilo que deveria constar nos documentos, fornecido pelas suas respectivas secretarias de educação. A escola “C” chamou de *orientações*, pois estava na época de atualizá-los (entrevista, equipe Escola “C”). Já a escola “F” afirmou que “mais de uma vez em anos diferentes a coordenação da SMED cobrou um PPP arrumado e atualizado”, e sobre o PPP que vigora na escola, diz que foi confeccionado “integralmente nos moldes da SMED” (entrevista, equipe Escola “F”). Nesse sentido, SMED e escola intensificam as condições mais burocráticas do que reflexivas e organizativas dos cenários educacional e social, inviabilizando com isso, os princípios que declaram seus documentos.

Paro (1999, p. 303), assim compreende:

[...] pode-se ressaltar que o que há de odioso, comumente, nas atividades assim chamadas burocráticas não é a papelada que costuma acompanhá-las, mas sim o fato de que são práticas inúteis aos fins, pois que se tornam fins em si. Em política educacional essa burocratização dos meios tem prestado, muitas vezes, intencionalmente, para se evitar que se alcancem os fins declarados.

Se o PPP é contradito na forma com que a escola é administrada, então, “[...] novas formas de gestão são necessárias” (KUENZER, 2011, p. 82). Do mesmo modo, se os meios não conduzem aos fins que objetiva, torna-se importante analisarmos um dos contrapontos existentes na escola, ou seja, o administrativo/pedagógico. Por isso, nos documentos, ao afirmarmos a condição

indispensável de formar alunos(as) críticos(as), engajados(as) na transformação da sociedade, parece justificável pensar em sua organização para responder a este fim. Desta forma, poderia ampliar a discussão sobre a gestão da escola e, de forma coletiva e participativa, reinventar os métodos administrativos que utiliza na direção de uma proposta articulada aos fins pedagógicos.

Além disso, se “A administração escolar é mediadora dos interesses que se manifestam em relação à educação no âmbito da sociedade e da escola” (RUSSO, 2011), parece necessário que a gestão necessite levar em conta os objetivos explicitados em seu projeto.

Levando em consideração, portanto, a administração como produto da consciência dos envolvidos na vida escolar para que se promova os fins propostos é que se articularia três elementos para a compreensão e viabilização do projeto de escola: o político, o administrativo e o pedagógico, para implementar os fins da própria educação que desejam, qual seja, uma escola capaz de proporcionar, com a comunidade escolar, qualidade de vida por meio da transformação da realidade existente.

Retomando o princípio da administração, Paro (2002, p. 123) nos afirma que é a “[...] utilização racional de recursos para a realização de fins”. É necessário, portanto, clareza acerca deles; noutras palavras, qual sua função social. A esta perspectiva de administração, Paro (2002) chamará de administração reflexiva – ao que compreendemos como a própria gestão. Também, por isso, esse distanciamento entre administrativo, que geralmente é visto como burocrático, envolvido com milhares de papéis e pelas questões financeiras e estruturais da escola; e o pedagógico, compreendido pelas questões referentes ao

ensino-aprendizagem, corresponde à lógica de manutenção da sociedade injusta que temos atualmente. E, se, portanto, queremos transformá-la, será necessário avaliarmos as práticas existentes no cotidiano escolar, no que diz respeito a esta dicotomia.

Soma-se a essa realidade o fato de não haver um processo de continuidade, para que seja possível uma reflexão constante acerca dos princípios e da organização educacional, para que possa ir se desenrolando em ações progressivas nessa direção. Desse modo, após a informação de que toda a equipe da escola “B” foi substituída pela designação da SMED, realizamos uma questão sobre o que significa o documento existente na escola e como se apropriam dele para o desenvolvimento de seu trabalho diário, já que foi construído sob a gestão de outro grupo de profissionais. Assim, o documento que foi organizado por outra equipe, no entanto, deverá ser gerido pelas pessoas que posteriormente foram alocadas na escola, sem ter participado de sua construção. Foi assim que, frente à pergunta, a equipe ponderou de como conduzem a execução do documento, se haviam lido, como estão se organizando para realizá-lo.

*Já houve mudanças, na questão junto com os pais, as regras da escola foram modificadas, regras de disciplinas. A questão da rotina de trabalho também estas coisas vão indo, vem uma equipe diferente, uma forma de gestão, cada pessoa tem um olhar, uma forma de encaminhar diferente. Então a gente tenta ir se adequando ao documento que nos ampara. (Entrevista, equipe escola “B”).*

Há nesse excerto uma questão que diz respeito à compreensão sobre o PPP - como

um documento que apoia a gestão da escola - nesse sentido, caso a equipe gestora se considere principalmente como administrativa, então as mudanças que propõem se realizam nesse campo (regras, por exemplo).

E continuam: “[...] eu vejo a grande dificuldade nas escolas, pela minha experiência de trabalho, é fazer com que o profissional se aproprie do PPP e do regimento. Pela própria rotina de trabalho tão intensa e tão rápida” (Entrevista, equipe escola “B”). Há um fazer frenético no cotidiano escolar, ao qual todos sucumbem. Para refletir sobre tudo isso, é preciso uma pausa. Nesse sentido, Lück (2008, p.11), propõe que é por meio do planejamento que será “possível superar a prática de ação ligeira”, porém, requer que seja calcado sobre o contexto em que a organização está situada. É a partir do reconhecimento de seu lugar de existência e daquilo que ocorre no estabelecimento escolar, compreendido como algo a ser superado, ou melhorado, ou qualificado, ou modificado; do que é visto (como problema) no ambiente educativo que a lógica do planejamento terá chances de ser construída e viabilizada. Não há como exercer uma ação de planejar a escola, se não for a partir dela mesma. E, “ver não é apenas perceber o objeto, mas fundamentalmente interpretá-lo” (GHEDIN; FRANCO, 2008, p. 74), ou seja, refletir sobre ele, contextualizá-lo. Daí, ao mesmo tempo que durante sua elaboração, o diagnóstico, torna-se uma das principais e essenciais etapas que necessitam compô-lo, no sentido de dar ao documento os aspectos do real, aquilo que a comunidade em questão reconhece como necessidade a ser modificada, reforçada ou que pretende implementar; na etapa de execução, faz-se necessário refleti-lo e planejar ações para sua

realização.

No sentido de tomar o planejamento como organização prévia (HOUAISS, 2004) é que trazemos a trama complexa existente no cotidiano da escola. Há no discurso de muitos gestores, uma justificativa de quão inoperante é realizá-lo, afinal, os diversos acontecimentos ocorridos diariamente, contribuem para que se dediquem única e exclusivamente às emergências que chegam. Ou então, há tantas questões que afligem o cotidiano escolar que não há tempo para planejar, nem há possibilidade de que se efetive qualquer coisa programável. Então, diante disso, em suas visões o jeito é deixar que as coisas aconteçam. Como se as pessoas tivessem que estar a aguardá-las. Podemos assim, considerar que em sendo a escola uma organização viva, com tantas pessoas envolvidas, seria mesmo impossível não haver questões recorrentes e urgentes, que a tirariam de uma desejável rotina e estabilidade, porém, isso não inviabiliza as ações planejadas, pelo contrário, justifica-as.

No contexto escolar, o que há são constantes situações que deflagram decisões, muitas vezes numa rapidez que todos se sintam atropelados pela dinâmica que se estabelece. É o caso de faltar professores, alunos novos chegando, conflitos entre os sujeitos, reivindicações de todas as ordens, conjunturas políticas, problemas do prédio (manutenções e urgências que eclodem), as questões de ordem climáticas (uma enchente, ou seca, ou tempestades etc.), toda a estrutura organizacional (a merenda, o papel higiênico, as condições para acontecer as aulas, dentre outras), as campanhas (prevenções de dengue, doenças, saúde etc.), enfim, uma infinidade de adversidades que atingem aquilo que seria almejável, como um mínimo de regularidade necessária para caber algo planejado. Isso tudo pode

favorecer ao entendimento de que há muitas coisas geralmente mais importantes e urgentes para além do programado. Esse tipo de situação fortalece a ideia trazida por Carbonell (2002) de que há, no estabelecimento escolar, um excesso de apego à cotidianidade, deixando-o ausente de memória e futuro, desconectando-o, com isso, de uma compreensão acerca da realidade. Justifica-se, portanto, um planejamento e uma gestão que possam dar condições de desenvolver processos de pausas, reflexões e novas ações. Talvez, dada à ideia permanente de viver cada dia como isolado dos demais e da realidade onde está inserida, seja impossível reconhecer uma possibilidade de transformação e de mudança social.

O planejamento escolar tem entre suas finalidades, a de “[...] construir uma nova realidade, pela transformação da realidade existente” (GANDIN; GANDIN, 2011, p. 51), portanto, continuam os autores: “Não há planejamento se não se estabelece um horizonte. Não há planejamento se não se define a distância da prática em relação a esse horizonte. Não há planejamento se não se decide o que se vai fazer para diminuir essa distância” (GANDIN; GANDIN, 2011, p. 53). Assim, o PPP viabiliza a construção do horizonte e da direção para alcançá-lo, porém, em sua continuidade será preciso construir um plano para desenvolvê-lo com sua consequente avaliação. A esse conjunto de elementos designamos planejamento escolar.

Para Kuenzer(2011) as formas tradicionais de elaboração dos planejamentos educacionais, foram aquelas em que os “técnicos” em seus “gabinetes”, desenvolveram-nos, setorialmente. O PPP, por isso, pode se constituir num documento capaz de sustentar o mesmo ideal de escola

para todos os diversos serviços que se realizam no estabelecimento escolar e, conseqüentemente, proporcione uma integração, porque respaldará a todos, por meio dos mesmos objetivos, diagnóstico e orientação.

Por isso, na trama complexa em que o planejamento se produz, mais necessário se faz a condição consciente de seu fazer. Daí, Paro (2002, p. 30) propõe que

[...] em seu desenvolvimento histórico, o homem atingiu um estágio em que ele não apenas utiliza racionalmente seus recursos para atingir fins, mas possui também consciência desse fato. Por isso pode refletir sobre ele e sistematizar os conhecimentos, técnicas e procedimentos já alcançados e buscar intencionalmente fazê-los avançar de modo mais acelerado.

De forma complementar, Freire (1979) propõe que o ato lúcido e consciente, dos profissionais assumirem seu envolvimento, leva à reflexão, à atuação, ao comprometimento. E isso, faz deles(as), sujeitos da práxis. Esse movimento opõe-se ao fazer desarticulado, burocratizado, que se torna um fim em si mesmo, geralmente consolidando um poder autoritário e estéril (FREIRE, 1979; CARVALHO, 2009), que evidencia o porquê é mais fácil propor a mudança do que implementá-la (HARGREAVES; FINK, 2007).

Por isso, Gadotti (2012, p. 37) propõe a diferenciação entre plano e projeto, declarando que o primeiro trata do instituído – “conjunto objetivos, de metas e procedimentos”, enquanto o segundo dirige-se ao instituinte, ou seja, àquilo que se quer ver acontecer – o que confere, ao ato de planejar, sua qualidade política.

Não se constrói um projeto sem uma direção poética, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola, é, por isso mesmo, processo inconcluso, uma etapa em direção e uma finalidade que permanece como horizonte da escola. (GADOTTI, 2012, p. 37-38).

Nessa perspectiva, o PPP, que faz parte do planejamento da escola, não é um mero texto que compõe o universo burocrático que ela necessita para declarar sua existência, ou para contemplar um dispositivo normativo. É uma peça importantíssima, porque da mesma maneira que disserta sobre a realidade, os problemas e as necessidades do estabelecimento escolar, seus atores e protagonistas, indica para onde está caminhando, o que deseja ser e conquistar; apresentando direções e possibilidades de realizações, as quais serão, na continuidade do trabalho escolar, debatidas, executadas e avaliadas, por meio da tomada de decisões e concretização das providências necessárias para a seu cumprimento. Um objeto que guarda o impulsionamento do instituinte, uma prática de constante reflexão e ação, no sentido de que aos poucos a escola possa experimentar sua própria transformação, naquilo que acredita como sua proposta institucional.

Com isso, o PPP constitui-se num documento instituinte também acerca da maneira com que poderá acontecer à gestão da escola. Assim, no quadro 1, a escola "D" tem em seu documento uma concepção de gestão que se alicerça em decisões e responsabilidades, as quais sejam compartilhadas coletivamente. Portanto, a ideia do documento está a empurrar para outras lógicas, no sentido de rever aquelas que consolidaram a organização escolar como fragmentada, burocratizada e individualizada

(THURLER, 2012). Todavia, pode haver ainda um longo caminho entre o que expressa e no que se efetiva.

Na continuidade do que foi trazido no quadro anterior, sobre a gestão, os PPPs indicam ideias muito diferentes acerca dessa temática. Desde aquele que não a cita (escola "D"), passando pela "G", a qual dispõe sobre uma ação muito peculiar da gestão (escolher o professor que trabalhará no AEE - Atendimento Educacional Especializado). A noção de que o diretor é o responsável legal e administrativo pela execução do documento faz parte do que encontramos nas escolas "A" e "B", as quais concordam que o diretor deva supervisionar a sua elaboração, execução e avaliação, guardando aqui, quem sabe, uma postura de não envolvimento e participação, mas de alguém que, estando acima da construção do instrumento, controla o que será desenvolvido. Para a escola "A" há o compartilhamento dessa ação – nesse caso, com o vice-diretor e para a "G" há o envolvimento de toda a equipe com a gestão.

Com relação ao que dispõe o PPP acerca dessa temática, destacamos duas percepções: aquela que enxerga o diretor como fazendo parte de uma equipe administrativa alguém acima dos demais; e a outra que incorpora a ideia de um coletivo. À primeira, soma-se a indagação sobre a própria designação do nome das equipes, questão retomada nas entrevistas das escolas "A", "B" e "C", pois num documento encontramos secretários de escola compondo-a (escola "B") e uma clara distinção entre equipe diretiva e pedagógica. Os sujeitos que constituem a equipe escolar, nesses casos, fazem parte de dois setores distintos, de um lado aqueles que exercem as funções de diretor e vice-diretor, formam a equipe diretiva e de outro modo, os

supervisores escolares e orientadores educacionais, reconhecem-se como equipe pedagógica ou técnica. Quanto ao modo que as nomeiam, por exemplo, o grupo gestor da escola "A" distingue:

*"Equipe diretiva, diretor e vice-diretor; e equipe técnica, orientadoras educacionais e pedagógica. Às vezes na escola a gente trata equipe diretiva, o todo, tanto é que temos reunião de equipe, mas se nos reportamos ao papel, equipe diretiva e equipe pedagógica."* (Entrevista escola "A").

Essa distinção entre os papéis pode contribuir, novamente, para a compreensão dicotômica entre a administração e o pedagógico, como elementos claramente separados dentro da esfera educacional, cabendo inclusive, ao primeiro, o controle e a avaliação do PPP. Isso pode reforçar a ideia de que é uma atribuição do diretor supervisioná-lo, e sendo assim, a equipe pedagógica retira-se da tarefa de se responsabilizar por sua execução e coloca-se à espera de um dever cumprir.

O segundo entendimento, sobre um colegiado, em que as duas dimensões estão interrelacionadas, encontramos na equipe da escola "G". Desde o PPP nomeiam a gestão da escola como *compartilhada*, inclusive ampliando para além dos membros da equipe gestora. E assim descrevem:

*É que as decisões não ficam centradas na equipe né, não é a equipe que toma as decisões do que vai ser, sabe-se que se conta com os alunos, com a comunidade, com seus funcionários, na tomada das decisões. [...] então as coisas são compartilhadas nesse sentido, quando a gente vai tomar a decisão de qual caminho seguir a gente abre*

*essa discussão o que é mais complicado pra uma gestão, porque às vezes seria mais fácil, mas não é aqui, esse é o caminho, mas quando tu abre tu tem essa possibilidade maior, e aí tu consegue ter esses parceiros que abraçam, não é a gestão impondo uma situação, tu consegue ter um campo maior de pessoas pensando na mesma coisa, e claro o que a gestão tem é a questão do PPP e desse norte que a gente busca pra essa escola. E aí tu sabe aonde se quer chegar, então coisas que não estão ou vão contra o que está no PPP a gente não pode estar aceitando, por mais que venha [a colaborar] e a gente esteja conversando, debatendo e vendo se é prioridade, isso a gente vai ter que rever no PPP, a gente tem alguns métodos, algumas linhas de trabalho que a equipe acredita e que a gente vai fazendo essa conversa com as pessoas que estão envolvidas nesse processo, que não é só a equipe.* (Entrevista escola "G").

Para esses gestores há um modo de proceder compartilhado, dirigido por eles, no sentido de uma atenção e escuta permanente, em que são inegociáveis os princípios e acordos declarados nele.

Mesmo assim, em ambos os argumentos, todas as equipes destacaram a importância de um trabalho mais coletivo. Para isso, uma das premissas importantes, de fato, é considerar que o PPP não pode ser atribuído somente a uma pessoa, ou seja, a compreensão de que cabe às equipes a tarefa de criar as condições necessárias, de organização e formação para que sejam alcançados os objetivos propostos no documento, é uma conformidade em suas falas. Mas como desenvolvê-la, ou suspeitar de que em suas práticas esse ideal inexista? Ou seja, reconhecem a importância do trabalho coletivo, no sentido de uma

responsabilidade que seja atribuída a eles, a decisão dos diversos aspectos que lhe afetam diretamente, como por exemplo, ao desenvolvimento e melhorias no que se refere ao currículo e à aprendizagem, muito embora ainda não tenham claro a forma com que poderiam tomar isso como uma ação, como algo imprescindível para a própria construção da autonomia do estabelecimento escolar.

Embora tenhamos um leque amplo sobre como a gestão é concebida nos diferentes registros, mais uma vez concordamos com Paro (2015), ao asseverar que a discussão se relaciona à compreensão a respeito de administrar. Assim, o que nos toma como importância é compreender a administração como mediação para a realização de fins (PARO, 2015). Nesse caso, o fato de a equipe gestora da escola estar balizada pelos objetivos pretendidos e descritos no seu PPP. Como decorrerá a sua execução? O que poderia ser feito para a implementação daquilo que o texto evidenciou necessário alcançar? Sobre isso, parece-nos que será preciso construir duas etapas para além da “[...] elaboração, o acompanhamento e a avaliação” (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, P159).

Esse processo nada mais é do que um processo de planejamento que, diferentemente da sua postura antiga (que o identificava como um trabalho de simples elaboração de um plano, que se limitava a “prever”, geralmente descompromissado com a prática), na visão moderna, envolve etapas que se complementam e que são interligadas, realimentando todo o processo. Essas etapas são: elaboração, acompanhamento e avaliação. (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 159).

Diante disso, a escola “G” ponderou que inicialmente, para ajudá-la na gestão da instituição, contavam com uma equipe ampliada, o Grêmio Estudantil e o Conselho de Escola, os profissionais que trabalhavam em espaços mais específicos como professores que atuavam no EVAM (Espaço Virtual de Aprendizagem), na biblioteca e na sala de recursos. Posteriormente foram ampliando para todos que vivem o cotidiano escolar, por meio das assembleias que instituíram (entrevista escola “G”). Esse caminho de buscar ajuda em outros atores do universo escolar significou que não seria somente a equipe a responsável pelas decisões; e junto a isso, ao mesmo tempo que iam progredindo nos fazeres que ocorriam no interior da escola, reconstruíam o próprio PPP. A ponto de chegarem numa gestão compartilhada. Sobre isso, Thurler (2012, p. 248) enfatiza que “A delimitação e a transformação de saberes coletivos tornam-se, assim, os principais objetivos de uma cooperação profissional[...]”.

Diante dessa complexidade de elementos, que muitas vezes não colabora para o fortalecimento do projeto de escola, capaz de oportunizar práticas que possam dialogar com os princípios da educação que almejam, as equipes acreditam na potência do PPP para a construção identitária da escola e sua relação com as particularidades que lhe caracterizam. Sendo assim, nas entrevistas junto às equipes gestoras das unidades, todas reconheceram a importância do PPP para o trabalho realizado no estabelecimento escolar. A consolidação da ideia de que o PPP é importante, no sentido de haver uma caminhada na direção daquilo que os participantes de sua construção reconheceram como necessário para sua constituição, encontra amparo nas entrevistas realizadas com os membros das

equipes de cada escola, que confirmaram - o significado do documento, a necessária relação entre escola e sociedade e a indispensável ideia do trabalho coletivo para a construção de uma gestão que tenha como uma de suas principais tarefas a consolidação do que está proposto nele (mesmo que, contraditoriamente, no texto do documento nem todos versem sobre isso). Vale lembrar que todas as sete equipes entrevistadas contaram o processo de confecção do documento, e em todos os casos houve a participação de toda a comunidade escolar, não somente dos professores. No entanto, frente às questões sobre o planejamento, o corre-corre e as diversas demandas que chegam à escola, o PPP muitas vezes é deixado de lado, expressando a ideia de que tenha sido confeccionado apenas para dar conta de uma obrigação burocrática.

A exemplo disso, no PPP da escola "C", havia a descrição do preenchimento para o cargo de diretor, como sendo por eleição. De fato, em 2011, o prefeito decretou as eleições municipais, mas logo, em 2014, revogou. Retornando a serem indicados pelo executivo municipal em 2015 (Entrevista, equipe escola "C"). Perguntamo-nos sobre a manutenção dessa redação, que significou, sem dúvida, uma brevíssima experiência de ampliação democrática vivenciada pela rede escolar, mas que logo foi suprimida. Instigante, nesse caso, é o fato de não mais existir o processo eleitoral, mesmo assim constar no documento escolar. O fato de o PPP não ser atualizado pode significar que não seja um documento constantemente analisado e que contribua efetivamente para as questões escolares ou, de outra forma, haver uma clara intenção em marcar um momento importante de participação existente na rede. Contudo não nos parece que é sobre essa última hipótese que tal

marcação textual se destine.

Também a equipe da escola "A" reconheceu que "Realmente esse documento é importante, tem uma finalidade" (Entrevista, equipe escola "A"), entretanto, descreveu que foi esvaziado de sentido, porque não desencadeou as mudanças que propunha. Quando questionada sobre a contribuição do PPP, a equipe aprovou o que afirmou uma das supervisoras:

*A gente busca, mas eu tenho um sentimento que por todas as discussões que houve, o respeito por ele e a continuidade das discussões está faltando. Não digo inteiramente, porque se faz uso, mas parte. Hoje a gente tem a entrega de boletins, está diferenciada do que está proposto. O conselho de classe que está diferenciado do que está proposto. O número de alunos por turma, está diferenciado do que está proposto. Quando voltarmos a discutir com os professores, sobre o PPP, perguntarão se ele sustenta nossa prática, eu sei que essas falas vão vir, mas nós fomos desrespeitadas nisso e nisso. (Entrevista, equipe da escola "A").*

Assim, enquanto o PPP servir a uma intencionalidade técnica e não pedagógica, sua atualização contribuirá apenas nos momentos de exigência das secretarias municipais de educação, o que contradiz os referenciais sobre a construção deste importante instrumento de participação e autonomia da escola para uma possibilidade de pôr em prática seus princípios educacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomamos nosso objetivo geral que foi o de analisar as concepções entre escola,

gestão e sociedade e os nexos com os projetos políticos-pedagógicos em sete escolas municipais da região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Por intermédio das análises realizadas podemos afirmar que as falas das equipes vão ao encontro do reconhecimento da importância do PPP para a escola, até mesmo naquelas as quais não há clareza do projeto de sociedade a qual se vinculam.

Por isso, justificamos num primeiro momento, o quanto seria necessário buscar compreender a finalidade, ao que se destina a escola e sua função social, para que daí decorresse todo planejamento administrativo e pedagógico que seriam ferramentas que impulsionariam essa construção, capaz de promover os fins que declaram. Se, ao contrário, não articula seus próprios objetivos, ou seja, sua política, ao administrativo e ao pedagógico, gerará fazeres desarticulados e possivelmente burocratizados e inúteis. Carvalho (2009), por isso, compreende a ênfase burocrática, aos pressupostos autoritários: porque confere o poder às normas, que em última instância, reforçam a compreensão do planejamento mais para diferenciar, hierarquizar, coisificar a gestão e as pessoas que a ele estariam envolvidas.

Dito isso, compreendemos que, muito embora as equipes gestoras das escolas investigadas acreditem na contribuição dos PPPs, ainda não há uma identificação de sua construção como uma premente possibilidade de planejamento e sua execução e posterior avaliação. A equipe gestora da escola, tem clareza do papel do PPP, porém, são tantas as demandas que surgem no cotidiano e que as privam da dedicação em favor daquilo que possa servir para colocá-lo em execução. Desse modo, o PPP que seria um instrumento político-

administrativo-pedagógico, facilitador das ações que justificariam os princípios educacionais para os atores da equipe escolar, fica em segundo plano, obstaculizado pela prática aligeirada do dia a dia, desconexo do cotidiano escolar e de sua proposta educativa, por aqueles que reconhecem sua importância.

Sendo assim, para futuras pesquisas poderíamos propor uma análise acerca do acompanhamento do PPP, pelas equipes gestoras das escolas; bem como incorporar os demais segmentos do cotidiano escolar para o cumprimento dessa ação ou até mesmo dos conselhos escolares, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. **A fábrica da educação:** da especialização taylorista à flexibilização toyotista. São Paulo : Cortez, 2017. (Coleção questões da nossa época, v. 58).
- APPLE, Michael W. **A educação pode mudar a sociedade?** Petrópolis: Vozes, 2017.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George; NICOLAS C. ALLUM. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. *In:* BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 13<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2018. p. 17-36.
- BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. *In:* FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Angela da S. (Org.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 22 dez., 2020.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola.** Porto Alegre: Artmed. 2002.

CARVALHO, Maria João de. Paulo Freire: a construção da escola democrática a partir da decisão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v.25, n. 3, p. 441-454, set./dez. 2009.

COSTA, Daianny Madalena. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: uma possibilidade de gestão democrática. **Revista Exitus**, Santarém, vol. 7, nº 1, p. 200-221, jan./abr. 2017.

DIAS, Érika; PINTO Fátima Cunha Ferreira. Educação e Sociedade. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, Jul-set, 2019, p. 449-455. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701041>

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político-Pedagógico da escola: Fundamentos para sua realização. *IN*: GADOTTI, Moacir, ROMÃO, Eustáquio (Org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 7ª ed. São Paulo: Cortez. 2012. p. 36-46.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político-pedagógico.** 12ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

GHEDIN, Evandro; FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação.** São Paulo: Cortez, 2008.

HARGREAVES, Andy. FINK, Dean. **Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed. 2007.

HOUAISS. **Dicionário da Língua Portuguesa.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 2004.

KONDER, Leandro. **O que é dialética.** São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1985.

KUENZER, Acácia Zeneida. Política educacional e planejamento no Brasil: os descaminhos da transição. *In*: KUENZER, Acácia Zeneida; GARCIA, Walter; CALAZANS, Julieta. **Planejamento e educação no Brasil.** 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 71-109.

LIMA, Licínio C. **Educação ao longo da vida: entre a mão direita e a mão esquerda de Miró.** São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão.** 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais – pesquisas quantitativas e qualitativas.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2001.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** 29ª ed. Campinas/SP: Papyrus, 2013. p. 95-129.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. *In*: SILVA, Luiz Heron da (Org.). **A Escola Cidadã no contexto da globalização.** 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 11ª ed. São Paulo: Cortez. 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

RUSSO, Miguel Henrique. Trabalho e administração da escola: desenvolvimento e apropriação do sentido que assumem no processo de produção pedagógica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v.27, n.3, p. 361-588, set./dez. 2011.495-520.

SAPUCAIA DO SUL. **Lei Municipal**, nº 2541/2003. Cria e organiza o sistema municipal de ensino e dá outras providências. Sapucaia do Sul, 2003.

THURLER, Mônica Gather. A organização do trabalho nos estabelecimentos escolares. *In*: THURLER, Mônica Gather; MAULINI, Oliver. **A organização do trabalho escolar**: uma oportunidade para repensar a escola. Porto Alegre: Penso. 2012. p. 238-251.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção coletiva. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 29ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013. p. 11-35.