

GESTÃO ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Eliza Araujo Machado¹; Fernanda Marquezan²; Noemi Boer³

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica e da análise documental do Projeto Político-pedagógico (PPP) de uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), situada no interior do Rio Grande do Sul. Objetivou-se, para esse fim, unir elementos para propor a revisão do documento, em vista de sua qualificação no contexto escolar, com base em conceitos de gestão democrática. Para tanto, realizou-se uma análise do documento norteador e se elencaram elementos indicadores para aperfeiçoamento do projeto pedagógico da referida escola. Acredita-se, portanto, num PPP dinâmico e interativo, todavia o êxito depende inicialmente de uma gestão cujo pressuposto fundamental esteja na participação, colaboração e envolvimento dos diferentes segmentos escolares.

Palavras-chave: Gestão educacional; Políticas públicas; Gestão democrática

Eixo Temático: Educação, Cultura e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

A Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, nas últimas décadas, teve o seu campo de estudo intensificado tanto em relação às políticas quanto na aprendizagem das crianças. Reconhecida como direito de todos e dever do Estado, a Educação Infantil passou a ser uma etapa obrigatória para as crianças de 4 e 5 anos, com a Emenda Constitucional nº 59/2009, incluída na LDB, em 2013, pela Lei nº 12.796, que alterou a LDB de 1996.

¹ Aluna do curso de mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens (MEHL), Universidade Franciscana (UFN). E-mail: elizamachado919@gmail.com

² Docente do curso de mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens (MEHL), Universidade Franciscana (UFN). E-mail: fernandamarquezan@ufn.edu.br

³ Orientadora. Docente do curso de mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens (MEHL), Universidade Franciscana (UFN). E-mail: noemiboer@ufn.edu.br

A incumbência de o governo federal estabelecer políticas públicas para o currículo da educação básica foi fixada pela Constituição Federal, de 1988, e, posteriormente, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, de maneira a assegurar formação básica comum aos alunos (BRASIL, 1996). No entanto, a definição de um currículo para a Educação Infantil, primeira etapa de educação básica, evidenciou-se com a elaboração e difusão do Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) (BRASIL,1998).

De acordo com Vieira (2007, p.56), “quando nos referimos à política educacional, estamos tratando de ideias e ações. Elas dizem respeito a áreas específicas de intervenção, daí por que se fala em políticas para educação infantil, educação superior, etc.”. Cada uma delas, por sua vez, pode se desdobrar em outras políticas.

O objetivo das políticas para a Educação Infantil, de acordo com Rodrigues, Boer e Marquezan (2020), é garantir a ampliação da oferta de creches para a população de até três anos de idade, oferecendo às crianças uma educação de maior equidade e qualidade. As autoras ressaltam que os marcos regulatórios que normatizam a Educação Infantil servem de parâmetro para o desenvolvimento de ações de fortalecimento da educação neste nível de ensino. Também contribuem para a efetivação do direito à educação na primeira infância, promovem sua inclusão social e democratizam o acesso à educação com qualidade.

A partir dessas considerações iniciais, neste estudo, objetiva-se analisar o Projeto Político-pedagógico (doravante PPP) de uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), localizada no município de Alegrete, interior do estado do Rio Grande do Sul. Com base nessa análise, buscam-se, em um referencial teórico, elementos para a proposição da reescrita do documento, em uma perspectiva de gestão democrática cuja premissa seja a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, na identificação de fragilidades e na valorização de potencialidades escolares. Baseada em estudos de Vieira (2007), Luck (2000), Vasconcelos (2004), Ferreira (2006), Longhi *et.al* (2006), entre outros, cujas produções contribuíram com conceitos de gestão educacional, gestão escolar, gestão democrática e Projeto Político-pedagógico, nesta reflexão quanto à análise

do PPP da escola-alvo, serão observados aspectos vinculados à estruturação e ao nível de participação da comunidade e seu vínculo em relação à prática das ações escolares.

Quanto à relevância do tema neste artigo, dois aspectos são fundamentais. Primeiro, reconhecer a importância de que uma comunidade escolar não só deve conhecer o documento condutor das ações pedagógicas, como também participar da construção e do acompanhamento do PPP. Para tanto, é fundamental verificar se, de fato, o documento retrata a realidade da escola no seu dia a dia. Segundo, por meio de uma análise detalhada dos itens elencados no corpo do documento, identificar as principais potencialidades e fragilidades, para que, especialmente, as vulnerabilidades possam ser apontadas (e resolvidas) na reescrita do PPP.

2. REVISITANDO CONCEITOS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para se entender a situação aqui colocada, é importante resgatar os conceitos de gestão da educação, gestão escolar e gestão democrática, que podem facilitar o entendimento do ponto central do estudo, o PPP de uma escola de Educação Infantil. A gestão da educação trata da administração que garante a qualidade da educação, entendida por Saviani (1980, p.120) como “processo de mediação no seio da prática social global”. O autor explica, na mesma obra e página, que a gestão da educação assegura o cumprimento dos direitos por meio de uma educação que habilite o aluno ao mercado de trabalho, à vida em sociedade, ao respeito às diferenças e ao comprometimento em prol de um mundo mais justo e humano.

De acordo com Vieira (2007), as definições advindas da Constituição Federal, de 1988, e da Lei de Diretrizes e Bases Nacionais para a Educação, de 1996, permitem situar o terreno da gestão da educação como espaço de ações dos governos, sejam federais, estaduais, municipais. O autor reforça que a gestão escolar, como o próprio nome diz, relaciona-se à gestão do estabelecimento de ensino. Orienta-se para assegurar o que é próprio de sua finalidade, na promoção da aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme se estabelecem os documentos citados. Com isso, na gestão escolar, situam-se os

diferentes segmentos da comunidade escolar: alunos, professores, funcionários e famílias.

Relativo à gestão democrática, Luck (2000 p.27) afirma que ela diz respeito “a uma gestão compartilhada e participativa, ou seja, o fundamento da gestão democrática pressupõe a ideia de participação com base em uma vontade coletiva”. Essa definição está de acordo com o Art. 206, da Constituição Federal, de 1988, que, em seu inciso VI, determina: “O ensino será ministrado com base no princípio de gestão democrática” (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) orienta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática, de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes” (BRASIL, 1996, s/p).

Como se observa, a gestão democrática busca a participação efetiva dos diferentes segmentos da escola, acenando para a elaboração de uma proposta coerente e compatível com suas demandas e, para tal, é necessário que se oportunizem espaços e tempo, visto que fazem parte da visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social. “Esse ambiente dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, fazendo com que se sintam parte orgânica de uma realidade” (LUCK, 2000, p.27). Isso está em consonância com as orientações da LDB que, em seu art. 12, inciso I, afirma: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996, s/p).

Com relação à definição de Projeto Político-pedagógico, Vasconcelos (2004, p. 169) entende que este é “o plano global da instituição”. Na mesma obra e página, o autor prossegue com a seguinte explicação: “Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar”. Portanto, o PPP é um instrumento teórico-metodológico que possibilita a intervenção na realidade social, com vistas à mudança. Como elemento de organização e integração das atividades e funções desempenhadas pela escola, o PPP atua no processo de transformação escolar.

“Em termos operacionais, o PPP, enquanto expressão política das necessidades sociais, tem, como ponto de referência, o documento-base, a maneira como se dispõe a organização interna e a fisionomia da instituição” (FERREIRA, 2006, p. 31). Desse modo, o PPP, como documento-fonte das políticas educacionais, delinea a identidade da escola. Cabe ainda ressaltar que as decisões tomadas coletivamente pela comunidade escolar são garantia *sine qua non* da política educacional e da qualidade do ensino.

3. METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, elaborada com base em material já publicado (GIL, 2017). A escolha do documento (PPP de uma Escola Municipal de Educação Infantil, EMEI, localizada no município de Alegrete, RS) se justifica porque a primeira autora possui vínculo profissional com a escola e, conseqüentemente, prévio conhecimento da realidade local.

A EMEI, mantida pela Prefeitura de Alegrete, foi fundada em 28 de fevereiro de 1994, como creche, baseada na lei nº2313/92, de 22/12/1992, numa perspectiva assistencialista. Em 25/10/2001, por meio do parecer nº 06/2001, do Conselho Municipal de Educação de Alegrete (CMEA), passou a Escola Municipal de Educação Infantil para alunos de creche e de pré-escola. O PPP, elaborado e encaminhado ao CME, em 2019, foi aprovado pelo Conselho.

4. ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Partindo do pressuposto de que a participação e a reflexão coletiva são necessárias à gestão democrática e ao estabelecimento de estratégias locais, optou-se em analisar o PPP com base nos seguintes aspectos: 1) Estruturação geral do documento; 2) Bases teóricas para elaboração; 3) Características específicas da escola; 4) Nível de participação da comunidade escolar.

A estruturação geral do documento segue a seguinte sequência: I - Dados de identificação; II - Histórico; III - Análise situacional; IV - Visão; V - Missão; VI - Concepção de pessoa/ser humano; VII - Concepção de Educação; VIII - Concepção de sociedade; IX - Valores e princípios; X - Objetivos; XI - Planos de estudo; XII - Estratégias; XIII - Metodologia; XIX – Avaliação; XX - Referências Bibliográficas e

Anexos. Cada uma das descrições, referentes aos itens na estrutura geral do PPP, mostra a forma objetiva de redação do texto, ou seja, a relação imediata do item quanto às especificidades da escola. Nessa organização, ficam evidentes, nos dados de identificação, a localização, a composição da equipe gestora, as etapas de ensino, as turmas de oferta e a mantenedora da instituição de ensino.

No histórico, constam os elementos da criação da escola, o empenho da comunidade na sua criação e a justificativa do nome da escola. Na análise situacional, está expressa a composição do quadro de profissionais, o projeto principal que a escola realiza e a dinâmica adotada para a elaboração do atual PPP. No item visão, o texto retoma o projeto principal desenvolvido pela escola, com uma breve justificativa. A expressão do pensamento da escola, em relação às concepções nos itens VI, VII e VIII, é realizada com escrita sensível e com questionamentos reflexivos, fazendo referência à Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

O item referente aos valores e princípios traz a preocupação do resgate humano por meio do estímulo à cultura de paz em tempos de mudança constante. Nos objetivos, há evidente preocupação com os valores humanos bem como com a importância da coletividade. No que diz respeito aos planos de estudo, observou-se breve menção à BNCC, referência aos cursos de formação da Secretaria da Educação do município e às orientações formativas, no espaço escolar, para subsídio à elaboração do documento. A metodologia expressa visa a contemplar uma formação humana integral ao aluno, potencializada pela garantia do direito de aprendizagem presente na BNCC: *conviver, brincar, participar, explorar, expressar-se e conhecer-se* (BRASIL, 2017).

Em relação à estrutura geral, o PPP apresenta o item avaliação. Segundo o documento, a EMEI contempla uma série de etapas que iniciam pela escuta das famílias no ato da matrícula. Posteriormente, há a integração da criança no espaço escolar e, *a posteriori*, a avaliação institucional que ocorre ao final de cada semestre. Segundo o PPP, existe a preocupação em fazer com que pais, funcionários e professores participem dos órgãos colegiados, como membros ou como ouvintes. Em relação à avaliação dos alunos, é elaborado um parecer descritivo semestral, entregue às famílias com o desempenho dos alunos, de forma individual, sem

objetivo de promoção. Por fim, o PPP da escola apresenta as referências bibliográficas, que contemplam a Base Nacional Comum Curricular e o Referencial Curricular Gaúcho, documentos que serviram de resposta ao segundo critério de análise, as bases teóricas para a elaboração do documento.

A exposição quanto ao nível de participação da comunidade escolar é evidenciada no item *análise situacional* que, no corpo do texto, descreve que o elemento-base de elaboração do PPP foi o documento do Conselho Municipal de Educação, sob deliberação nº02/2018. Tendo-o, portanto, como referência, buscou-se aplicação de diagnósticos aos diferentes segmentos da escola, visto que, segundo a análise realizada, é perceptível o empenho da equipe em direcionar as ações pedagógicas de forma sensível, aliando aprendizagem, valorização da vida e dos direitos humanos. Essas ações estão vinculadas ao Programa Escolas Associadas da Unesco (PEA-Unesco), sucintamente citado no texto e nos anexos.

É importante mencionar que o projeto ligado à Unesco objetiva engajar crianças de educação infantil em lares de idosos do município. Cada turma, ao longo do ano letivo, desenvolve ações com professores e familiares para integrar idosos e crianças em diferentes espaços. De acordo com esse propósito, a escola de Educação Infantil está autorizada a utilizar o selo da Unesco em seus documentos oficiais, desde que, anualmente, o projeto e o respectivo cronograma de ações sejam encaminhados, até março do respectivo ano, redigidos em língua portuguesa e inglesa, à sede da Unesco no Brasil, localizada em São Paulo. Da mesma forma, no final de cada ano, o relatório conclusivo das ações realizadas.

5. DISCUSSÃO DO ESTUDO

Entende-se que o PPP não pode ser algo imposto, mas construído coletivamente, por se tratar de um documento que expressa a identidade de uma comunidade escolar, e não de um grupo ou equipe técnica. Com isso, esse documento se torna uma necessidade, e não uma obrigação, ao funcionamento efetivo da escola. Cabe destacar que os recursos de mídia são facilitadores para a realização de reuniões virtuais, além das insubstituíveis assembleias presenciais. Para tanto, no momento da matrícula, seria proveitoso um questionário às famílias ou uma entrevista semiestruturada, realizados pelos professores. Também, “as

visitas domiciliares podem trazer informações relevantes em relação à realidade das famílias. A avaliação é um elemento importante para manutenção do foco de onde se quer chegar, sendo necessário nas diferentes etapas dessa construção” (LONGHI *et.al*, 2006, p.177).

Mesmo que se perceba um desejo de engajamento com instituições alheias à escola, em forma de parceria para ampliação da atuação escolar, constatou-se, no documento, fragilidade quanto à fundamentação teórica para tal. Pode-se afirmar que o documento seria potencializado, se alicerçado em uma formação continuada que fosse voltada para essa questão. No momento em que se discutem temas como gestão, gestão escolar, gestão democrática e PPP, abrem-se possibilidades para um maior entendimento sobre a importância de cada um desses conceitos, em termos práticos. Quanto maior for a solidez da fundamentação teórica, mais consistentes serão as contribuições para a construção do PPP.

Nessa perspectiva, a EMEI precisa fazer do seu PPP algo vivo, dinâmico e relevante, a fim de garantir a formação continuada que qualifica o corpo docente, assegurando legitimidade, confiabilidade e segurança à educação municipal. Outro aspecto observado no documento é a rara participação de diferentes segmentos da instituição. Isso poderia ser potencializado, por exemplo, por meio de visitas domiciliares e parcerias com o comércio local, pois ações dessa natureza enriqueceriam a identificação da comunidade que, integrada, sentir-se-ia responsável pela qualificação da escola. Por conta disso, citam-se potencialidades, com o intuito de reforço, e indicam-se fragilidades, com a intenção de saná-las.

Dessa forma, como potencial, foi identificado o projeto vinculado ao PEA-Unesco cujo documento cita, de maneira superficial, o projeto principal da escola. Para dar maior visibilidade ao projeto, sugere-se que os objetivos geral e específicos, a justificativa, as instituições engajadas e os principais benefícios dessa troca de experiências sejam claramente evidenciados no corpo do texto. Entende-se que o projeto está alinhado à teoria da complexidade, descrita por Morin (2000), que aponta sete saberes necessários à educação do futuro. Sendo assim, o projeto citado pode ser fortalecido se tiver, como pressuposto inicial, o posicionamento do referido autor a respeito do pensamento complexo e de seus desdobramentos.

Em relação às fragilidades, mencionam-se a falta de subsídio teórico e a necessidade de expansão do contexto escolar, social e ambiental. Para referenciar a construção documental, sugere-se um planejamento de formação continuada aos professores, buscando atender às demandas apontadas. Identifica-se a necessidade de estudo das temáticas, fundamentadas em teóricos que fomentam o processo de escuta, de forma provocativa, sensível e dinâmica, com o intuito de qualificar a prática refletida no PPP. Ter em mente o que se tem e o que se quer alcançar, com estudos que justifiquem tal prática, é o estímulo fundamental desse novo olhar sobre o PPP.

Por fim, aponta-se que a escola poderia diversificar os meios à participação da comunidade, não restringindo a atuação dos professores apenas ao espaço escolar. A extensão à casa dos alunos, envolvendo as pessoas que integram suas famílias, e o entorno socioambiental da escola também deveriam ser considerados, pois são fatores de estudo antropológico, o que atribui identidade à escola, diferenciando-a das demais instituições de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, teve-se como objetivo a análise do PPP de uma Escola Municipal de Educação Infantil, localizada no município de Alegrete, interior do Rio Grande do Sul, e a respectiva busca por elementos que possam contribuir para a reelaboração do documento. É importante ressaltar que, com base nos conceitos especificados na primeira seção, entende-se a gestão da educação como fator preponderante à qualidade do ensino; o papel da gestão escolar como promotora da aprendizagem de todos os alunos, com finalidades específicas, considerando sua própria realidade local; e a gestão democrática, fundamentada no respeito às diferentes vozes, de cunho participativo e dialogado.

Acredita-se, enfim, que esses elementos demonstrem uma possibilidade de reescrita qualificada do PPP, pois os referenciais dos autores citados estão em consonância com ideias de valorização do ser humano, presentes no pensamento complexo, hoje entendidas como pressupostos fundamentais. A construção do PPP, conforme se apresenta neste artigo, é desafiadora, porque medeia decisões, conduz ações a curto, médio e longo prazo e direciona ações futuras, pautadas em uma

realidade local. Embora se saiba que desafios existam, a qualificação do documento normativo e educativo deve ser prioridade, visto que valoriza as diferentes vozes integradoras do espaço escolar, neste caso, o da Educação Infantil.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 11 de nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília, DF: MEC/SEF, 1998. v.1. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf. Acesso em: 6 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação; Secretaria de Educação Básica ; **Base Nacional Comum Curricular**: Brasília: MEC, 2017. Disponível em :http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 12. nov. 2021.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão Educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed.São Paulo: Atlas, 2017.

LONGHI, S.R.P *et al.* Projeto Político-pedagógico: uma construção Coletiva. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, v.3, n. p 173- 178, 2006.



LOPES, M.C. As humanidades frente aos desafios tecnocientíficos contemporâneos. [Entrevista cedida à] Juliane Marschall Morgenstern. **Thaumazein**, Santa Maria, Ano VII, v. 10, n.20, p. 93-100, 2017.

LUCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, 2000.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2.ed. São Paulo: Cortez. Brasília, DF: UNESCO, 2000.

PROJETO **POLÍTICO-PEDAGÓGICO**, 2019 -2022. **Escola Municipal de Educação Infantil Tenente Salustiano Prates**. Alegrete, RS, 2019.

RODRIGUES, J. dos S. M.; BOER, N.; MARQUEZAN, F. Marcos regulatórios e as implicações no currículo para a educação infantil brasileira. **Espaço do currículo**. João Pessoa, v. 13, n.1, p. 226-240, jan./dez. 2020.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1980.

VASCONCELOS, C.S **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2004.

VIEIRA, S.L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.23, n.1, p.53-69, jan./abr., 2007.