

CADERNOS DE FORMAÇÃO
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO VIVO

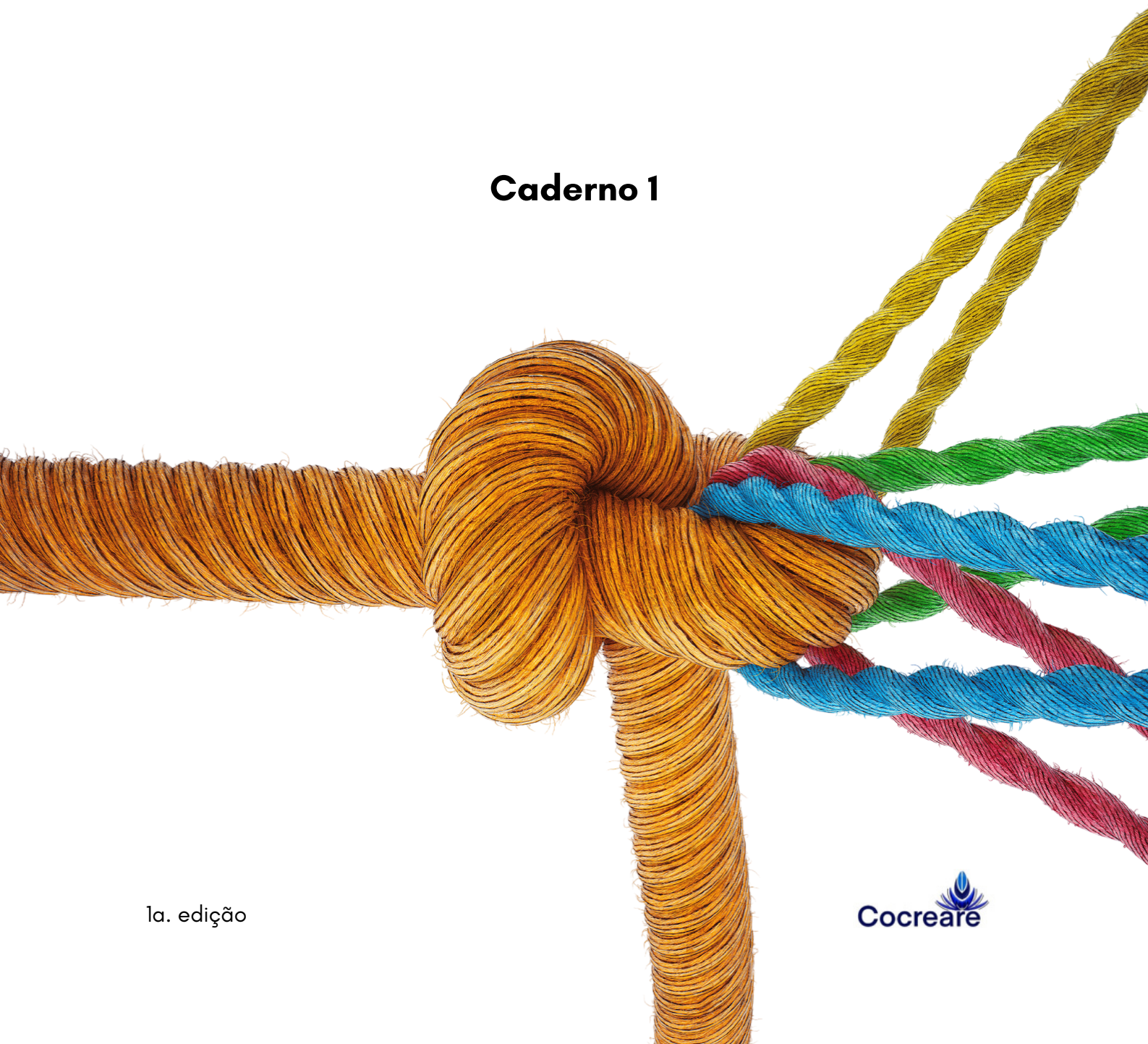
GESTÃO DEMOCRÁTICA

ESCU TA E MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE PARA A REVISÃO
DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Caderno 1

1a. edição


Cocreare



2024 Copyright Cocreare Consultoria Ltda.

Todos os direitos reservados.

Coordenação: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Revisão de língua portuguesa: Eva Célia Barbosa

Autoras: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa; Alícia Freijo Rodriguez e Helena de Oliveira Rosa

Projeto gráfico e diagramação: Cocreare Consultoria Ltda

Realização: Cocreare Consultoria Ltda

Parceiro Técnico: Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC)

Facilitadores e tutores da Formação PPP Vivo: Alícia Freijo Rodriguez, Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa, Marlene de C. Trievellato Ferreira, Adriana Silva, Sandra Rita Molina e Maurício Martins Ferreira.

Rosa, Lilian Rodrigues de Oliveira; Rodriguez, Alícia Freijo; Rosa, Helena de Oliveira, autoras. **Gestão Democrática: escuta e mobilização da comunidade para a revisão do projeto político-pedagógico - Ribeirão Preto/SP: Cocreare. 2024. 1ª. Edição. Série: Cadernos de Formação - Projeto Político-Pedagógico**

52 p.

ISBN 978-65-981072-9-1

1. Gestão Democrática

2. Projeto Político-Pedagógico

3. Planejamento e Gestão Escolar

Esta publicação faz parte da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo, composta por seis volumes. Tem como público-alvo gestores escolares e educacionais, particularmente de escola pública. O material foi pensado para ser usado como um guia para a elaboração do PPP, com o objetivo de auxiliar na reflexão-ação sobre planejamento e gestão escolar.

Cada um dos cadernos representa uma etapa da revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, compreendido como um processo dinâmico de planejamento escolar, pautado no princípio da Gestão Democrática e alinhado à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), à formação para os Direitos Humanos e aos conceitos da Educação Integral. Todo o material foi elaborado na perspectiva da aprendizagem pela ação, na qual os gestores escolares são convidados a assumirem o protagonismo na coordenação e gestão do PPP, planejando e solucionando problemas reais da escola e sendo capazes de tomar decisões de maneira colaborativa.

Nesse caminho, os conteúdos e atividades dos seis cadernos foram alinhados à Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar - [Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021](#)). O foco é auxiliar o desenvolvimento profissional do gestor escolar, de maneira transversal. As 27 competências (dez gerais e 17 específicas) enfatizam o trabalho escolar coletivo dentro dos princípios modernos da administração pública, cujos resultados são fruto do conhecimento e da articulação com a comunidade, sob a coordenação do gestor escolar.

Esclarecimentos: A Cocreare e seus consultores, em linha aos procedimentos preconizados pela Unesco em suas publicações, mantém em suas prioridades, o respeito à igualdade de gênero, em todas as suas obras, formações e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta série, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Dessa forma, embora alguns termos sejam escritos no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

CDD 371.207



SUMÁRIO

Olá, Gestores Escolares!

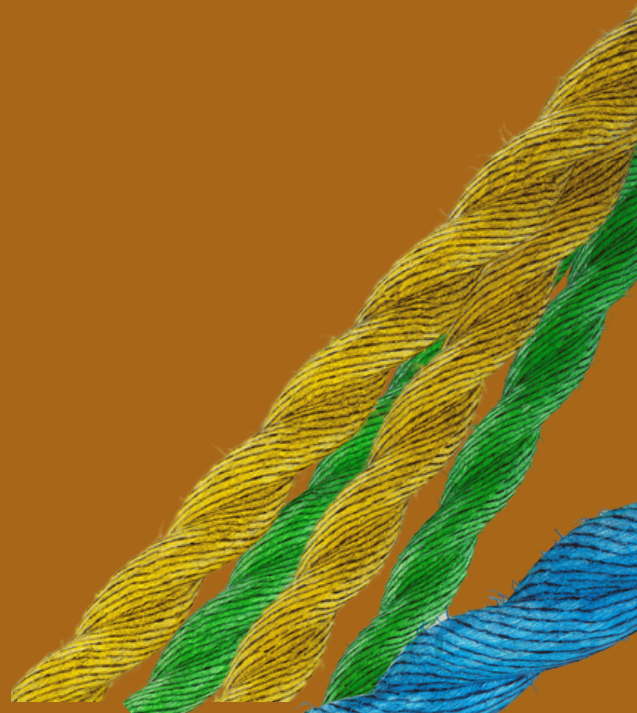
Capítulo 1. Projeto Político–Pedagógico Vivo

Capítulo 2. A comunidade na escola

Capítulo 3. Gestão Democrática como princípio

Capítulo 4. Escuta: ferramenta de engajamento

Capítulo 5. Mão na massa: gestão democrática em prática



Olá, Gestores Escolares!

"Gestão Democrática: escuta, mobilização e engajamento da comunidade na construção do projeto político-pedagógico" é o primeiro volume da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo. Trata-se de material de apoio para a formação continuada e o desenvolvimento profissional de gestores escolares. Pensado na perspectiva da aprendizagem pela ação, esses profissionais são convidados a assumirem o protagonismo na coordenação e gestão do projeto político-pedagógico (PPP), planejando e solucionando problemas reais e sendo capazes de tomar decisões de maneira colaborativa.

A proposta é que dupla gestora coordene a construção da proposta pedagógica da sua escola e, concomitantemente, adquira competências relacionadas ao Parecer n. 4/2021 (Matriz Nacional de Competências de Diretores de Escola), também chamada BNC-Diretor Escolar. Em particular quanto à gestão democrática na escola, o Parecer n.4/21 considera que o Diretor Escolar deve:

- Possibilitar trocas e gera conectividade;
- Oferecer oportunidades para que a comunidade participe, opine e se envolva na escola;
- Fortalecer os colegiados de Gestão Democrática;
- Promover a educação em suas múltiplas formas no território em que a escola se insere.

O objetivo é auxiliar esse profissional refletir sobre suas atividades e seu desenvolvimento profissional, compreendendo seu papel de liderança democrática, que garante o engajamento das comunidades local e escolar na implementação do currículo, na revisão do PPP e no cotidiano da instituição

Dessa forma, construímos uma trilha de aprendizagem alinhada aos princípios da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), da Gestão Democrática, dos Direitos Humanos e da Educação Integral. O objetivo é que, ao final da formação, os gestores escolares se compreendam como agentes transformadores da realidade de sua comunidade, reconhecendo e possibilitando que a escola exerça papel educador na vida dos cidadãos, com foco no desenvolvimento do potencial humano.

Como parte desta proposta, esse Caderno foi pensado para auxiliar na primeira etapa do planejamento escolar: a mobilização e engajamento da comunidade. Logo no capítulo 1, abordamos a ressignificação do PPP, como processo democrático e intencional. No capítulo 2, apresentamos as ferramentas de fortalecimento dos laços entre comunidade e escola. A gestão democrática, como princípio da educação, é o tema do capítulo 3. Em seguida, no capítulo 4, compartilhamos as experiências de escuta e engajamento da comunidade como caminhos para a consolidação da proposta pedagógica. Por fim, na última parte deste e-book um passo a passo para orientar os gestores na mobilização dos atores da gestão democrática na revisão do PPP da escola.



“[...] a gestão democrática se pauta no seu entendimento como um processo político, no qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, na busca da solução daqueles problemas.

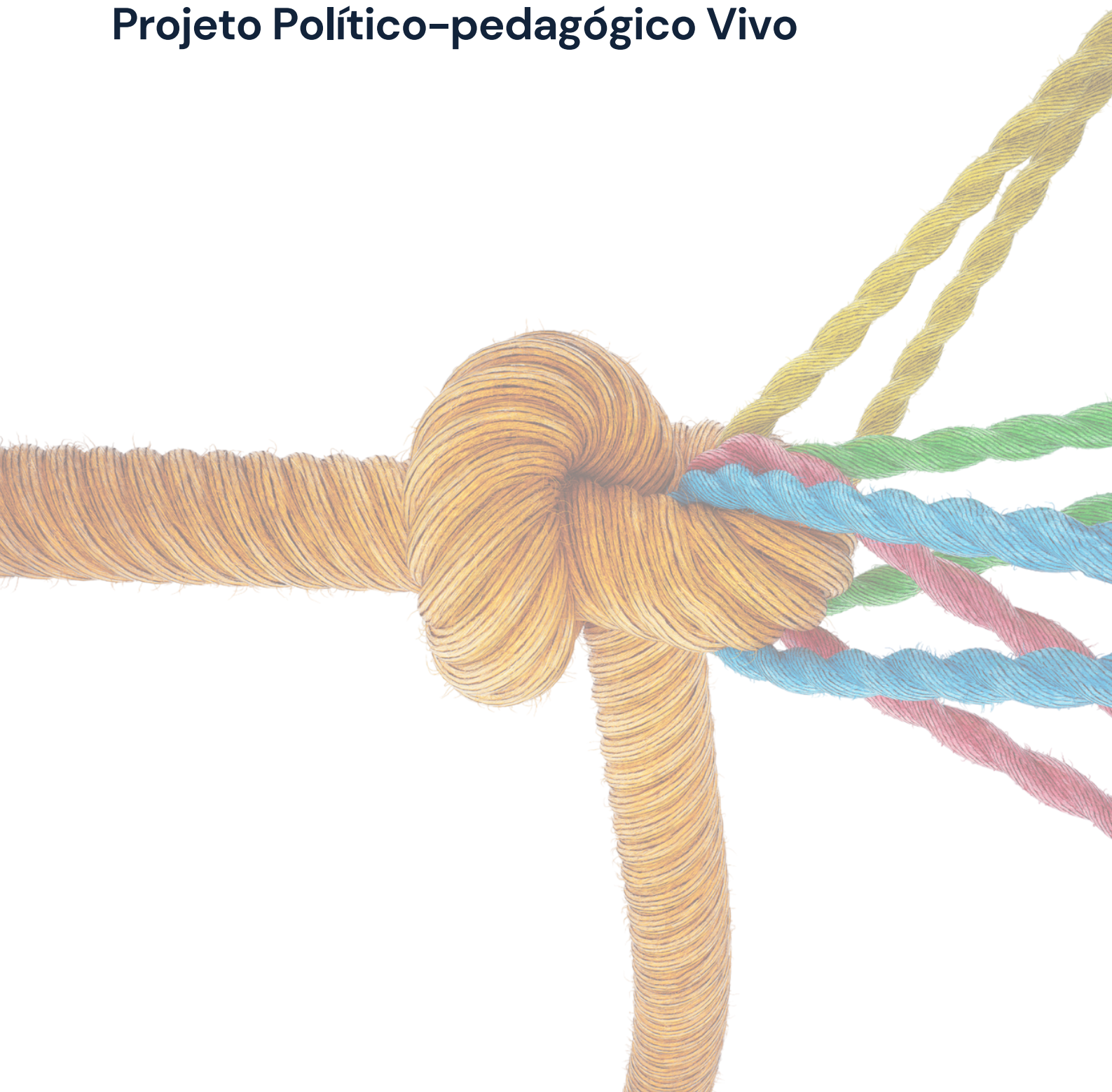
”

(Daniela Patti do Amaral - Gestão escolar pública, 2015. Fundação Vale e Unesco)



CAPÍTULO I

Projeto Político-pedagógico Vivo



1.1 PPP democrático e com intencionalidade

A proposta pedagógica, normalmente chamado na escola pública de Projeto Político-Pedagógico (PPP), foi instituída pela Lei 9.304/96 (Lei de Diretrizes e Bases -LDB), em seus artigos 12, 13 e 14. Trata-se de um instrumento que baliza e orienta a atuação da escola em suas dimensões política e pedagógica. Quando o PPP é elaborado democraticamente, alinhado com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), tem potencial para orientar a consolidação do currículo na escola.

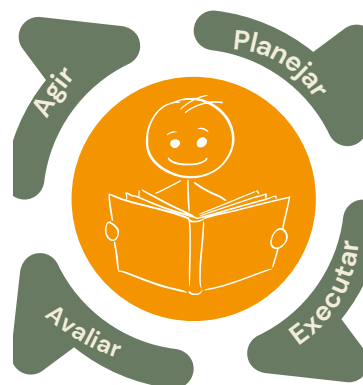
Entretanto, ainda é comum que, em algumas instituições de ensino, o PPP seja visto apenas como uma obrigação legal. Uma exigência que os gestores entendem que devem cumprir para estarem em dia com as instituições reguladoras. Um PPP guardado na gaveta do diretor escolar corre o risco de empoeirar, ser esquecido e não servir como instrumento de transformação.

Para mudar esse paradigma, o PPP-Documento (materialização em papel, ou versão digital) deve se transformar em um **PPP-Vivo, traduzido em um processo coletivo, democrático e intencional de planejamento da escola.**

Planejar é uma condição imprescindível para a elaboração de programas e suas intervenções, de forma responsável e consciente. Para construir um PPP que seja vivo e saia da gaveta, cabe pensá-lo como circuito permanente de planejamento-reflexão-aprendizagem. A execução dessa tarefa, com efetividade, passa pelo desafio de investir no desenvolvimento de novas competências de gestão escolar: planejamento, organização, monitoramento e avaliação, mantendo o foco, sempre, na aprendizagem e no bem-estar do aluno e, conseqüentemente, na boa relação com o professor.

PPP como processo contínuo de melhoria da aprendizagem

Não há como separar o significado processual do PPP, de sua função contínua de planejamento e organização da unidade escolar. Esse documento se orienta por um ciclo contínuo de planejamento, execução, avaliação de resultados e replanejamento, sempre com foco na aprendizagem e no desenvolvimento integral do aluno.



- **Planejar:** diagnosticar, priorizar, definir diretrizes, objetivos, estratégias e metas.
- **Executar:** implementar, desenvolver as ações propostas e monitorar o andamento.
- **Avaliar:** analisar, refletir e acompanhar se os resultados estão de acordo com os objetivos para tomada decisões.
- **Replanejar/Agir:** aprimorar, aprender com erros e acertos, corrigir a rota e atuar corretamente.

Trata-se de uma ação intencional, com compromisso definido coletivamente pela comunidade escolar. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político! E está articulado ao compromisso sócio-político de integração com os interesses reais e coletivos da população.

1.2 PPP transformador

Potencial educativo do território

Na perspectiva da [Base Nacional Comum Curricular \(BNCC\)](#) e dos princípios da [Educação Integral](#) e da [Cidade Educadora](#), a escola, como espaço formal de educação, tem potencial para se converter em agente de transformação do lugar. Esse movimento começa com o planejamento educacional, valorizando as atividades e experiências não escolares, e considerando as possibilidades educativas do território. Seu papel, assim, é ressignificado, enfatizando as trocas e interações com o bairro e a cidade, como locais educativos, onde o conhecimento é construído; se desenvolve a autonomia e o pensamento crítico.

Estamos falando de construir relações de pertencimento entre a escola e a comunidade. Conhecer a diversidade cultural da cidade, do bairro e levar esse conhecimento para o currículo impacta positivamente no aprendizado e na autoeficácia [1] dos alunos.

Pertencer para transformar

Como dar sentido e alcançar a todos, em comunidades tão diversas e plurais? O caminho está em compreender o indivíduo como ponto central desse processo, no caso, o aluno. Envolve partir das referências culturais e ambientais que constituíram sua identidade. Isso é particularmente importante na educação infantil, momento de desenvolvimento do campo de experiência entre o "eu, o outro e o nós". Quando a criança precisa interagir para criar percepções sobre si mesma e os outros. Mas, também é importante no ensino fundamental, auxiliando na construção do projeto de vida, por exemplo. O pertencimento vai ocorrendo progressivamente, em experimentações que vão dando significado aos conhecimentos.

Para compreender melhor esse processo, construímos uma trilha para ser percorrida conforme a realidade e o tempo de cada localidade ou território.

Escala de referências culturais e ambientais no PPP



[1] Sobre a relação entre desempenho escolar e auto-eficácia, veja o artigo [Autoeficácia e desempenho escolar em alunos do ensino fundamental](#).

Compromisso com a educação integral

Um dos conceitos que norteiam a educação brasileira é a ideia de educação integral. A Constituição de 1988 dispõe que a educação tem por objetivo o pleno desenvolvimento da pessoa humana, o seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) estabeleceu que o ensino no Brasil deve seguir os princípios de:

- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais e;
- XII – consideração com a diversidade étnico-racial.

A [BNCC](#) e as [Diretrizes Nacionais da Educação Básica \(DNC\)](#) assumiram um compromisso com a educação integral. Orientam que o ensino-aprendizagem deve considerar a complexidade e não linearidade do desenvolvimento do ser humano de maneira global. Surge, então, a necessidade de construir uma Educação Básica que traga uma visão integral da criança e do adolescente, e que promova o acolhimento e reconhecimento de suas singularidades e diversidades.

Não confunda!

Educação integral é diferente de educação em tempo integral. A primeira contempla os diversos aspectos do desenvolvimento humano, as dimensões: cognitiva, afetiva, cultural, política, social, física, ética e estética. Já a segunda refere-se à ampliação do tempo de permanência do estudante na instituição de ensino.

“ Uma escola de educação integral pressupõe a ampliação da jornada para atender aos seus objetivos. Porém, esse não é o único elemento-chave da educação integral. O ensino em tempo integral é necessário, mas não o suficiente. As escolas precisam trabalhar também o currículo e a integração com território. ”

(Guillermina Garcia, gerente de programas e projetos do Cenpec)

[2] Para saber mais veja "O Dinheiro e o Território", de Milton Santos.



A educação integral e o território educativo

Muitas vezes, quando estudamos o conceito de educação integral ficamos em dúvida em como materializá-lo nas práticas pedagógicas. Afinal, como trazer o universo que representa o aluno, sua família e comunidade para dentro da sala de aula?

Um dos primeiros passos é a escola reconhecer o seu papel transformador na vida das comunidades escolar e local. Significa pensar o espaço "escola" dentro de um território mais amplo, que também faz parte da construção da identidade dos alunos. Esse território, na perspectiva de Milton Santos [2], é o território usado, onde as pessoas trabalham, residem, realizam trocas materiais e espirituais e, acima de tudo, vivem suas vidas. Por isso, para efetivar a educação integral, acreditamos na relevância do conhecimento e da valorização dos saberes que fazem parte das vivências dos alunos. Sugerimos algumas reflexões:

- Quem são meus alunos? Como é sua família?
- Onde eles vivem?
- Quais espaços, além da escola, eles frequentam?
- De quais dinâmicas (festas, encontros, etc.) participam?
- Com quem conversam quando não estão na escola (família, pessoas que encontram na comunidade, amigos de outras escolas)?
- Com quais saberes e histórias da comunidade os meus alunos convivem?

As respostas a essas perguntas auxiliarão na construção da proposta pedagógica da escola em uma perspectiva integral.

1.3 Escola transformadora

A escola transformadora assume o compromisso de educar em suas múltiplas formas, atuando de maneira intersetorial e com corresponsabilidade como premissas na elaboração do PPP. Também planeja intencionalmente a multiplicação das oportunidades educativas, envolvendo o território, sempre com foco na educação integral.

A escola que educa em suas múltiplas formas...



Promove a relação entre a escola e a vida real dos alunos, considerando o cotidiano vivenciado por eles e sua trajetória de vida.



Incentiva os professores a investigarem e considerarem o conhecimento prévio dos alunos, observando como percebem a cidade, seu bairro e a sua realidade.



Aplica metodologias e exemplos discutidos na sala de aula, valorizando a memória do território e da cidade onde está inserida.



Entende-se como polo cultural que promove um trabalho integrado entre Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, APM, Associações.



Tem seu papel ressignificado, interagindo com o território como local educativo, onde se constrói conhecimento e desenvolve autonomia e o pensamento crítico.



É parte da comunidade, aberta para a disponibilização de espaços e desenvolvimento de projetos com a comunidade.

A cidade como currículo

De acordo com Heloisa Lück, os diretores escolares relatam que uma das estratégias mais importantes para levantar “escolas derrubadas” tem sido a abertura do estabelecimento de ensino para a comunidade [3]. Essa integração pode se realizar de modo informal e esporádico. Porém, o ideal é que seja sistemática e organizada, cujas diretrizes estejam contempladas na proposta pedagógica da escola.

Levar a cidade, o bairro e as referências culturais dos alunos para dentro do currículo escolar integra a escola com a comunidade, extrapolando a sala de aula e os muros da escola.

A cidade, enquanto território educativo, torna-se espaço de aprendizagem, gerando laços de pertencimento e fortalecendo a cidadania.



Transforme a sua comunidade, o seu bairro e a sua cidade em fontes de conhecimento e aprendizagem significativos para os alunos.

[3]Para saber mais, leia Integração escola-comunidade (p.78), no livro Dimensões da gestão escola e suas competências, de Heloisa Lück.



Pilares para a construção do PPP Vivo



Foco na aprendizagem do aluno

O aluno como prioridade nas escutas, ações e nos projetos, com vistas à garantia de educação de qualidade social, com aprendizagem na idade certa, inclusiva, equitativa e com respeito às referências que caracterizam a diversidade cultural e combate às desigualdades.



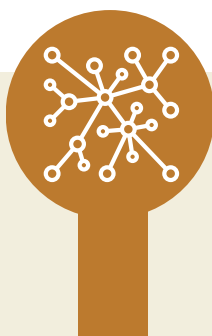
Escola transformadora e colaborativa

Escola como agente transformador, que compreende o território como parte do currículo, flexibilizando-o ao elaborar seu projeto educativo em colaboração com outras escolas, com a comunidade escolar e, extrapolando a sala de aula, integrando as necessidades e identidades da comunidade.



Cidade como espaço de aprendizagem

Cidade como território educativo, que se reconhece como espaço de aprendizagem, promovendo e exercendo um papel educador na formação integral dos seus habitantes, tendo por base a história e a cultura das suas comunidade como fontes de conhecimento e aprendizagem.



Educar em suas múltiplas formas e plataformas

Promoção da intersectorialidade, colaboração e corresponsabilidade como premissa do PPP, com foco na educação integral e no desenvolvimento de sujeitos dos territórios, por meio da multiplicação das oportunidades educativas formais, não formais e informais, que abrangem variados saberes e formas diferentes de aprender e viver.



Respeito à diversidade e aos diversos modos de viver

Este pilar se aplica tanto à convivência com as diferenças, como com os diferentes no ambiente escolar. Inclui o combate ao racismo, xenofobia, todos os preconceitos e intolerâncias. Como, também, o respeito e a valorização da memória coletiva, línguas remanescentes, marcos civilizatórios, práticas culturais de povos tradicionais e originários e comunidades rurais (territórios de educação no campo, por exemplo).



Estrutura básica do PPP

Não há uma norma que defina a estrutura do PPP de uma escola. A orientação, é que o documento reflita o processo democrático e transformador de sua elaboração, engajando as comunidades escolar local e evidenciando as diretrizes para a escola, seu alinhamento à legislação vigente, aos princípios e documentos norteadores da educação, em especial o currículo, a BNCC e a LDB, entre outros.

As diretrizes para elaboração do documento são emitidas pela Secretaria Municipal de Educação de cada município, portanto, a estrutura pode variar. Entretanto, em geral, as partes essenciais que compõem o PPP, são:

Sumário

Identificação

Nome, endereço, latitude e longitude, mantenedora com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), código Inep/MEC, dados da APM. Também é preciso indicar o nível, a etapa ofertada, modalidade, os turnos de funcionamento, o número de vagas, etc.

Marco situacional

Integra informações de identificação e caracterização da escola e seu território, compondo um texto base que fortalece as referências culturais, ambientais e sociais, que formam a identidade da instituição. Inclui o diagnóstico e análise situacional, com um retrato baseado em evidências e indicadores sobre as dimensões pedagógica (matrícula, fluxo, proficiência, equidade, etc.); administrativo-financeira (recursos humanos - quadro funcional e docente; recursos financeiros, infraestrutura) e política-institucional.

Marco referencial

Parte do PPP na qual a escola explicita os princípios e documentos norteadores, as bases legais que respaldam suas decisões e sua atuação escolar na comunidade/território. A escola define as diretrizes pedagógicas alinhadas a esse marco.

Marco operacional

São definidos os caminhos e onde a escola deseja chegar. Aqui podem ser inseridas as declarações da escola, seus objetivos e metas, organizados em um plano de ação.

Anexos

Nos anexos, sugerimos que você indique documentos, tais como: (1) Plano de Monitoramento e Avaliação do Plano de Ação do seu PPP; (2) Como realizará a comunicação do PPP; (3) Detalhamento dos diagnósticos realizados; (4) Calendários; (5) Atas (evidências) do Gestão Democrática (reuniões com conselho escolar, grêmios e APM); (6) Documentos de regularização e funcionamento da escola (regras sanitárias, comprovantes de recarga de extintores, dedetização, limpeza de caixa d'água, de filtros de água, etc.).



Passo a passo para revisar o PPP

Para que o PPP seja uma ferramenta efetiva de engajamento da comunidade e do planejamento escolar, sugerimos que sejam seguidas algumas etapas em sua construção. Elas foram pensadas a partir do princípio da Gestão Democrática e, também, na perspectiva da gestão escolar como um processo que demanda competências e habilidades específicas, baseadas na BNC do Diretor. [2]

Etapas básicas para revisão do PPP Vivo

Gestão Democrática: escuta e mobilização da comunidade

A primeira ação é gestão democrática. Ao longo do processo, toda a comunidade escolar deve ser envolvida na revisão do PPP, debatendo a sua importância e o seu significado; mobiliza o conselho escolar, do grêmio estudantil, dos docentes, funcionários, pais e responsáveis. Durante esta fase, deve ser realizada uma escuta ativa de todos os envolvidos, aprimorando o diálogo e as ferramentas de comunicação.

Diagnóstico e análise situacional: o uso de evidências na revisão do PPP

O gestor levanta a real situação da escola, baseando-se em evidências: dados de aprendizagem, fluxo, matrícula, equidade, financeiros, funcionais; pesquisa; relatórios de escuta; resultados de avaliações externas e internas. Todos esses dados são analisados, subtraindo-se, daí, o que é preciso fazer para melhorar a educação na escola. Também é nesta etapa que o gestor investiga o território, levantando o potencial educativo do entorno (agentes, dinâmicas e lugares) que podem ser empregados intencionalmente no auxílio à oferta de educação integral, baseada nos saberes, vivências e realidade do aluno.

Princípios e documentos norteadores do PPP

A comissão do PPP identifica, estuda e reflete sobre a aplicação dos princípios da educação de qualidade na escola, sobre as bases legais que norteiam as suas decisões. É momento de se perguntar como a instituição alinhará a BNCC e o Currículo à sua proposta pedagógica.

Declarações da escola: construção e pactuação da missão, visão e valores

A partir do marco situacional, a comunidade debate e constrói coletiva e democraticamente o que a escola quer ser e onde deseja chegar (visão); por que a instituição existe? (missão) e as bases da identidade da escola (valores).

Plano de ação

Nesse ponto, a comissão de revisão do PPP já tem insumos suficientes para fazer o seu Plano de Ação. Inicia essa etapa com a priorização dos problemas identificados no diagnóstico e com a construção de Objetivos e Metas da Escola. A partir disto, é feito um detalhamento das ações a serem executadas.

Monitoramento e Avaliação: acompanhamento do PPP

A ação de monitorar e avaliar o PPP da escola é pouco conhecida e aplicada. Contudo, sem planejar o acompanhamento do que foi previsto no plano de ação é possível afirmar que há uma grande chance de boa parte do que foi planejado não ser executado.

Com essas etapas concluídas, chegou o momento de redigir o documento final e enviar para aprovação do Conselho Escolar. Uma vez pactuado com esse colegiado, o PPP segue para a Secretaria Municipal de Educação, que dará o seu parecer, de acordo com a legislação vigente. Não deixe de dar o máximo possível de publicidade ao documento.

[2] Estas etapas foram construídas a partir da experiência das autoras com a Formação Continuada PPP Vivo, cujo foco é a revisão do Projeto Político-Pedagógico. Essa é uma experiência exitosa, já implantada em Redes Municipais de Educação.





Quadro Resumo

O Capítulo Projeto Político-Pedagógico Vivo tem por objetivo ressignificar o PPP, sugerindo reflexões para que esse documento saia da gaveta e seja, efetivamente, uma ferramenta de planejamento escolar.

- **Processo:** compreensão do PPP como um processo contínuo de melhoria da aprendizagem, com um circuito permanente de planejamento-execução-avaliação, envolvendo a construção coletiva pela comunidade escolar.
- **Pertencimento:** propõe que o PPP seja construído a partir do potencial educativo e referências culturais do território; enfatizando trocas e interações com o bairro e a cidade; gerando relações de pertencimento entre escola e comunidade.
- **Território educativo:** alinhado à perspectiva da educação integral, traz o reconhecimento do papel transformador que a escola em um território mais amplo, um espaço que exerce papel educador na vida dos sujeitos, assumindo como desafio a formação integral dos alunos e demais membros da comunidade.
- **Educação integral:** perspectiva que contempla os diversos aspectos do desenvolvimento humano, trabalhando as dimensões cognitiva, afetiva, cultural, política, social, física, ética e estética. Para efetivá-la nas práticas pedagógicas, é preciso conhecer e reconhecer a realidade do aluno, trazendo para o currículo as suas experiências.
- **A cidade como currículo:** compreensão da cidade enquanto território educativo, que tem potencial para tornar-se espaço de aprendizagem e fortalecimento da cidadania. O conhecimento das referências da cidade (história, cultura, meio ambiente, economia, etc.) auxilia a escola a flexibilizar o currículo, introduzindo as particularidades da unidade e do seu entorno.

Esse tema no Projeto Político-Pedagógico

- As reflexões sugeridas no capítulo permeiam toda a construção do Projeto Político-Pedagógico. Podem e devem ser inseridas nas discussões da Comissão para revisão do PPP, nas horas de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), nas reuniões de pais e dos Colegiados de Gestão Democrática.
- Integram as diretrizes para revisão do PPP, dos Planos de Ensino, Planos de Aula e Regimento Escolar.
- **No documento final:** essas reflexões serão a base para a construção do texto de Introdução do PPP, em que a equipe gestora relata o processo de elaboração e/ou revisão do documento e do texto de caracterização do contexto da Escola.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal (1988)

- Perspectiva de Educação adotada pela norma constitucional e princípios do ensino na Educação Básica: artigos 205 e 206.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394/1996)

- Princípio do ensino na Educação Básica: artigo 3.
- Incumbência da Unidade Escolar em elaborar sua proposta pedagógica: artigo 12.
- O desenvolvimento integral da criança na Educação Infantil: artigo 29.
- Meios de atingir a formação básica do cidadão no Ensino Fundamental: artigo 30.

Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8069/1990)

- O respeito aos valores culturais, históricos e artísticos próprios do contexto social da criança e do adolescente no processo educacional: artigo 58.

Base Nacional Comum Curricular

- Compromisso da BNCC com a Educação Integral: Introdução – Item "Os fundamentos pedagógicos da BNCC".

Saiba mais

Sites

Centro de Referências em Educação Integral

- [Currículo na educação integral; Educação integral nas infâncias; Território Educativo: quatro experiências para investigar o entorno da escola](#)

Livros e artigos

SINGER, H. (org.) **Territórios Educativos: experiências de diálogo bairro–escola**. Volumes 1, 2 e 3. São Paulo: Cidade Escola Aprendiz. 2015

LIMA, P. G; FERREIRA, M. C. **Projeto Político–Pedagógico e a possibilidade de gestão democrática e emancipação da escola**. Jundiaí: Editora Paco Editorial, 2013.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes. 2013

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes. 2013.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MAIA, B. P. COSTA, M. T. A. **Os desafios e as superações na construção coletiva do Projeto Político–Pedagógico**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

GÓMEZ–GRANELL, C.; VILA, I. (orgs.) **A cidade como projeto educativo**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ARTUNES–ROCHA, M. I. et al. **Territórios educativos na educação do campo: escola, comunidade e movimentos sociais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

Vídeoaulas e palestras para assistir na íntegra e estudar no HTPC com os docentes



[Vídeoaula – Gestão Democrática. Aula com Lilian Rodrigues de Oliveira. 2023.](#)



[Vídeoaula – Resignificação do PPP. Aula com Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa. 2023.](#)



[Helena Singer fala para a Rede Municipal de Ribeirão Preto. Trata de território educativo e a importância de revisar o PPP de maneira colaborativa entre as escolas da Rede.](#)

Para complementar o conhecimento



[Conceito de Educação Integral com Miguel Arroyo, prof. da UFMG.](#)



[Educação Integral – Territórios Educativos – Helena Singer, Manoel Português; Solange Turgante](#)

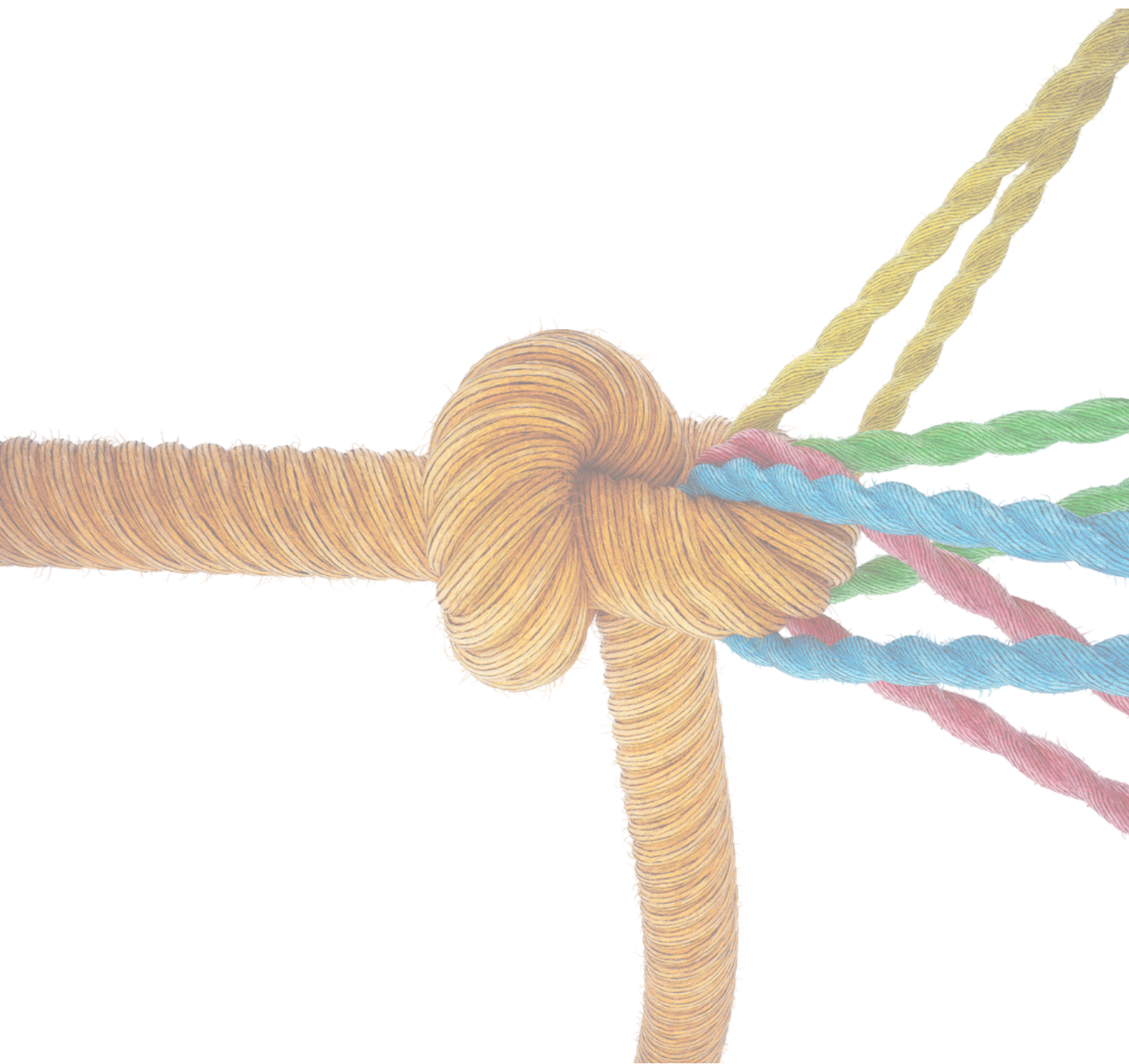


[Vídeo ilustrado. O que é Educação Integral. Centro de Referências em Educação Integral. 2016.](#)



CAPÍTULO II

A Comunidade na Escola



2.1 Participação de todos

A comunidade tem papel fundamental na construção da proposta pedagógica da escola. Sua participação ativa na vida da escola é a alma do princípio da gestão democrática na educação.

Para conseguir essa participação, precisamos começar com o reconhecimento dos atores das comunidades escolar e local, mapeando seus anseios e especificidades. Com esse levantamento é possível reunir elementos para traçar estratégias de engajamento, garantindo, assim, que o PPP seja representativo para todos os envolvidos.

Com base no conhecimento da cidade, do bairro e da comunidade, convidamos os gestores escolares a pensarem qual é o lugar e a relação da escola com o seu contexto local.

Essa reflexão exige uma ampliação do olhar para além dos muros da instituição. Implica que o conhecimento sobre o território faça parte de uma estratégia de governança em rede com objetivos sociais e educacionais territorializados.

Comunidade dentro e fora da escola

Comunidade local

Composta pela comunidade do entorno da escola, é formada por agentes, dinâmicas, saberes e lugares do território. Podem ser instituições e organizações com as quais a escola pode fazer parceria e ações integradas. Além disso, é preciso considerar aqueles que moram ou trabalham nos arredores da escola. Os vizinhos, os amigos dos alunos, a família. Inclui, também, aqueles que, sendo da comunidade escolar, também tem suas vivências profissionais e pessoais na comunidade onde se insere a escola.

Comunidade escolar

Os agentes que compõem uma comunidade escolar vão muito além de professores e alunos. São todos os profissionais que atuam na escola e pessoas que fazem parte da jornada educacional do aluno, de alguma forma. São eles: gestores escolares, docentes, funcionários de apoio, alunos, pais e responsáveis de alunos matriculados.

DEFINIÇÕES DA PALAVRA COMUNIDADE

- Grupo que possui identidade étnica, racial própria, que se consolidam a partir de práticas, saberes e manifestações culturais;
- Pessoas que possuem memórias coletivas e ligações emocionais compartilhadas, que dão suporte ao pertencimento, que se transforma em confiança; confiança que se torna a base das trocas.



2.2. A Criança e a comunidade

No [Plano Nacional da Primeira Infância \(PNPI\)](#), a unidade família-e-comunidade é o ponto de partida das práticas sociais de proteção, cuidado e educação das crianças. O documento caracteriza a comunidade e a família, como a base de apoio para o desenvolvimento integral da criança, porque oferecem:

“segurança, relacionamentos afetivos, oportunidades para o desenvolvimento de habilidades, amizades e autoconfiança, bem como atividades e serviços que contribuam para a sua realização plena como pessoa.”

Nesse mesmo caminho, o [estudo realizado por Sharon Goldfeld](#), do Departamento de Pediatria da da Universidade de Melbourne, Austrália, mostrou que ambientes positivos e estimulantes, no início da vida, são a base para que haja desenvolvimento integral dos sujeitos.



Impactos do ambiente no desenvolvimento que podem ser observados:

- **Ambiente social:** Laços sociais, coesão da comunidade, segurança, pertencimento ao bairro e percepção sobre a sua qualidade amigável para a criança.
- **Ambiente de serviços:** Qualidade, quantidade, acesso e interação dos serviços que proporcionam soluções tangíveis.
- **Ambiente físico:** Espaços nos quais as crianças interagem com outras pessoas e brincam.
- **Ambiente socioeconômico:** Vantagens e desvantagens da vizinhança impactam no desenvolvimento das crianças.
- **Ambiente de governança:** Envolvimento dos cidadãos e participação social; política intersetorial.

Ao conhecer quais desses elementos são mais presentes no entorno da escola, o gestor tem melhores condições para planejar ações mitigadoras desses impactos negativos, como, também, pode potencializar os efeitos positivos. O importante é analisar com critério o que mais impacta no desenvolvimento e aprendizado das crianças e adolescentes.

“É importante pensar em uma rede de integração entre a escola e a cidade, mediante uma proposta pedagógica que extrapole os muros da escola para utilizar o meio urbano e social como agente educativo. Afinal, a escola não é a única via de aprendizagem, mas sim uma entre muitas possibilidades de se adquirir conhecimento. A escola integrada com os espaços públicos – ruas, parques, praças, museus – promove a participação e alfabetização urbana das crianças. A cidade vem a se tornar cidade educadora.”

(Plano Nacional da Primeira Infância. A Cidade. P. 109)

2.3 Sentido de comunidade

No plano da gestão pública, o sentido de comunidade emerge como o respeito ao potencial e às identidades de cada localidade e dos grupos que a constituem. Passa pela certeza de que a cidade não é a simples soma de indivíduos correndo atrás de objetivos particulares. São seres humanos que constroem memórias coletivas e ligações emocionais que influenciam no seu jeito de ver e estar no mundo, impactando em sua capacidade de autoeficácia e autorrealização.

A construção do sentido de comunidade envolve o entendimento de que os interesses particulares e coletivos não se sobrepõem um ao outro. Eles são interdependentes, complementares e demandam colaboração

Para dar forma a essa ideia, construímos uma trilha de aprendizado com foco no sentido de comunidade. Ela pode ser aplicada em formações e reflexões com a comunidade escolar.

Iniciar a jornada

1

Escuta

Perceba, pela comunicação verbal e não verbal, as expectativas, necessidades, os anseios e as dores das comunidades escolar e local. Gere espaços de debate, pesquise, crie canais de comunicação simples e eficazes para dar voz a quem tem mais dificuldade em ser ouvido. Tenha vivências reais que lhe proporcionem escutas transformadoras de si mesmo e da comunidade da qual faz parte.

Conhecer e valorizar

2

Identidade

Identificar, reconhecer e as identidades e suas referências é fundamental e estratégico para a qualidade das relações interpessoais. Para isso, estabeleça ferramentas de gestão que incluam os diferentes grupos, deixando claro que todos são vistos e ouvidos em suas diferenças e semelhanças.

Escolher caminhar junto

3

Compartilhamento

Planeje espaços de compartilhamento decisório. Fortaleça os conselhos escolares, grêmios, APM e representantes de sala. Não tenha medo de abrir mão de sua ideia para agregar outras que venham, inclusive, de adversários políticos. Por que não? Eles não são inimigos. Compartilham do mesmo desejo de atuar pelo bem comum. Estabeleça ações para que as pessoas conheçam e curtam a escola. Tudo isso gera proximidade. Essas iniciativas fortalecem as relações e a responsabilidade pessoal com o coletivo. Fomentam a estima por si mesmo e pelo próprio meio.

Assumir o meu papel

5

Corresponsabilidade

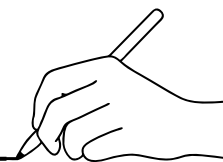
Convide a comunidade para que assuma sua responsabilidade com o coletivo e para que faça um investimento pessoal na vida escolar. Que partilhe das responsabilidades com a aprendizagem dos alunos em conjunto com a escola, construindo soluções compartilhadas.

Confiança

Construa democraticamente normas que garantam a ordem, a distribuição de poder, a transparência e o respeito às opiniões. Transforme a gestão escolar em um ambiente facilitador e não complicador. Para isso, dê devolutivas frequentes. A comunidade precisa ter a certeza que exerce influência sobre o coletivo, aumentando sua capacidade de resolver problemas e executar tarefas. Isso aumentará a participação e gerará confiança.

Receber e dar devolutivas

4



Quadro Resumo

No Capítulo Comunidade na Escola foram discutidos o conceito de comunidade e a importância da participação ativa de todos na construção do PPP, gerando corresponsabilidade e pertencimento.

- **Criança e Comunidade:** aborda a unidade família-comunidade no PNPI, como referência para pensar como a escola, seu entorno e a cidade podem se tornar brincantes, seguros, inclusivos, verdes e propícios para o desenvolvimento de relacionamentos afetivos e de pertencimento, autoconfiança, aprendizado vivenciado, desenvolvimento de habilidades e bem-estar das crianças.
- **Sentido de comunidade:** respeito ao potencial e às identidades de cada localidade e dos grupos que lhes dão forma. Estudos evidenciam que desenvolver o sentido de comunidade; aprofunda o pertencimento e a corresponsabilidade da comunidade com a escola.
- **Comunidade local:** composta pelos pais, responsáveis e família dos alunos, assim como a comunidade do entorno da escola.
- **Comunidade escolar:** composta por todos os profissionais que atuam na escola, assim como os alunos e os pais e responsáveis.

Esse tema no Projeto Político-Pedagógico

- As reflexões sugeridas nesse capítulo permeiam toda a construção do Projeto Político-Pedagógico. Podem e devem ser inseridas nas discussões da Comissão para a revisão do PPP, HTPCs, reuniões de pais e do Conselho Escolar.
- O engajamento da comunidade ocorre desde o primeiro momento de revisão e/ou elaboração do PPP:
 - Escuta com pais, docentes e profissionais da educação;
 - Reuniões de pais e mestres;
 - Reunião do Conselho;
 - Festividades da escola.
- Ocorre por meio de uma comunicação efetiva sobre cada etapa do PPP.
- **No documento final:** será feito o relato de como ocorreu a mobilização e o engajamento das comunidades escolar e local na revisão do PPP. Além disso, no marco situacional e na caracterização do contexto da escola, será feito o diagnóstico das comunidades escolar e local.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal (1988)

- O direito da criança e do adolescente à convivência familiar e comunitária: artigo 227.

Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990)

- O direito da criança e do adolescente à convivência familiar e à comunitária: artigo 4;
- A garantia do direito à liberdade e de participar na vida familiar e comunitária, sem discriminação: artigo 16.

Marco Legal da Primeira Infância (Lei n. 13.257/2016)

- Formas de participação da sociedade na proteção e promoção da Primeira Infância: artigo 12;
- Responsabilidade dos entes federados em organizar e estimular espaços lúdicos em locais públicos e privados; bem como a fruição de ambientes livres e seguros nas comunidades: artigo 17.

Plano Nacional da Primeira Infância (PNPI)

- Ação finalística II: Educação Infantil.
- Ação finalística III: As famílias e as comunidades das crianças.
- Ação finalística VII: A criança e o espaço, a cidade e o meio ambiente.

Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

- Uso de metodologias e estratégias didático-pedagógicas diversificadas, recorrendo a ritmos diferenciados e conteúdos complementares, para trabalhar com as necessidades diferentes de alunos, suas famílias e cultura de origem, suas comunidades e grupos de socialização - Introdução - Item "Base Nacional Comum Curricular e Currículos".

Saiba mais

Livros e Artigos

ROSA, L. R. O.; FERREIRA, M. C. T. et al. Passo 3. Sentido de Comunidade. In: **Seis passos para a Cidade Humana**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2019. P. 76.

SILVA, A.; ROSA, L.R.O.; ROSA, H. O. Gestão de cidades com base nas referências culturais. In: **Fenomenologia e cultura: identidades e representações sociais**. Arena, 2021. P.

SARRIERA, J. C. et al. Sentido de comunidade como promotor de bem-estar em crianças brasileiras. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology (IJP)* 2016, Vol., 50, No. 1, pp. 106–116. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/284/28446021012.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

Para complementar o conhecimento

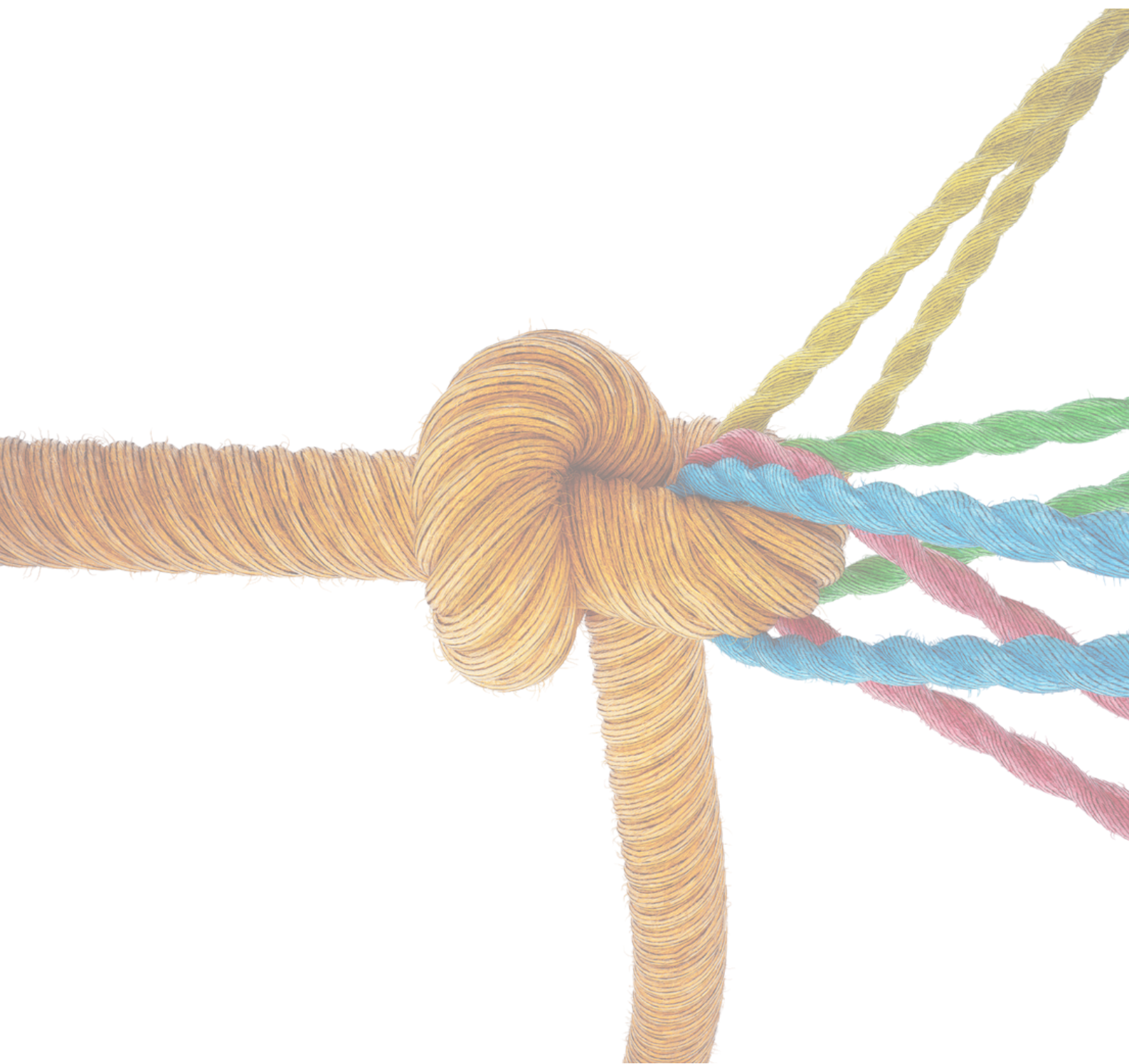


[Helena Singer fala sobre a relação comunidade-escola, discutindo a BNCC.](#)
[BNCC na prática #2 2019| Relação comunidade-escola](#)



CAPÍTULO III

Gestão Democrática como princípio



3.1 Princípios da Gestão Democrática

A democracia é o princípio básico do regime de governo, no Brasil, garantido pela Constituição Federal, de 1988. No âmbito da educação, é estrutural e estruturante, traduzindo-se nos direitos e deveres dos cidadãos em participarem ativamente do planejamento e das tomadas de decisão quanto à garantia de educação de qualidade social. Portanto, engajar a comunidade na construção coletiva do PPP não é uma escolha. É parte fundamental da função social da escola.

É um dever da escola, família, profissionais da educação, professores e alunos envolvidos diretamente no projeto da escola: um desafio que precisa ser enfrentado para estabelecer um modelo de gestão pública participativa e horizontalizada.

Significa promover a participação do cidadão e considerar e respeitar a diversidade de opiniões.

Documentos que norteiam e definem as normas para a gestão democrática na Educação Básica

CONSTITUIÇÃO FEDERAL

O Art. 3 da Constituição Federal de 1988 estabelece que um dos princípios do ensino público, no Brasil, é a gestão democrática. Esse princípio constitucional deve reger todos os aspectos da política pública de educação, tanto quanto os critérios de seleção dos gestores escolares, como a participação das comunidades escolar e local na escola.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO

Estabelece, no art. 11, que os municípios devem instituir, na forma da lei, os Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares. No Art. 14 dispõe que cabe aos Estados, Municípios e DF, definirem, por Lei, as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, norteados com base na participação da comunidade nos Conselhos e Fóruns de Conselhos Escolares. O Art. 14 ainda trata dos segmentos representados nos Conselhos.

LEI N.14.644/2023

Altera a Lei n.9394/1996 (LDB) para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns Escolares. Os municípios deverão aprovar Lei que define as normas da gestão democrática no ensino público na educação básica, de acordo com os princípios constantes em seu [art. 14 da referida Lei](#).

LEI N.14.113/2020

O art. 14, § 1º, inciso I, da Lei n. 14.113/2020 define a condicionalidade I para implementação da complementação do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR), que prevê o provimento do cargo do diretor deverá ocorrer de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre os candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho. Portanto, caberá ao município apresentar lei municipal que regulamenta a designação do diretor escolar, estabelecendo os critérios para a escolha.

META 19 DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2014–2024

A gestão democrática foi transformada em um dos vários compromissos colaborativos assumidos pelos entes federados (União, Estados e Municípios) no PNE 2014–2024, instituído pela Lei n. 13.005/2014. A Meta 19 do PNE estabelece o prazo de dois anos para assegurar condições para efetivar a gestão democrática da educação. Esse processo é associado a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, nas escolas públicas, com previsão de recursos e apoio técnico, para tanto, por parte da União.

Há três estratégias, dentro da Meta 19 do PNE, que merecem atenção, na revisão dos PPPs da sua escola:



ESTRATÉGIA 19. 4

Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização nas gestões escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando as condições de funcionamento autônomo.



ESTRATÉGIA 19. 5

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares, na formulação dos PPPs; currículos escolares; planos de gestão escolar; e regimentos escolares; assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.



ESTRATÉGIA 19. 6

Estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento dos grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.

Resumindo: o que a Unidade Escolar e a Secretaria Municipal precisam fazer para cumprir a legislação vigente sobre gestão democrática?

SECRETARIA MUNICIPAL

- Publicar Lei com as normas da Gestão Democrática para a Rede Municipal, instituindo os Conselhos Escolares, os Fóruns Escolares, com normas de funcionamento. A lei também deve fazer constar os critérios técnicos de avaliação de mérito e desempenho para escolha do diretor escolar.
- Garantir condições para a implementação dos conselhos escolares, Grêmios Estudantis, Fóruns de Conselhos Escolares e demais colegiados da gestão democrática.

UNIDADE ESCOLAR

- Instituir e garantir as condições para o funcionamento dos Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e Associação de Pais, gerando evidências da participação desses colegiados.
- Estimular a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, currículos, planos de gestão escolar e regimentos escolares.



3.2 Participação ativa

Pactuação e participação ativa

O PPP é uma pactuação. Explicita quais são os valores, a Missão e a Visão da escola e apresenta os objetivos, as metas e ações para garantir as aprendizagens.

Essa pactuação exige parceria e definição de corresponsabilidades. Escola e comunidade firmam um acordo em prol de um objetivo comum. Isso exige participação ativa, demandando o engajamento de diferentes segmentos da sociedade.

Contudo, sabemos, a partir do relato de diretores e professores de dezenas de escolas com as quais realizamos formações continuadas, que levar a comunidade para dentro da escola ainda é um grande desafio. Não raro, a participação acaba se resumindo à presença em uma reunião de conselho, ou uma visita dos pais à escola para resolver algum problema específico. Isso não é fruto do acaso, mas de uma construção social e organização política.

Em um ambiente escolar saudável, a participação consolida-se quando existem responsabilidades bem definidas e igualmente divididas. Por exemplo, se um professor é eleito conselheiro do Conselho da Escola, é importante que todos os seus posicionamentos sejam respaldados não apenas no que ele pensa, mas que sejam representativos do que o grupo do qual faz parte pensa. Esse é um aprendizado que precisa ser colocado em prática.

Novas práticas de relacionamento

Ofertar educação, em suas múltiplas formas, também consiste no desenvolvimento de competências relacionais nos membros de sua comunidade escolar.

Essas competências integram a qualidade da interação entre as pessoas e promovem o crescimento pessoal, tornando os relacionamentos mais saudáveis e construtivos. Para que isso ocorra é preciso criar instâncias e oportunidades de diálogo e pactuação.

Se construído democraticamente, o PPP é um desses momentos, que podem se transformar em oportunidades para o desenvolvimento das competências relacionais, formando uma cultura de diálogo, com espaços de escuta consolidados.

Participação nas tomadas de decisão

Quando o PPP reflete os anseios das comunidades escolar e local, e aquilo que almejam enquanto espaço de trocas e aprendizado, os envolvidos se assumem como protagonistas. Sentem-se empoderados para partilhar as tomadas de decisão, porque confiam que serão ouvidos.

Isso só ocorre se houver compartilhamento de poder decisório. Os participantes precisam sentir confiança de que tomarão parte efetiva das decisões e que não foram chamados, simplesmente, para validar algo que já estava previamente resolvido pelo gestor escolar.



Competências Relacionais

Autoimagem, administração de conflitos, controle emocional, sociabilidade, comunicação e relação com autoridade.



Modelo de mobilização dos atores e colegiados

Planeje a mobilização e o engajamento dos atores que devem ser envolvidos, garantindo o princípio da gestão democrática. Quando a revisão do PPP é um movimento de correção de rotas e atualização das políticas públicas municipais, essa mobilização é ainda mais ampla.

Ciclo de Mobilização para revisão dos projetos político-pedagógicos da Rede Municipal de Ensino



3.3 Diretor escolar: articulador de redes

Ao pensar a construção do PPP em uma perspectiva mais ampla e integrada com as questões do bairro e da cidade, o diretor da escola torna-se o articulador de diversos atores. Como liderança, assume a responsabilidade de formar redes, fortalecendo as capacidades de autonomia e desenvolvendo as competências relacionais e as da comunidade escolar.

Como um articulador de redes, o diretor escolar (Parecer n.4/2021):

- Possibilita trocas e gera conectividade;
- Oferece oportunidades para que a comunidade participe, opine, se envolva e participe das tomadas de decisão;
- Fortalece o conselho escolar e o grêmios estudantis;
- Promove a educação no território e articula com outros setores de foram intersetorial;
- Incentiva e cria condições para o aprendizado da participação ativa na comunidade escolar.

A dupla gestora da escola assume uma postura de liderança educadora. Os momentos de escuta no portão da escola, o atendimento aos pais, o recreio, a reunião com professores e toda a comunicação da escola tornam-se intencionalmente educativos à formação cidadã. Um chamamento contínuo para o envolvimento com o projeto da escola. Em particular nas horas de trabalho coletivo, a elaboração da agenda da escola e o planejamento desses momentos, com vistas ao incentivo à participação ativa dos professores é parte importante desse aprendizado.

Esse perfil democrático, articulador e formador está previsto no Parecer n. 4/2021, que estruturou a Matriz Nacional de Competências de Diretores de Escola. Esse documento reafirma a importância do papel do diretor na consolidação da gestão democrática, explicitando competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos gestores escolares nesse campo.

Vejamos o fala a BNC-Diretor Escolar sobre a competência relacionada a esse tema.

Competência A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola

A competência A3 da BNC- Diretor Escolar foca especificamente na gestão democrática. Enfatiza que cabe a esse profissional o fortalecimento da participação cidadã de toda a comunidade escolar, garantindo a transparência, a comunicação, o diálogo; mantendo a democracia como eixo central das ações na escola. Define atribuições, práticas ou ações esperadas no trabalho do gestor escolar:

1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.
2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola (incluindo-se colegiados da escola e organização estudantil), incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar.
3. Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos matriculados na escola.



4. Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino e aprendizagem e da garantia do direito à educação de qualidade social.
5. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do PPP da escola, junto com a comunidade escolar.
6. Promover estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do PPP da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
7. Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.
8. Garantir a publicidade nas prestações de contas e disponibilizar informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados.
9. Prestar aos pais, ou responsáveis, informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.
10. Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

“O diretor administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e das comunidades escolar e local no Conselho Escolar.”

Parecer n. 4/2021 do Conselho Pleno do CNE. Matriz Nacional de Competências de Diretores de Escola



3.4 Atores e Colegiados da Gestão Democrática

Atores da Gestão Democrática na construção do PPP

Atores na gestão democrática são grupos, indivíduos, ou organizações, que devem participar das tomadas de decisão da escola. Possuem capacidade de influenciar decisivamente no PPP, bem como nos setores administrativo e financeiro.



PROFESSORES



FAMÍLIA



ALUNOS



PROFISSIONAIS DE APOIO



DIRIGENTES DE EDUCAÇÃO



GESTORES ESCOLARES

Corpo discente: está no centro do processo. É composto por alunos de todas as etapas oferecidas pela escola. Podem estar organizados em grêmios estudantis, participarem dos conselhos escolares e serem eleitos como representantes de sala, capazes de direcionar democraticamente os anseios da sua turma.

Corpo docente: são os professores (efetivos e substitutos) responsáveis diretos pela aprendizagem dos alunos. Participam dos conselhos escolares e de classe. Além de contribuírem com o debate sobre a solução de problemas da escola, sua principal responsabilidade, na construção do PPP, é auxiliar nos diagnósticos de aprendizagem, e escuta de crianças e bebês e materializar os princípios do PPP nos Planos de Ensino e de Aula.

Gestores escolares: Diretor e coordenador pedagógico. É a dupla gestora que lidera a construção do PPP e articula os demais atores.

Família: pais e responsáveis. Participam do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres (APM). Devem ser ouvidos durante a construção do PPP e receber devolutivas durante o seu monitoramento, auxiliando o gestor escolar no replanejamento e nas tomadas de decisão.

Profissionais de apoio: são funcionários, como bibliotecários, intérprete educacional, merendeiras, seguranças, equipe de limpeza, equipe administrativa e outros. Devem ser ouvidos e convidados a colaborar na construção de soluções e estratégias de desenvolvimento integral do aluno e garantia de um ambiente saudável na escola.

Dirigentes de Educação: Secretários de Educação, diretores de Departamento e supervisores de Ensino (essa nomenclatura pode mudar de acordo com a legislação do município). Devem garantir as condições necessárias para a construção do PPP, democraticamente nas escolas.

Colegiados da Gestão Democrática

As Instâncias da Gestão Democrática representam a estrutura de governança da política pública de educação. São instituídas e regulamentadas e possuem papel bem definido de atuação.



CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO



GRÊMIO ESTUDANTIL



CONSELHO ESCOLAR



CONSELHO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE SOCIAL DO FUNDEB (CACs)



CONSELHO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR



ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES (APM)

Conselho Escolar: tem papel central no acompanhamento da revisão e na homologação do PPP. Falaremos mais detalhadamente dessa instância na próxima página.

Conselho Municipal de Educação: embora não seja obrigatório que esse conselho homologue o PPP, é recomendável que ele seja consultado sobre o processo e que sejam criadas condições para que ele conheça, opine e valide o documento final. Saiba mais sobre as funções do Conselho na página 9 do [Guia de Regulamentações da UNCME](#).

Grêmio Estudantil: a representação do Grêmio deve ser convidada a participar de todas as etapas do PPP, auxiliando no debate, na escuta e na articulação com o corpo discente.

APM: Instância é fundamental, por dois motivos: (1) É o espaço democrático de envolvimento da comunidade na administração e no financeiro da escola. (2) Está vinculada ao recebimento de recursos advindos do PDDE-Escola, entre outros. Por isso, sua documentação deve estar em ordem, conforme a legislação nacional.

Saiba mais sobre o tema em:

- [Manual de Monitoramento do PDDE. Clique aqui.](#)
- [Guia de Execução dos Recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola \(PDDE\). Clique aqui.](#)

Demais instâncias: não é obrigatória a participação direta no PPP, do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA), ou do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACs), mas é desejável que sejam convidados a contribuir.

ATENÇÃO !

No caso da Educação Infantil e o nos primeiros anos do Ensino Fundamental, quando não há grêmio estudantil instituído, é possível implantar os Conselhos Mirins.

Conselho Escolar

Tem ocorrido a implantação e o fortalecimento dos Conselhos Escolares em todo o país. É possível observar que muitos sistemas municipais de ensino já definiram as suas normas de gestão democrática do ensino público, com destaque para os procedimentos de criação e funcionamento desses órgãos colegiados.

Esse processo ganha ainda mais relevância com a nova redação da LDB, dada pela Lei n. 14.644/2023. A instituição do Conselho de Escola tornou-se uma das incumbências das unidades escolares listadas no [artigo 12](#), juntamente com a instituição do [Fórum de Conselhos Escolares](#).

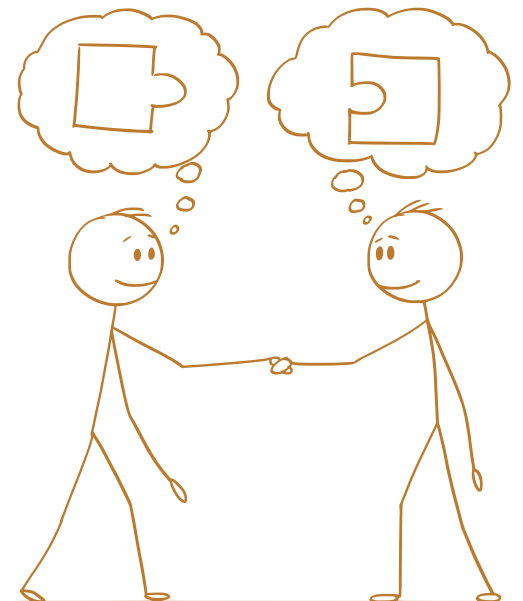
O Conselho de Escola é um órgão deliberativo, consultivo, mobilizador e fiscalizador, que deve ser composto por membros das comunidades escolar e local, e pelo diretor, que é membro nato.

No PPP, o Conselho Escolar tem um papel central, acompanhando, pactuando e deliberando sobre a Missão, Visão, Valores e Objetivos da escola, como, também, decidindo sobre as prioridades e metas. Ainda é o responsável por homologar o PPP.

O diretor da escola pode convocar assembleias extraordinárias do Conselho de Escola para apresentar a proposta e o andamento da construção do PPP; coletar os pedidos de esclarecimentos, inserções, remoções ou alterações dos membros; e colocar o documento em votação.

Meios de participação do Conselho Escolar no PPP

- Elaboração de carta-convite para as famílias e pessoas da comunidade possam dar sugestões para a proposta pedagógica da escola;
- Estabelecimento de “Dia de Mobilização” para a elaboração do PPP, ou outro formato de encontro da comunidade para debater o PPP.
- Utilização de meios virtuais para divulgação e convite para participação no processo de elaboração do PPP;
- Divulgação em jornais comunitários, associação de moradores e sedes de conselhos comunitários, etc.;
- Rodas de Conversa.



“A atuação e a representação de qualquer um dos integrantes do conselho escolar devem visar ao interesse maior dos educandos, inspirados nos princípios e nas finalidades dos objetivos da educação pública, definidos no seu PPP, para assegurar o cumprimento da função social da escola na qual o integrante ensina ou à qual pertence.”

Benjamin Maia e Margarete Costa – Projeto Político-Pedagógico

O que fazer se a escola não tem conselho escolar ou esse colegiado está inativo?



Pré-eleição:

- (a) Articular e convidar as comunidades escolar e local para participar do Conselho;
- (b) Verificar quais membros vão continuar, e quais serão substituídos;
- (c) Verificar a lei de organização do sistema municipal de ensino (se houver) sobre as normas de gestão democrática e o Conselho de Escola;
- (d) Verificar o que se o Conselho já possui Estatuto e, caso o tenha, o o documento diz sobre a eleição;
- (e) Organizar as chapas;
- (f) Divulgar as chapas e as propostas;
- (g) Marcar a data das eleições e publicar edital de convocação para eleições;
- (h) Providenciar uma urna e as cédulas de votação para cada segmento (professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis).

Eleição:

- Na data da eleição, disponibilize as urnas para cada segmento e promova um processo transparente de votação.

Pós-eleição:

- (a) Marque a data para a posse e convide a comunidade;
- (b) Posse dos membros do conselho, deixando claro as funções de cada membro;
- (c) Formação dos conselheiros, com palestras, cursos e leituras sobre o papel do Conselho;
- (d) Elaborar Estatuto do Conselho Escolar.

Saiba mais



Para saber mais informações sobre como fortalecer o seu Conselho Escolar, acesse os [Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares](#) do MEC.



[Para saber mais sobre os Fóruns - Conselho Escolar e a sua organização em Fórum](#)



Grêmios Estudantil

Organizações formadas por alunos matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Os grêmios estudantis são entidades representativas dos interesses dos estudantes secundaristas e regulamentadas pela Lei n. 7.398/1985. No Estado de São Paulo, os grêmios estudantis estão previstos na Lei n. 15.667/2015, que dispõe sobre a criação, a organização e a atuação dessas entidades nas escolas de ensinos fundamental e médio.

Os grêmios são um dos principais aliados no processo de garantia da participação dos alunos.

A revisão dos PPPs é uma oportunidade para consolidar essas entidades nas escolas onde estão instituídas e atuantes, e para concretizar a formação dos grêmios, onde ainda não funcionam.

Não tem Grêmio Escolar ou está Inativo?



Pré-eleição:

- Convide os alunos e esclareça a importância e a função do Grêmio;
- Forme uma Comissão Pró-Grêmio;
- Elabore o Estatuto do Grêmio;
- A comissão realiza uma assembleia e escolhe o nome do Grêmio, define a inscrição de chapas e o período de eleições e aprova o Estatuto.

Eleição:

- Na data da eleição, disponibilize as urnas votação secreta nas salas de aula;
- A contagem deve ser feita pelos representantes de sala;
- No final da eleição a Comissão Pró-Grêmio faz a Ata com o resultado da Eleição.

Pós-eleição:

- A Comissão envia a Ata da eleição para a Diretoria da Escola;
- Organiza a posse dos membros;
- Organiza a agenda de reuniões do Grêmio;
- Toma conhecimento do PPP da Escola;
- Elabora o Estatuto.

Saiba mais

[A Resolução SEDUC no 18, de 8-3-2022 dispõe sobre um modelo de estatuto para os grêmios estudantis de escolas estaduais](#)

[Para saber mais informações sobre como criar o Grêmio Estudantil, leia a Cartilha elaborada pela Unesp de Bauru.](#)



Conselhos Mirins

Uma forma de organizar a participação dos alunos mais novos (anos iniciais do ensino fundamental e as crianças pequenas (4 a 5 anos) da Educação Infantil) é criando o Conselho Mirim (CM). Trata-se de uma entidade participativa infantil que pode ser inserida, também, nos anos iniciais do Ensino Fundamental. O conselho pode ser composto por um aluno de cada turma, escolhido eletivamente.

"Uma atuação eficiente do Conselho Mirim pode ser um condicionante positivo a uma educação política e também pedagógica, até porque é uma entidade infantil que considera uma formação política, pedagógica, social e civil, partindo do pressuposto de atingir uma convivência de um grupo escolar harmonioso, por meio de uma troca dialógica no processo decisório das questões que permeiam o contexto escolar. E, por fim, que o CM seja um espaço reservado a trocas de experiências e a uma manifestação de direitos e deveres na convivência diária no cotidiano escolar, tendo como objetivo principal nomear uma escola autônoma."

Saiba mais na obra "[Gestão Democrática e o Conselho Mirim](#)", de [Liliane Silva Costa](#).



Práticas exitosas

Conselho de Crianças | Rosário | Argentina

As crianças são convidadas a pensar os espaços públicos; promove a participação das crianças na vida da cidade, desenvolvendo o senso de coletividade e o respeito à diversidade. As crianças têm espaço para aconselhar o prefeito sobre as decisões que lhes parecem mais acertadas. Criado em 1996, com inspiração do pedagogo italiano Francesco Tonucci, com o objetivo de conseguir que as pessoas que tomam as decisões na cidade escutem as crianças que a habitam. Podem participar do conselho, meninas e meninos entre 7 e 11 anos. A inscrição ocorre *on-line*.

Saiba mais em: [Consejos de Niñas y Niños e Consejo de Niños e Niñas pronen refugios](#)

Exemplos de Conselhos Mirins no Brasil

Uma publicação da revista Nova Escola, de 2023, apresenta dois exemplos de conselhos mirins no Brasil: da CMEI Maria Aparecida Buscardin Hartmann, de Curitiba, PR; e da EMEI Dona Leopoldina, na zona oeste da cidade de São Paulo. Nos dois casos, a reportagem apresenta as formas que as duas escolas encontraram para incentivar o protagonismo infantil e como a existência dos Conselhos Mirins auxiliou na formação das famílias para o diálogo com as crianças e com a escola, engajamento os pais na gestão participativa do Projeto Político-Pedagógico.

Saiba mais em: [Conselho Mirim: protagonismo e cidadania na educação infantil Camila Cecílio. Nova Escola, 2023.](#)





Quadro Resumo

O Capítulo "Gestão Democrática como Princípio" aborda a implementação da gestão democrática na escola, indicando o tema nos principais documentos legais. Também aponta caminhos e ferramentas para revisar o PPP nessa perspectiva, fortalecendo os colegiados escolares.

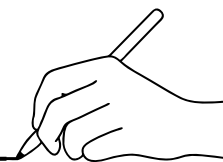
- **Gestão Democrática:** princípio básico do regime de governo, no Brasil, garantido pela Constituição Federal de 1988. Traduz-se nos direitos e deveres dos cidadãos em participarem ativamente do planejamento e das tomadas de decisão da escola, estabelecendo uma gestão pública participativa e horizontalizada. Tem como principais atores na escola, os Conselhos Escolares, os Grêmios Estudantis e a APM;
- **Participação ativa:** é o comprometimento intencional dos sujeitos nas ações, no planejamento escolar, nos processos e nas tomadas de decisão que afetam a vida na escola. Para ser implantada, o gestor escolar precisa planejar o desenvolvimento das competências relacionais da comunidade escolar, fomentando alterações nas práticas de relacionamento e dando abertura para participação nas tomadas de decisão.
- **Articulador de redes:** competência de liderança relacional a ser desenvolvida pelos gestores escolares, considerada como fundamental para a implementação da gestão democrática na escola e para elaboração de um PPP realmente representativo das necessidades e características da comunidade.
- **BNC do diretor escolar:** Matriz Nacional de Competências de Diretores de Escola (Parecer n. 4/2021) que prevê o desenvolvimento de competências para a melhoria da gestão escolar.
- **Atores e colegiados da Gestão Democrática:** caracteriza os atores e colegiados (professores, profissionais de apoio, gestores escolares, dirigentes de educação, conselho de escola, APM), que devem ser envolvidos na revisão do PPP, em quais momentos e como participam.
- **Conselho escolar:** destaca a importância desse colegiado, sua legislação e os meios que deve participar no PPP. Para quem não tem Conselho Escolar, dá orientações básicas para a sua constituição.
- **Grêmios estudantis:** destaca a importância do grêmios no Ensino Fundamental, anos finais, dando orientações para a sua constituição.

Esse tema no Projeto Político-Pedagógico

- Um dos primeiros passos na revisão do PPP é realizar uma reunião com o Conselho Escolar, definindo coletivamente o cronograma, as diretrizes para a revisão e as estratégias para o envolvimento da comunidade. Essas reuniões devem continuar ao longo do processo, garantindo a participação ativa dos membros do Conselho. Redija atas assinadas em cada um desses encontros, gerando evidências da implementação da gestão democrática na revisão do PPP. Ao final, cabe ao Conselho da Escola homologar o PPP. O mesmo envolvimento deve ocorrer com os grêmios e alunos da escola.
- **No documento final:** será feito o relato de como os colegiados de gestão democrática e a comunidade foram envolvidos na revisão do PPP. As atas (Conselho de Escola, Grêmios e APM) deverão constar como anexos do PPP.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal

- A gestão democrática como um dos princípios do ensino na educação: artigo 206, VI.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996)

- Materialização do princípio de gestão democrática na forma da LDBEN e das leis dos Estados, Municípios e Distrito Federal: artigo 3; VIII (incluído pela Lei n. 14.644/2023);
- Incumbência dos municípios de instituir Conselhos Escolares e Fóruns de Conselhos Escolares: artigo 11; VII (incluído pela Lei n. 14.644/2023);
- Incumbência das unidades escolas de instituírem Conselhos Escolares: artigo 12; XII (incluído pela Lei n. 14.644/2023);
- Conselho Escolar e Fórum de Conselhos Escolares: artigo 14, parágrafos 1 e 2 (incluído pela Lei n. 14.644/2023).

Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990)

- Direito da criança e do adolescente de contestar critérios avaliativos: artigo 53; III;
- Direito da criança e do adolescente de organizar e participar em entidades estudantis: artigo 53, IV;
- Direito dos pais e responsáveis de ter ciência do processo pedagógico e de participar da definição das propostas educacionais: artigo 53, parágrafo único.

Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.005/2014)

- Assegurar condições de efetivação da gestão democrática da educação: Meta 19.

Marco Legal da Primeira Infância (Lei n. 13.257/2016)

- Formas de participação da sociedade na proteção e promoção da Primeira Infância: artigo 12.

Lei Estadual n. 7.398/1985 (São Paulo)

- Dispõe sobre a organização de entidades representativas de estudantes de primeiro e segundo graus e dá outras providências.

Lei Estadual n. 15.667/2015 (São Paulo)

- Dispõe sobre a criação, organização e atuação dos grêmios estudantis nos estabelecimentos de ensinos fundamental e médio públicos e privados.

Saiba mais

Acesse o site:

[Banco de experiências de Conselhos Escolares. MEC](#)

Vídeo com Prática exitosa:



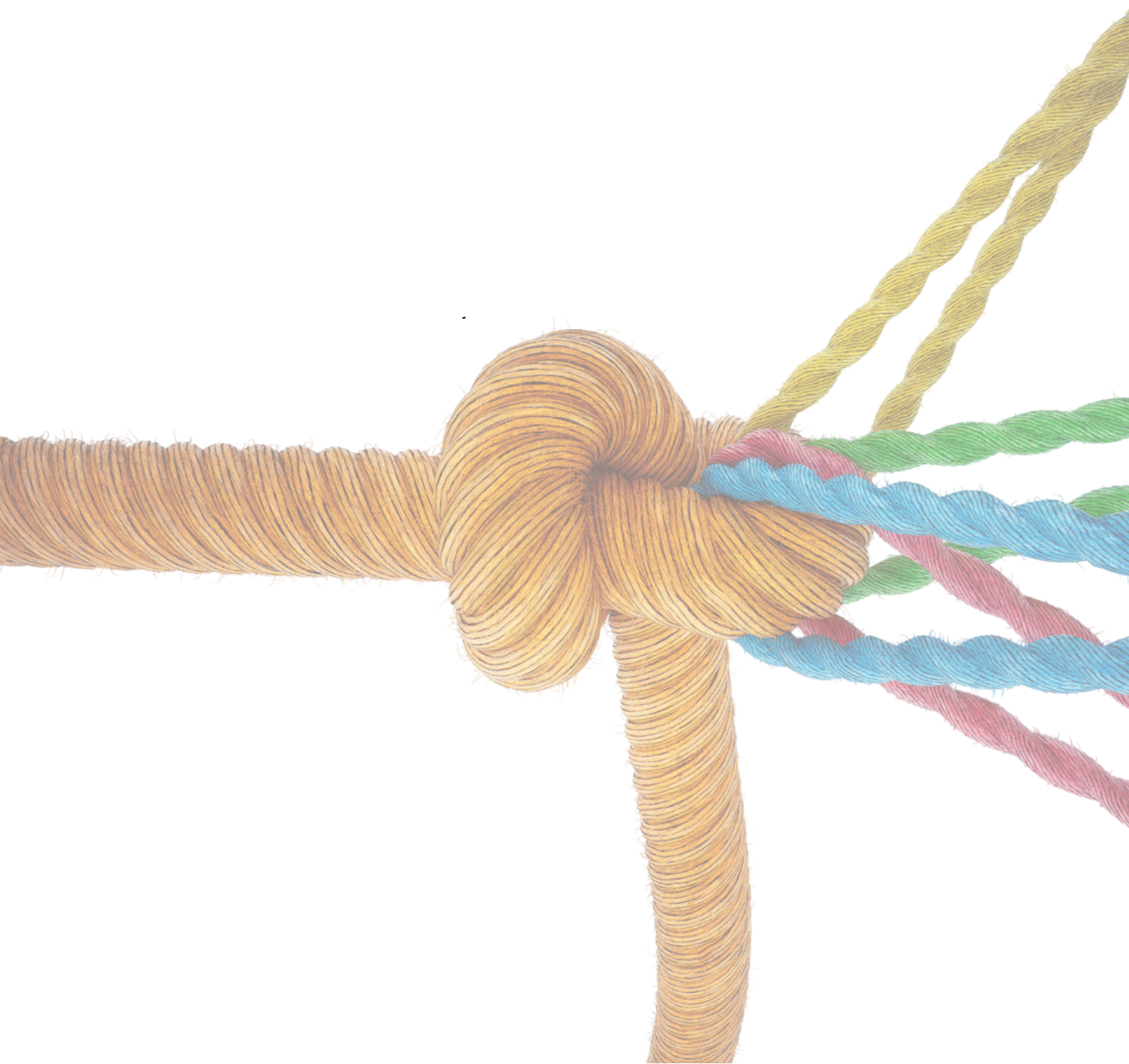
Prática exitosa de grêmios estudantis e o conceito de fortalecimento dos territórios.

[GRÊMIO ESTUDANTIL - ESCOLAS UNIDAS TERRITÓRIOS FORTALECIDOS](#)



CAPÍTULO IV

Escuta: ferramenta de engajamento



4.1 Escuta: o coração da gestão escolar

Que a escuta é o coração da ação pedagógica todos concordamos, não é mesmo? Afinal, sem escuta, a educação assume caráter transmissivo, na qual um adulto "sabido" fala muito e ouve pouco.

O mesmo ocorre na gestão escolar, onde a escuta atenta tem um enorme potencial como instrumento catalisador de pensamentos, novas ideias e mediação de conflitos. Contudo, com o dia a dia atribulado da escola, nem sempre há tempo para escutar o outro de maneira atenta.

Escutar é uma competência de atenção plena à mensagem transmitida pelo interlocutor, que utiliza todos os elementos para compreender e receber as informações verbais e não verbais. Ela pode ser desenvolvida por todos nós.

Pensando nisso, antes de aplicarmos a escuta como ferramenta de auxílio na construção do PPP Vivo, convidamos o gestor escolar a investigar, a fazer uma reflexão sobre como está a qualidade da escuta da escola, em relação às comunidades escolar e local.

Vamos usar uma metodologia desenvolvida pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), chamada Teoria U. Ela propõe, de forma prática, quatro níveis de escuta. O propósito é analisarmos o quão estamos preparados para ouvir com a mente, o coração e a vontade abertos, com foco na busca de respostas para problemas complexos que estão gerando resultados que não desejamos na escola.

Refleta sobre cada um dos níveis, abaixo, com a sua equipe. Vamos lá?

Níveis de escuta



Primeiro nível: escuta superficial

Finjo que estou atento, mas, na verdade, concordo sem prestar atenção. Nesse nível de escuta é comum o aparecimento de respostas automáticas, que não resultaram em devolutiva, posteriormente.



Segundo nível: escuta com a mente aberta

Estou atento e com a mente aberta. Procuo não julgar antecipadamente o outro e analiso racionalmente os fatos. Contudo, ainda estou pouco aberto a abrir mão das minhas ideias.



Terceiro nível: escuta empática

Não estou apenas com a mente aberta e pensando racionalmente, mas, procuro ouvir com o coração. Tento não apenas entender os fatos, como também procuro me conectar ao outro, entendendo o seu lugar de fala, seus sentimentos e o contexto.



Quarto nível: escuta transformadora

Estou pronto para o diálogo e para ser transformado. Presto atenção em como a outra pessoa está criando pensamentos e entro em profunda conexão com ela. Nesse momento, a mente, o coração e a minha vontade de ouvir estão abertos a todas as possibilidades que podem emergir dessa interação. Estou disposto a construir pontes, mediar conflitos e encontrar soluções.

Antes de passar para a próxima página reflita: Que nível de escuta eu pretendo realizar na construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola?



Ambiente escolar aberto à escuta

Ao manter-se de mente, coração e vontade abertos para a escuta, é preciso estar ciente de que esse processo pede a abertura da escola e de seus processos. As informações devem circular de maneira transparente, para que as pessoas se coloquem sem medo de serem punidas.

Para implementar espaços de escuta na escola, como ferramenta de transformação pedagógica, é necessário entendê-la como algo contínuo e permanente, que faz parte da rotina.

É comum ouvir os gestores reclamando da falta de participação da família na escola. Contudo, para que haja desejo de participar, deve haver disposição em ouvir. A escola está preparada para isso?

Para tornar a escuta uma prática estruturante, recomenda-se que sejam planejados espaços de escuta, pautados no diálogo entre os diversos atores. Se você encontrar resistência, comece com aqueles que manifestarem interesse e, depois, vá ampliando as práticas.

Um passo importante é viabilizar que esses momentos tenham periodicidade para que os participantes possam se habituar a acompanhar os debates e se apropriem das pautas, análises, dos encaminhamentos e do tempo de execução de uma decisão.

Cada escola pode ter o seu espaço, o seu momento e o seu modelo de escuta. Pode ser por meio de fóruns, conselhos, assembleias, ou, ainda, ocorrer de maneira mais informal. É importante preparar e comunicar adequadamente os objetivos desses espaços e momentos com os participantes – diretores, coordenadores, estudantes, familiares, funcionários e conselheiros.

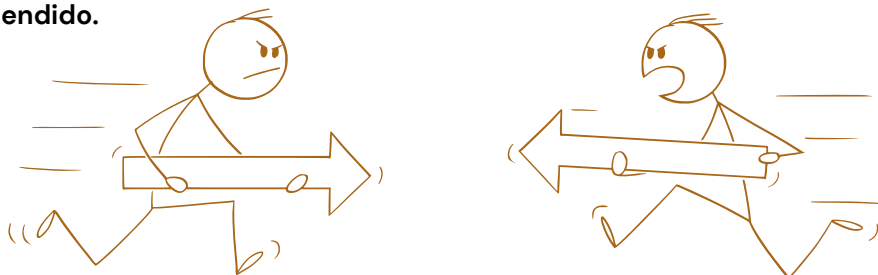
Procure incentivar para que todos assumam compromissos compartilhados, evitando que diálogo seja centralizado em uma única pessoa. É importante garantir que a palavra circule, que todos possam falar, e que todos se escutem.

Escutar não significa atender tudo

Ao tornar a escola um ambiente aberto, é preciso estar pronto para o diálogo e a negociação daquilo que é possível e do que é inegociável. Por exemplo, se, na escuta, um pai apresenta um pedido que fere um princípio legal da educação pública brasileira, é preciso estar preparado para explicar a lei e atuar de maneira educativa sobre o que pode e que não pode, na escola.

Essa postura vai prevenir a falsa ideia de que escutar é se subjugar ao outro e que, portanto, todas as demandas apresentadas precisam ser atendidas. Isso não é verdade! O compromisso da escuta é sempre com o acolhimento, encaminhamento das demandas e devolutiva.

Os espaços de escuta devem ser compreendidos como momentos de busca de soluções compartilhadas, não acusações mútuas e reclamações. Todos temos direitos e deveres. Temos o direito de reivindicar e sermos ouvidos, mas, também devemos compreender que nem tudo pode ser atendido.



4.2 Escuta dos Profissionais da Educação

De acordo com a Lei 14.113/2020, que institui o novo Fundeb, os profissionais da Educação Básica são: docentes, profissionais no exercício de funções de suporte pedagógico direto à docência; de direção ou administração escolar; planejamento; inspeção; supervisão; orientação educacional; coordenação; e assessoramento pedagógico; e profissionais de função de apoio técnico, administrativo; ou operacional; em efetivo exercício nas redes de ensino da Educação Básica. Vamos refletir nas próximas páginas, que ferramentas podemos usar na escuta com segmentos diferentes da comunidade escolar.

Docentes

Seja na sala de aula, ou na construção do PPP, o professor é o assegurador das aprendizagens dos alunos. Esse papel deve ser valorizado!

A participação de docentes na elaboração dos PPPs está prevista LDB, nos artigos 13 e 14. Um elemento importante desse envolvimento é a escuta, que auxilia o gestor escolar a compreender a percepção que os professores têm da escola, os desafios e os pontos de melhoria. Garanta que o professor saiba o que está ocorrendo no planejamento, abrindo espaço para receber suas opiniões. Também é importante deixar claro qual o papel do docente na revisão do PPP.

Organize o trabalho de maneira que ele tenha tempo para refletir e planejar como os conceitos da BNCC, dos Direitos Humanos, da Gestão Democrática e Educação Integral integrados aos planos de trabalho docente.

Programe formações em serviço que fomentem a compreensão que os planos de ensino e os planos de aula devem estar alinhados aos objetivos de aprendizagem e competências definidos na Base concretizando as diretrizes do PPP.

Sem o professor, o PPP não chega aos alunos. Por isso, para além de ser uma obrigação legal, sua participação é essencial para que o diretor construa um documento que reflita a realidade do ensino e da aprendizagem da escola.

Como organizar as escutas e a participação docente na revisão do PPP?

Uma estratégia eficaz é organizar as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs) para que sejam, de fato, utilizadas para escuta, debate e construção coletiva do PPP. Essas horas podem ser utilizadas como:

- rodas de estudo sobre o PPP, proporcionando momentos de reflexão e tirando dúvidas sobre o que é esse documento, sua importância e qual a sua relação com o trabalho que é desenvolvido em sala de aula.
- um momento de escuta sensível com os professores sobre o tema. Lembre-se de anotar todas as contribuições em um local para que, posteriormente, possam ser consultadas pelo comitê responsável pela elaboração ou revisão do PPP.
- estudo sobre o tema, ou para responder a questionários e/ou avaliações que o comitê decida aplicar com os professores.

Profissionais de apoio

Um dos desafios dos gestores escolares é promover o envolvimento dos profissionais de apoio na construção do PPP, tendo em vista a diversidade de funções que exercem na escola. É preciso pensar em ferramentas de escuta que se adaptem ao perfil de cada função: alimentação escolar, administrativo, limpeza, segurança, entre outros. Ao ouvi-los, o gestor obtém importantes informações sobre os espaços não formais de educação dentro da unidade: o pátio, a quadra, o jardim, a cozinha, o banheiro, os corredores, a entrada e a saída. Afinal, todos esses momentos e locais têm potencial educativo, se forem bem planejados.

É preciso, nesse processo, promover a reflexão sobre a importância do trabalho desses profissionais para o bom funcionamento da escola e para construir um ambiente saudável.

Todos os funcionários que não ocupam a função docente tem um papel fundamental de suporte à garantia de educação de qualidade social.

É necessário, no momento de revisão do PPP, garantir que todos se sintam integrados e responsáveis pelos objetivos elaborados e pelas metas pactuadas. Por serem capazes de observar questões para além da sala de aula, as suas contribuições são essenciais para a construção e/ou revisão das ações. Assim, o processo gera o sentimento de pertencimento à escola e permite a valorização desses profissionais.

Quem participa?

Todos os funcionários envolvidos: agentes administrativos, inspetores, jardineiros, porteiros, pessoal da limpeza, manutenção, merendeiras, dentre outros. Cada um deles é parte da comunidade escolar e traz um mundo de experiências para melhorar a qualidade da educação!

Uma prática que está dando certo, são as assembleias. A Escola Manuel Bandeira, da Prefeitura de Guarulhos, tem realizado assembleias e vem gerando engajamento e participação dos funcionários, na busca de soluções para os problemas da escola.

Veja o detalhamento da experiência no site da [Nova Escola](#).

Como incentivar o engajamento dos profissionais de apoio

As práticas de participação, para serem realmente efetivas, devem ser cultivadas de maneira sistemática e constante na escola. Um ambiente democrático é aquele em que se viabiliza a troca de saberes, o respeito à diversidade de opinião, diálogo e de escuta atenta a todos.

A experiência tem mostrado que, em decorrência dos horários de trabalho, nem sempre é fácil reunir os funcionários para o diálogo.

Durante a revisão do PPP, isso não é diferente, mas o gestor escolar pode pensar espaços alternativos, nos quais eles possam se envolver na solução dos problemas da escola.

Para ampliar a participação o gestor escolar pode pensar em espaços alternativos, nos quais eles se sintam confiantes para apontar sugestões para a solução dos problemas da escola. Esses são momentos para reforçar o importante papel que todos exercem na escola.

Em relação à participação no PPP, é importante marcar uma conversa coletiva. Para isso, sugerimos os seguintes passos:

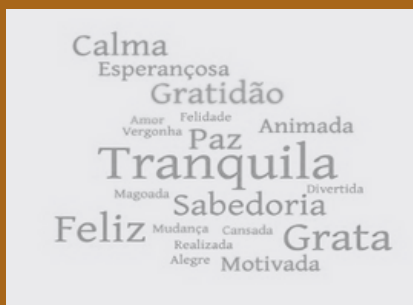
- (1) Marque rodas de conversa com os funcionários e realize uma escuta ativa de suas percepções sobre a escola e o seu funcionamento;
- (2) Apresente o processo de revisão do PPP da Escola, tomando o cuidado de explicar o que é esse documento e qual a sua importância;
- (3) Reforce que a participação de todos é fundamental e anote as contribuições;
- (4) Registre e sistematize todas as informações coletadas;
- (5) Não deixe de realizar uma devolutiva, informando, aos funcionários, todo o processo de planejamento.

“ **As assembleias de funcionários vão descentralizando a figura do gestor como o único responsável por resolver os problemas da escola. Nessa nova perspectiva, todo o coletivo de funcionários é responsável por discutir e pensar soluções. As relações vão se tornando cada vez mais horizontais e, nesse exercício contínuo, todos vão aprendendo.** ”

(Camila Zentner. Nova Escola. 2019.)



Prática exitosa: Roda de Conversa com funcionários



Nuvem de palavras com o resultado da roda de conversa com a comunidade escolar de Serra Azul.

Em 2022, a Rede Municipal de Ensino de Serra Azul (SP) reuniu os funcionários para uma roda de conversa mediada por uma das autoras desse material, Lilian R. O. Rosa, e pela psicóloga da educação, Marlene de C. Trivellato Ferreira e pela educadora, Sandra Molina. O objetivo foi escutar amplamente os profissionais da Educação, dar voz e estabelecer um diálogo baseado nos saberes e fazeres. O resultado foi positivo, gerando melhoria na qualidade do comprometimento e da autoestima. Ao final, foi realizada uma atividade de percepção de sentimentos e a maioria afirmou que a roda de conversa gerou tranquilidade, gratidão, esperança e felicidade.



4.3 Escuta de Pais e Responsáveis

É um direito das famílias ter acesso às informações sobre a vida escolar de seus filhos. Contudo, nem sempre esse direito vem acompanhado do dever de pais e responsáveis em seguir de perto a aprendizagem dos filhos. A experiência demonstra que um dos desafios da escola é aproximar e engajar a família.

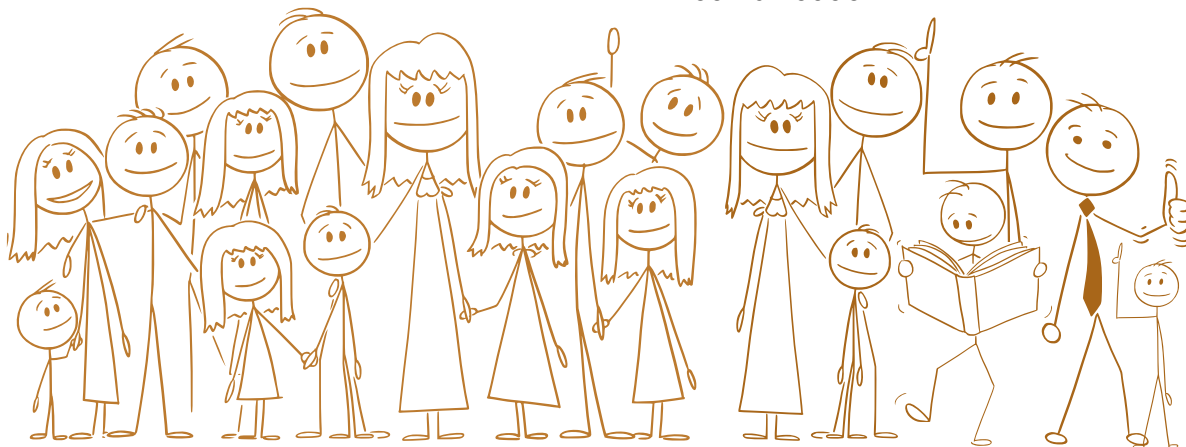
Dentro da perspectiva da educação, em suas múltiplas formas, a escola também deverá planejar a educação das famílias para a participação ativa.

O PNPI indica que o planejamento e a construção dos espaços do brincar na educação infantil, por exemplo, devem ocorrer num processo de escuta e efetiva participação das famílias.

É preciso criar estratégias para envolver a família como um todo. Essa participação amplia o engajamento dos pais na vida escolar dos filhos.

Dicas de estratégias

- compartilhamento de informações sobre avaliação escolar dos alunos e negociação de corresponsabilidades entre família e escola;
- melhoria e ampliação dos canais de comunicação;
- abertura para os pais atuarem na gestão administrativa;
- inclusão dos familiares no planejamento e execução dos eventos escolares;
- realização de ações com temas de interesse da comunidade;
- consulta e envolvimento na elaboração do PPP;
- criar pautas para a reunião de pais que incluam pontos de interesse para a comunidade.



Prática Exitosa de engajamento da comunidade

A Escola Ana Cândida Ebling, em Itanhaém (SP), criou a moeda social Candinha. O que começou como uma atividade prática com os alunos, cresceu e se tornou um projeto de estímulo à economia local e engajamento dos pais na vida da escola. O diretor, Renato Muniz, idealizador do projeto, conta que conseguiu engajar não apenas os pais, como também os comerciantes do entorno.

[Veja aqui o caso exitoso da moeda social Candinha.](#)

4.4 Escuta dos Alunos

A escuta dos alunos tem estratégias diferentes em cada faixa etária. No caso das crianças pequenas, por exemplo, a escuta precisa ser cuidadosamente planejada, para que possam se manifestar naturalmente. Nessa faixa etária, a Comissão de Revisão dos PPPs pode trabalhar em conjunto com os professores, para coletar as percepções e opiniões das crianças.

Já no ensino fundamental, é possível começar o diálogo com os Grêmios e representantes de sala, como amostragem do total de alunos. Outra alternativa, caso você deseja alcançar todos os discentes, é aplicar um questionário on-line.

O importante é que todas as contribuições sejam levantadas e sistematizadas, para que sirvam de insumos para o PPP ser realmente representativo daquilo que as crianças manifestaram.

Recomendamos que você converse com os seus professores e pactue um procedimento que esteja em consonância com a realidade da sua escola.

Independente do método que for utilizado (mais adiante faremos sugestões de acordo com a faixa etária), é importante, para a construção do PPP, que sejam realizadas escutas com foco na relação entre o aluno e a escola; seus sentimentos e expectativas sobre a unidade de ensino.

Questões que podem nortear a escuta com os alunos:

- 1) Que escola você deseja ter?
- 2) O que você acha que pode ser melhorado na escola?
- 3) Qual o seu sentimento com relação à escola?
- 4) Qual a escola dos seus sonhos?

Estratégias de escuta com os alunos

Rodas de conversa

As rodas de conversa são reuniões com pequenos grupos, com diferentes segmentos da escola, nas quais são compartilhadas informações, e valorizados os saberes de todos. São momentos para analisar e refletir sobre o contexto escolar, para fazer encaminhamentos e, principalmente, mediar conflitos.

Essas conversas podem ser mensais ou bimestrais, com duração de uma hora. O importante é que o cronograma seja pré-definido, para que todos se organizem.

Assembleias

As assembleias têm sido implementadas na Escola da Prefeitura de Guarulhos Manuel Bandeira, há 10 anos. A experiência vem gerando engajamento e intensa participação de toda a comunidade escolar na busca por soluções para os problemas da escola. No processo é promovida uma dinâmica de interação, incentivando a todos que indiquem pontos de fortes e fracos da escola.

Esse modelo de engajamento pode ser implementado com alunos, professores, funcionários e pais!

Veja o detalhamento da experiência no site da [Nova Escola](#).

Como mobilizar os alunos para participarem da elaboração do PPP?

- 1** Agende reuniões com o Grêmio Estudantil de sua escola e apresente o projeto de revisão do PPP;
- 2** Pactue com os membros do Grêmio as formas de divulgação do processo de elaboração do PPP, abordando temas como a sua importância, como participar e o papel de cada um na construção do documento;
- 3** Com o apoio do grêmio, a escola pode alocar cartazes nos pontos de circulação, realizar comunicados nas salas de aulas e usar as redes sociais, como Facebook, Instagram e o Tik Tok;
- 4** Sistematize os resultados da escuta e como ocorreu o processo, para que essas informações constem no PPP.



Prática exitosa: Assembleias Escolares

O que são Assembleias Escolares



Vídeo criado para sensibilizar professores, alunos e gestores de escolas públicas sobre as melhorias conquistadas com o implemento das assembleias nas escolas.

Emef. Maria Pavanatti Fávaro - Campinas/SP.

Na Educação Infantil

A escuta na Educação Infantil, em especial da primeiríssima infância, ainda é um ponto a ser explorado e considerado na construção do PPP. Principalmente no que tange ao significado dos sentimentos e da comunicação não verbal em relação à escola e ao atendimento recebido.

O [PNPI](#) indica, em vários pontos, a importância de fortalecer a "escuta qualificada da criança: como sujeito capaz e participante". Aponta que é necessário acolher as suas mensagens e dar devolutiva sobre a sua participação.

O documento afirma a necessidade de envolver as "crianças no planejamento dos espaços lúdicos, na definição dos equipamentos, brinquedos e jogos e na decoração de muros, paredes, pisos, calçadas".

Em relação à garantia do direito de brincar, o [PNPI](#) aponta, ainda, que "os sujeitos da brincadeira" devem ser ouvidos sobre o brincar, por meio de pesquisas e observação. As ideias das crianças devem ser encaminhadas aos gestores, com suas expressões, seus desejos e suas necessidades dos brinquedos e os espaços do brincar.

Todo o fortalecimento da escuta constante no documento nacional de diretrizes para a primeira infância, visa não apenas promover o desenvolvimento da criança e atender aos seus anseios, como também enfrentar a violência intrafamiliar.

“Essa participação começa no escutar e no levar em consideração as opiniões e os desejos da criança. Ela deve ocorrer nas relações de convivência familiar e comunitária, nas políticas públicas e nos programas governamentais.

(Plano Nacional da Primeira Infância)



No site da organização Nova Escola há um banco de dados de boas práticas e dicas para a realização da escuta ativa na Educação Infantil:

[Banco de dados do Nova Escola sobre escuta ativa na educação infantil](#)



Mapa da escuta na educação infantil



Competências para a escuta de bebês e crianças pequenas

- Definir momentos apropriados para a escuta;
- Fazer silêncio intencional: nesses momentos, o educador não fala, apenas observa as crianças interagindo;
- Manter a atenção plena na criança, com todos os sentidos atentos;
- Contextualizar tanto o estágio de desenvolvimento cognitivo da criança, como outros aspectos: sociais, emocionais.

Questões que podem ser observadas para o PPP

- O que o corpo do bebê comunica com seus movimentos, em relação ao espaço da escola? Quais espaços são preferidos?
- O que o seu olhar comunica quando está na escola. Transmite alegria, segurança? Ou irritação e medo?
- Os espaços de brincar atendem às necessidades e aos desejos das crianças?

🗨️ **As crianças serão ouvidas. E suas contribuições, acolhidas.** 🗨️
(Rede Nacional da Primeira Infância)



Prática Exitosa

Exploração e vivências no território. Experiência de vivências fora da escola com a primeiríssima infância, realizada por Mônica J. de Oliveira, 2022.

Projeto Meu quintal é maior do que o mundo. Espaço, tempo, quantidades, relações e transformações.

Nessa experiência, a professora Mônica de Oliveira usou o espaço externo à escola para interagir com as crianças e observar suas percepções.



Quadro Resumo

O Capítulo "Escuta e Engajamento" aborda a escuta de uma maneira ampla, tratada como competência de atenção plena à mensagem transmitida pelo interlocutor, e também, uma ferramenta para levantar as percepções dos envolvidos na escola e aprofundar o seu engajamento.

- **Níveis de escuta:** reflexão sobre o nível de profundidade da nossa capacidade de escuta enquanto gestores escolares e professores. Aborda a importância da criação dos espaços de escuta como ferramenta pedagógica para o aprendizado da cidadania.
- **Escuta dos profissionais da Educação:** oferece reflexões e ferramentas sobre como aplicar uma escuta intencional com professores (as), gestores (as) e profissionais de apoio. Orienta a organização das HTPCs como momentos para ativar a participação e a escutatória com os docentes. São indicadas ferramentas, tais como: rodas de conversa, e assembleias.
- **Escuta de pais e responsáveis:** aborda a importância de planejar intencionalmente a escuta de pais e responsáveis, criando estratégias de participação contínua.
- **Escuta dos alunos:** oferece diferentes estratégias para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, destacando o papel dos Conselhos Mirins e propondo perguntas norteadoras para auxiliar na elaboração da escuta.
- **Conselho Mirim:** entidade participativa infantil que pode ser criada na escola, incentivando o aprendizado da participação cidadã e as trocas dialógicas. Pode ser composto por alunos matriculados na Educação Infantil ou anos iniciais do Ensino Fundamental.

Esse tema no Projeto Político-Pedagógico

- As escutas geram informações e indicadores sobre a percepção daqueles que foram ouvidos na escola. A escola que a comunidade deseja. Esses insumos podem ser usados nas seguintes partes do PPP:
 - Na contextualização dos diagnósticos, para melhor compreender a realidade do aluno;
 - Na construção da Missão, Visão e dos Valores da Escola;
 - No registro de necessidades formativas para os professores.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal (1988)

- A gestão democrática como um dos princípios do ensino na educação: artigo 206, VI.

Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990)

- Direito da criança e do adolescente de contestar critérios avaliativos: artigo 53; III;
- Direito dos pais e responsáveis de ter ciência do processo pedagógico e de participar da definição das propostas educacionais: artigo 53, parágrafo único.

Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.005/2014)

- Assegurar condições de efetivação da gestão democrática da Educação: Meta 19;

Marco Legal da Primeira Infância (Lei n. 13.257/2016)

- Formas de participação da sociedade na proteção e promoção da Primeira Infância: artigo 12;
- Participação da criança na formulação de políticas e ações que lhe dizem respeito, que deve ser realizada por profissionais qualificados em processos de escuta às diferentes formas de expressão infantil: artigo 4, parágrafo único.

Plano Nacional da Primeira Infância (PNPI):

- Escuta qualificada da criança como uma das diretrizes técnicas dos planos nacional, estaduais e municipais da Primeira Infância.

Saiba mais

Sugestões de vídeos



[A escuta de bebês e crianças como ponto de partida para a ação pedagógica. Palestra com Washington Domingos. Acesse em: 1:11min para ir direto para o conteúdo.](#)



[Escuta de crianças com Paulo Fochi.](#)

Leitura

[Banco de dados sobre escuta de crianças. Nova Escola.](#)

MARQUES, V. L. M. A importância da escuta de bebês e crianças nos diversos espaços da educação infantil. Revista Primeira Evolução. 2023. Disponível em:

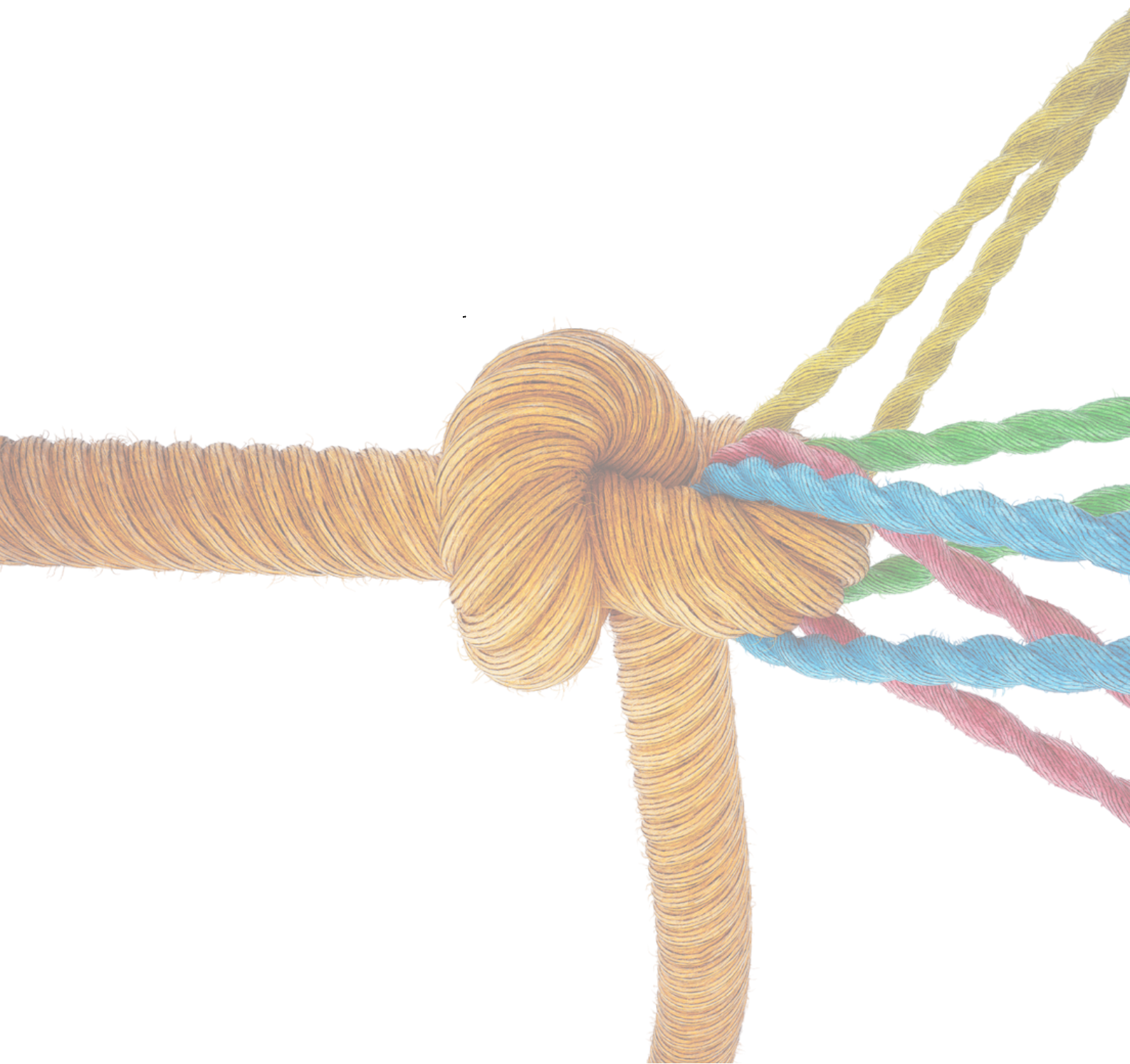
<http://primeiraevolucao.com.br/index.php/R1E/article/view/390>. Acesso em: 14 fev. 2024.

COSTA, L. S.; MIRANDA, N. A. Gestão escolar democrática e a participação infantil por meio da representatividade do Conselho Mirim. Quesito. Revista de Estudos em Educação. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/quaestio/article/view/4596>. Acesso em: 14 fev. 2024.



CAPÍTULO V

Mão na massa: gestão democrática em prática



4.1 Passo a passo da Gestão Democrática no PPP

Passo a passo para colocar em prática a revisão do PPP de acordo com os princípios da Gestão Democrática:

1 Mobilização e engajamento das comunidades escolar e local

Divulgue amplamente para as comunidades escolar e local que o PPP da escola será revisado. Realize reuniões com os professores, funcionários, Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil. Você pode usar as videoaulas gravadas especialmente para a formação "Projeto Político-Pedagógico Vivo", para compartilhar o conhecimento.



1. Ressignificação do PPP
2023 | Profa. Lilian R. O. Rosa

[Assista aqui](#)



2. Gestão Democrática
2023 | Profa. Lilian R. O. Rosa

[Assista aqui](#)

1.1 Primeira reunião com o Conselho Escolar

A reunião com o Conselho Escolar é um momento disparador da revisão do PPP porque, afinal, é esse colegiado que contribui, acompanha e aprova o documento. Se o seu conselho está inativo, ou ainda não existe, inicie o processo implantando ou ativando o conselho.

Para a reunião com o Conselho Escolar

- Convoque os membros do Conselho Escolar para uma reunião extraordinária. O tema será o PPP e a formação que orientará a revisão do Projeto da Escola. Importante combinar com o Conselho que, ao final da revisão do PPP, o presidente deverá escrever uma carta de pactuação, dizendo como foi a participação do colegiado no processo.
- Registre o resultado em ata, que será a evidência que você engajou o Conselho Escolar na revisão do PPP. Esta ata será inserida nos anexos do PPP.

1.2 Primeira reunião com o Grêmio Estudantil



Nessa reunião, a dupla gestora da escola explica a importância do PPP aos membros do Grêmio. Cabe a esse colegiado apoiar todo o processo de revisão, auxiliando na divulgação aos alunos, reunindo o corpo discente para o debate, envio de sugestões e realização de momentos de escuta. Ao final da revisão do PPP, o presidente do Grêmio deverá escrever uma carta de pactuação, dizendo como foi a participação do órgão no processo.

Registre esta reunião em Ata. Esse documento é a evidência de que você engajou o Grêmio na revisão do PPP e deve ser inserido no anexo do documento.

2 Escuta das comunidades local e escolar

2.1 Escolha o método ou os métodos de escuta de acordo com a realidade da escola

- Esses momentos podem ser organizados da maneira mais adequada às necessidades de cada escola, por exemplo: fóruns, assembleias, reuniões, entrevistas, ou métodos mais informais, como rodas de conversa, ou, ainda, a aplicação de questionários pelo *Google Forms*, dentre outros. Também pode-se usar mais de um método, por exemplo: aplicar um questionário com todos os alunos e realizar assembleias ou fóruns com funcionários e professores.
- Garanta espaço de fala para os participantes – diretores (as), coordenadores (as), estudantes, familiares e demais funcionários (as) – de maneira que assumam compromissos compartilhados, para que a escuta não dê margem a processos centralizados em uma única figura, como a do (a) diretor (a), por exemplo. É importante garantir que a palavra circule, que todos possam falar e que todos se escutem.
- Elaborar um roteiro com perguntas norteadoras ou disparadoras ajuda muito. Apresentar perguntas reflexivas e investigativas sobre a vida na escola, do que acontece nela, do que está funcionando e o que não está. Pense em perguntas que resultem em bons indicadores e pistas para melhorar a escola, gerando diretrizes para o PPP.
- Veja o exemplo de roteiro, abaixo.



- 1 Qual a escola dos meus sonhos?
- 2 O que a escola faz bem e deve continuar a fazer?
- 3 O que a escola não faz tão bem e deveria melhorar?
- 4 Como a escola melhorar a aprendizagem dos alunos?

2.2 Registre e analise os resultados

- Faça um relatório simples, compilando as respostas e anotações realizadas durante as escutas.
- Discuta os resultados, contextualizando com outros diagnósticos realizados pela escola. Defina quais recomendações e diretrizes serão inseridas no PPP.
- Dê devolutiva dos resultados para a comunidade pelo meio de comunicação que melhor se adaptar à sua realidade: *e-mail*, *WhatsApp*, reuniões.
- Não deixe de pensar em espaços permanentes de escuta na escola, para consolidar uma ambiente acolhedor e democrático.



Saiba mais

Referências

ALMEIDA, D. Funcionários dos serviços de apoio. **Nova Escola**. 01/09/2009. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/750/funcionarios-dos-servicos-de-apoio>. Acesso em: 15 jul. 2022.

MAGDA, C. Ap. **Grêmios Estudantis**. Construindo uma escola inclusiva: a contribuição do Grêmio na Educação Básica. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/582267/2/CARTILHA%20_OLIVEIRA_C%C3%A1ssia%20Aparecida%20Magna.pdf

MARTINS, F.; DAYRELL, J. T. Juventude e Participação: o grêmio estudantil como espaço educativo. **Educação e Realidade**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/Nwqt3MSmX8PbD4wtdpqGPDx/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Articulação dos Sistemas de Ensino (Sase). **Planejando a Próxima Década**: Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. 2014. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em: 09 jul. 2022.

REDE NACIONAL DA PRIMEIRA INFÂNCIA. **Plano Nacional pela Primeira Infância**. Brasília (DF), 2020. Disponível em: <http://primeirainfancia.org.br/wp-content/uploads/2020/10/PNPI.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.

RODRIGUEZ, A. F. *et al.* **A gestão da educação em municípios e consórcios**. Oficina Municipal. Disponível em: https://www.oficinamunicipal.org.br/uploads/attachments/libraryitem/130/OM_gestaoeducacao_digital.pdf

SAN'ANNA, G. J. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. Saraiva, 2014.

UNIÃO NACIONAL DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO. **Guia de Regulamentações**. Disponível em: https://uncme.org.br/Gerenciador/kcfinder/upload/files/guia_regulamentacoes_final_pagina-do-uncme. Acesso em 18 abr. 2023.

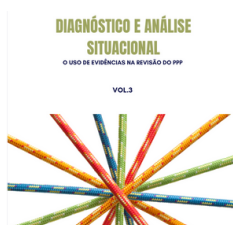
Série Cadernos de Formação: Projeto Político-Pedagógico Vivo



Volume 1. Gestão democrática: escuta e mobilização da comunidade para a revisão do projeto político-pedagógico.

O volume 1 da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico apresenta de forma clara e direta os procedimentos e instrumentos necessários para a aplicação do princípio de gestão democrática na revisão da proposta pedagógica escolar.

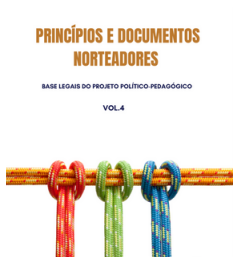
ISBN 978-65-981072-9-1.



Volume 2. Diagnóstico e análise situacional: o uso de evidências na revisão do Projeto Político-Pedagógico

O uso de dados, evidências e indicadores educacionais no Planejamento Escolar. O guia fornece orientações sobre como pesquisar e analisar indicadores para criar o marco situacional do PPP. Além disso, o material inclui um capítulo especial sobre diagnóstico na educação infantil.

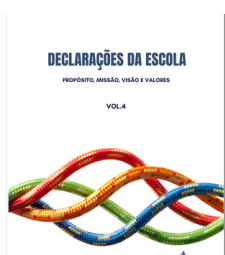
ISBN 978-65-981072-6-0.



Volume 3. Princípios e documentos norteadores: bases legais do projeto político-pedagógico

Construção do marco referencial do Projeto Político-Pedagógico, elaborado a partir dos princípios da educação pública de qualidade e dos documentos norteadores das políticas públicas da educação brasileira.

ISBN 978-65-981072-7-7



Volume 4. Declarações da escola: construção e pactuação da missão, visão e valores

Como elaborar as declarações da escola dentro dos princípios da Gestão Democrática? Esse é um importante momento de pactuação sobre o tipo de escola que se deseja construir, qual a sua identidade e os valores que embasa a oferta de educação pública de qualidade.

ISBN 978-65-981072-8-4



Volume 5. Plano de Ação

Como estabelecer o Marco Operacional do Projeto Político-Pedagógico? Nesse guia, você encontra conceitos, práticas e estratégias para priorizar e definir as causas raiz dos problemas da escola, com o objetivo de construir objetivos, metas e ações efetivas para a melhoria da qualidade da educação.

ISBN 978-65-981072-3-9



Volume 6. Monitoramento e Avaliação: acompanhamento e replanejamento do Projeto Político-Pedagógico.

O volume aborda conceitos, orientações e práticas sobre a importância do monitoramento contínuo e da avaliação periódica da implementação do PPP. Apresenta estratégias para acompanhar as metas da escola e corrigir rotas no planejamento escolar.

ISBN 978-65-981072-4-6

SOBRE NÓS

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA CIDADES HUMANAS

A Cocreare é uma empresa dedicada à análise, ao planejamento e à formação em políticas públicas. Junto com o seu parceiro técnico, o Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC), acredita que uma Cidade Humana é construída a partir de seis pilares:

- (1) colocar o ser humano em primeiro lugar;
- (2) fortalecer o cidadão cocriador;
- (3) religar ser humano e meio ambiente;
- (4) desenvolver e fortalecer o sentido de comunidade e de cooperação;
- (5) incentivar a Economia Cocriadora (Criativa, Circular e Colaborativa);
- (6) Educar em suas múltiplas formas e espaços.

Em uma perspectiva multidisciplinar, reúne consultores que agregam conhecimentos nas áreas de: educação, cultura; direitos humanos; economia criativas; meio ambiente; social; e planejamento urbano. Destaca-se no apoio ao planejamento municipal com o desenvolvimento de planos setoriais de políticas local, em particular Secretarias de Educação e de Cultura. Tem em seu currículo o desenvolvimento de planejamentos estratégicos para mais de 100 municípios no Brasil, e consultorias realizadas para órgãos Nacionais e Internacionais.

cocreare@cocreareconsultoria.com.br





e-mail: cocreare@cocreareconsultoria.com.br



WhatsApp (16) 991991994 – Lilian R. Oliveira Rosa



site: <https://www.cocreareconsultoria.com.br/>