



# Formação de Gestores Escolares para a revisão do Projeto Político-Pedagógico: experiência com dois municípios do litoral sul de São Paulo

**Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa** – Docente do Programa de Pós graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas (UNESP/Franca)

**Alicia Freijo Rodriguez** – Mestranda em Educação pela Unacid

**Helena de Oliveira Rosa** – Pós graduada em Gestão, Governança e Setor Público (PUC/RS)

Contatos: [lilian.rosa2010@gmail.com](mailto:lilian.rosa2010@gmail.com); [afrodriguez@uol.com.br](mailto:afrodriguez@uol.com.br);  
[helenaoliveirarosa@gmail.com](mailto:helenaoliveirarosa@gmail.com).

# Introdução

- Relato de experiência sobre vivência profissional de implementação de projeto formativo para gestores escolares das Redes Municipais de Ensino de Itanhaém e de Ilha Comprida, localizadas no litoral sul do Estado de São Paulo, entre julho de 2022 e agosto de 2023.
- Este trabalho tem por finalidade descrever a intervenção, visando contribuir para o aprofundamento de reflexões sobre o desenvolvimento de competências e habilidades dos gestores escolares relacionadas ao planejamento escolar, em particular, do Projeto Político-Pedagógico, alinhado à BNCC, aos princípios da gestão democrática e educação integral, com foco na perspectiva dos territórios educativos.

# Justificativa

- Entre 2022 e 2023, os dirigentes municipais de Itanhaém (SP) e Ilha Comprida (SP) ofertaram formações continuadas para as duplas gestoras das suas respectivas Redes de Ensino.
- As formações implementaram metodologia ativas, promovendo a colaboração entre as unidades escolares, o desenvolvimento profissional dos gestores, durante o processo de revisão dos PPP das unidades escolares;
- O procedimento gerou resultados a curto prazos positivos, que justificam a importância de estudos que aprofundem a reflexão sobre os processos formativos dos gestores escolares dentro da perspectiva do desenvolvimento de competências de planejamento.

# Referencial teórico

**Educação Integral e Territórios Educativos como base da formação dos gestores escolares para revisão dos PPPs. O processo formativo teve por base:**

- Educação integral: compreendida em relação à democracia e no conceito de experiência como elemento-chave da experimentação (DEWEY, 1959) com foco no aprendizado.
- Território educativo: como campo conceitual para reorganização da educação escolar, propondo novas formas de aprendizagem e de fomento à intersetorialidade (LECLERC; MOLL, 2012) e de colaboração entre as unidades escolares (ROSA; FREIJO; ROSA, 2023). território Educativo surge como estratégia para organizar a Rede Municipal de Ensino, orientando e incentivando a colaboração entre as unidades escolares, por meio da revisão conjunta dos PPPs e da elaboração de planos de ação territoriais, com reconhecimento e articulação com agentes, dinâmicas, espaços e saberes como potenciais educativos para elaboração de estratégias intencionais de resolução de problemas complexos da educação pública (CANÁRIO, 2004).

# Metodologia

- Investigação-ação: relato e análise detalhados sobre o processo simultâneo da Ação e a Investigação, promovendo a progressiva compreensão, baseada na ação-reflexão da prática formativa (FONSECA, 2012).

## Desenvolvimento da Formação continuada de gestores escolares para revisão dos Projetos Político-Pedagógico

- Foco no planejamento escolar como processual e organizador dos processos de ensino-aprendizagem;
- Foco na importância do Monitoramento, Avaliação e Comunicação como elementos-chave do planejamento escolar.
- Desenvolvimento de competências e habilidades de:
  - planejamento, diagnóstico, análise situacional e uso de evidências.
  - Cooperação, baseado no princípio do Regime de Colaboração
  - Escuta ativa e articulação com a comunidade, baseadas no princípio da gestão democrática e da educação integral.
- Territorialização das Redes a partir dos diagnósticos dos potenciais educativos dos territórios (agentes, espaços, dinâmicas e saberes), com construção de planos de ação territoriais;

# Estrutura do processo formativo

A formação para cerca de 120 gestores escolares (diretores e coordenadores) das Redes Municipais de Itanhaém (45 unidades escolares) e Ilha Comprida (09 unidades escolares). O processo formativo desenvolveu-se com as seguintes estratégias:

- Aulas presenciais e aulas virtuais com trabalho em grupo mediados por facilitadores e tutores.
- Aprendizado ativo, com foco na resolução de problemas, em que o público-alvo é convidado a “aprender enquanto faz”; 06 oficinas baseadas no PBL e aprendizagem experiencial (RIBEIRO, 2008).
- Mediação dos facilitadores e tutores das atividades realizadas pelos grupos, auxiliando na resolução de problemas reais das escolas;
- Incentivo ao engajamento constante das comunidades escolar e local e de escuta ativa dos atores envolvidos no processo de revisão dos PPPs, com a finalidade;

# Resultados e discussões da investigação-ação

- Desafios
  - A maioria dos gestores escolares, em ambas Redes Municipais, teve dificuldades em entender o que são metas e como elaborá-las;
  - Em 100% dos gestores foi observada a dificuldade em diferenciar dificuldades de problemas;
  - Falta de clareza, durante a revisão do PPP, quanto às atribuições do Diretor e do Coordenador.
- Resultados parciais de curto prazo
  - Melhoria significativa na compreensão do PPP como uma ferramenta de planejamento escolar processual, que depende de monitoramento e avaliação durante a implementação.
  - Cerca de 80% dos diretores relataram melhoria do relacionamento com a comunidade escolar e local, após o engajamento na revisão do PPP.
  - Fortalecimento da cultura colaborativa entre as unidades escolares.

# Considerações

- Relevância da metodologia de aprendizado experiencial e PBL para a consolidação do aprendizado em formações mediadas para gestores gestores;
- Importância do trabalho colaborativo e integrado para a resolução de problemas complexos e que são comuns a mais de uma escola;
- Necessidade de aprofundar o debate sobre as funções e competências de diretores escolares e de coordenadores pedagógicos nas escolas.

# Referências

- CANÁRIO, R. Territórios educativos e políticas de intervenção prioritária: uma análise crítica. PERSPECTIVA, Florianópolis, v. 22, n. 01, p. 47-78, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://acesse.dev/dvl7X>. Acesso em: 02 out. 2023.
- DEWEY, John. *Como Pensamos*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.
- DEWEY, John. *Democracia e Educação. Introdução à Filosofia da Educação*. 4. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- FONSECA, K. Investigação-ação: uma metodologia para a prática de reflexão docente. Revista Onis Ciência, Braga, V.1, Ano 1 Nº 2, setembro / dezembro 2012.
- LECLERC, G. F. E.; MOLL, J. Programa mais educação: avanços e desafios para uma estratégia indutora da educação integral e em tempo integral. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n.45, p.91-110, ju. 2012.
- RIBEIRO, L. R. C. **Aprendizagem baseada em problemas (PBL):** uma experiência no ensino superior. São Carlos: EdUFSCar, 2008.
- ROSA, L.R.O.; RODRIGUEZ, A. F.; ROSA, H. O. Gestão Democrática: Escuta e Mobilização da Comunidade para a revisão do Projeto Político-Pedagógico. Ribeirão Preto: Cocreare, 2013. ISBN. 978-65-981072-9-1 .
- ROSA, L.R.O.; RODRIGUEZ, A. F.; ROSA, H. O. Monitoramento e Avaliação: acompanhamento e replanejamento do Projeto Político-Pedagógico São Paulo: Cocreare. 2023. Cocreare.
- SANTOS, Milton. O dinheiro e o território. In: *Geographia*, Universidade de São Paulo, ano 1, n.º 1, 1999
- SINGER, H. Territórios educativos: experiências em diálogo com o Bairro-Escola. São Paulo: Moderna, 2015. Disponível em: [https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Territorios-Educativos\\_Vol2.pdf](https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Territorios-Educativos_Vol2.pdf). Acesso em: 25 abr. 2023.
- SINGER, H. Territórios educativos: práticas intersetoriais para a garantia dos direitos das crianças e adolescentes. Disponível em: [https://educacaoeterritorio.org.br/wp-content/uploads/2020/10/livro\\_kit-praticas\\_digital.pdf](https://educacaoeterritorio.org.br/wp-content/uploads/2020/10/livro_kit-praticas_digital.pdf). Acesso em: 25 abr. 2023.