ESCON
ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS

PPP

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

IDENTIDADE • PARTICIPAÇÃO • ESCOLHAS
AÇÃO • ACOMPANHAMENTO • TRANSFORMAÇÃO

3º ENCONTRO

Professoras:
Hélia Cardoso Gomes da Rocha
Humberta Gomes Machado Porto

O QUE PRECISAMOS TRANSFORMAR E COMO VAMOS AGIR?

OBJETIVOS

Compreender o papel do gestor democrático como articulador do PPP, exercendo liderança, escuta, mediação e tomada de decisões fundamentadas.

Analisar dados e informações da realidade escolar, estabelecendo relações e inferências que permitam construir o diagnóstico e identificar necessidades e prioridades.

Elaborar um Plano de Ação coerente com as prioridades identificadas no diagnóstico, definindo objetivos, ações, responsáveis, prazos, recursos e formas de acompanhamento.

Gestão democrática significa que todo mundo decide tudo?

ATENÇÃO

O GESTOR COMO ARTICULADOR DO PPP



O gestor não faz o PPP sozinho. Ele conecta pessoas, ideias e dados para transformar intenção em realidade.

1 LIDERAR



Define a direção, inspira a equipe e cria condições para a participação de todos.

2 ESCUTAR



Pratica a escuta ativa, valoriza diferentes vozes e acolhe diversidades de ideias e realidades.

3 MEDIAR



Promove o diálogo, considera interesses diversos e busca pontos de encontro para o bem comum.

4 POSICIONAR-SE



Analisa cenários, estabelece prioridades e assume uma postura ética, transparente e comprometida.

5 DECIDIR COM EVIDÊNCIAS



Toma decisões fundamentadas em dados, evidências e conhecimento da realidade da escola.

6 MOBILIZAR



Engaja a comunidade escolar, comunica com clareza e promove o senso de pertencimento.

7 ACOMPANHAR



Monitora ações, avalia resultados e mantém o PPP vivo, sempre conectado à realidade.



O PPP É COLETIVO. O GESTOR É O ARTICULADOR.
Seu papel é garantir que o plano seja construído, vivido e revisitado com **participação**, **diálogo** e **responsabilidade**.

> *Gestão democrática é transformar participação em decisões que melhoram a aprendizagem e a vida de todos na escola.*



1 LIDERAR SEM CENTRALIZAR

Liderar é servir à educação e construir, junto com a comunidade, a escola que queremos ser.

O gestor exerce liderança, mas **não é "dono" do PPP.** Dá **direção, organiza** o processo, **mobiliza** pessoas e **cria condições** para a **participação.**

A IDEIA É:

O gestor **conduz, articula e cuida** para que o processo seja **participativo, transparente e significativo.**

LIDERANÇA QUE ARTICULA, NÃO QUE CENTRALIZA.



O QUE FAZ O GESTOR?

DÁ DIREÇÃO
Define caminhos, objetivos e prioridades junto com a comunidade.

ORGANIZA O PROCESSO
Planeja etapas, cria espaços e tempos para a participação.

MOBILIZA PESSOAS
Convida, motiva e envolve todos os segmentos da escola.

CRIA CONDIÇÕES
Garante informações, recursos, formação e apoio ao processo.

PROMOVE A PARTICIPAÇÃO
Valoriza as vozes, acolhe diferenças e fortalece o diálogo.

GESTÃO CENTRALIZADORA		GESTÃO DEMOCRÁTICA
× Decide sozinho	X OU	☑ Decide com a comunidade
× Impõe ideias		☑ Dialoga e escuta
× Não escuta		☑ Valoriza diferentes vozes
× Desmobiliza a equipe		☑ Fortalece a equipe
× Gera dependência		☑ Gera corresponsabilidade

PERGUNTA DETONADORA:

"Gestão democrática significa que o gestor não decide?"

LIDERAR NÃO É TER PODER. É CONSTRUIR CONFIANÇA E CAMINHAR JUNTO.

2 ESCUTAR PARA COMPREENDER — NÃO APENAS PARA RESPONDER

Escuta ativa é atitude. É criar espaço para que diferentes vozes sejam ouvidas, compreendidas e consideradas antes das decisões.

> *Escutar não significa concordar.*
> **Significa considerar a voz do outro antes de decidir.**



O CICLO DA ESCUTA ATIVA

1. OUVIR
Ouça com atenção, sem interromper. Permita que a pessoa se expresse por inteiro.

→

2. PERGUNTAR
Faça perguntas que ampliem a compreensão e aprofundem o tema.

→

3. COMPREENDER
Busque o sentido do que foi dito. Reflita, conecte ideias e reconheça o que realmente importa.

→

4. SISTEMATIZAR
Organize as ideias, registros e evidências coletadas para orientar decisões.

→

5. DEVOLVER
Compartilhe o que foi compreendido e como será utilizado no processo decisório.

PRINCÍPIOS DA ESCUTA ATIVA

- **Esteja presente**
  Dê atenção total a quem fala.
- **Acolha com respeito**
  Valorize todas as vozes, sem julgamentos.
- **Faça perguntas**
  Pergunte para entender, não para contestar.
- **Considere as divergências**
  Diferenças enriquecem o diálogo.
- **Busque evidências**
  Fundamente decisões na realidade.
- **Evite conclusões antecipadas**
  Primeiro compreenda, depois conclua.

ESCUTA ATIVA NÃO É:

- × Esperar a vez de falar.
- × Interromper ou concluir pela outra pessoa.
- × Dar respostas prontas.
- × Julgar ou minimizar o que o outro diz.
- × Ignorar emoções e diferentes opiniões.

PARA O GESTOR REFLETIR

- × Tenho escutado todos os segmentos da escola?
- × Suas vozes estão influenciando nossas decisões?
- × Como devolvemos à comunidade o que foi escutado?
- × Nossas decisões são baseadas em diálogo e evidências?

ESCUTAR TRANSFORMA

- ✓ Fortalece vínculos e gera confiança.
- ✓ Amplia a participação e o pertencimento.
- ✓ Qualifica decisões e reduz conflitos.
- ✓ Torna o PPP mais coletivo e legítimo.

QUANTO MELHOR ESCUTAMOS, MELHORES DECISÕES TOMAMOS!

Ouvir é respeitar. Perguntar é compreender. Compreender é transformar.

3 POSICIONAR-SE E TOMAR DECISÕES

Liderar é ter coragem de decidir com responsabilidade, a partir do diálogo, dos dados e do que é melhor para todos.



Gestão democrática não significa ausência de decisão.
Significa decidir com participação, justiça e transparência.
O gestor precisa **mediar interesses, argumentar, estabelecer prioridades** e tomar **decisões fundamentadas.**

GESTÃO DEMOCRÁTICA ≠ FAZER O QUE TODO MUNDO QUER



GESTÃO DEMOCRÁTICA =

ESCUTAR + DIALOGAR + FUNDAMENTAR + DECIDIR + PRESTAR CONTAS

COMO DECIDIR BEM?

1. **ESCUTAR** – Ouça todas as vozes com atenção e respeito.
2. **DIALOGAR** – Promova o diálogo, esclareça ideias e busque consensos possíveis.
3. **FUNDAMENTAR** – Analise dados, evidências, leis e os princípios do PPP.
4. **ESTABELECER PRIORIDADES** – Nem tudo é urgente. Defina o que é mais necessário e viável no momento.
5. **DECIDIR** – Assuma a decisão com clareza, justiça e foco no bem coletivo.
6. **PRESTAR CONTAS** – Explique as decisões, acompanhe os resultados e esteja aberto ao retorno.

O QUE GUIA MINHAS DECISÕES?

- **JUSTIÇA** – Tratar todos com equidade.
- **ÉTICA** – Agir com honestidade e integridade.
- **DIVERSIDADE** – Respeitar diferenças e valorizar todas as vozes.
- **EVIDÊNCIAS** – Decidir com base em dados e realidade.
- **BEM COMUM** – Priorizar o que é melhor para a escola e para a aprendizagem de todos.

"LIDERANÇA DEMOCRÁTICA É TER CORAGEM PARA DECIDIR COM JUSTIÇA, TRANSPARÊNCIA E FOCO NA MISSÃO DA ESCOLA."

Escutar, dialogar, fundamentar, decidir e prestar contas: assim o PPP se torna vivo e transforma a realidade.

4 TRANSFORMAR DADOS EM DECISÕES

Decidir bem começa por compreender melhor a realidade da escola.



UMA ESCOLA TEM MUITOS DADOS. MAS TER DADOS SIGNIFICA CONHECER A ESCOLA?

Dados isolados não contam a história inteira. É preciso analisá-los, interpretá-los e transformá-los em decisões que melhorem a aprendizagem e a vida escolar.

DO DADO À DECISÃO: UM CAMINHO DE COMPREENSÃO E AÇÃO

1. DADO
Informação bruta coletada em relatórios, pesquisas, registros, observações, avaliações etc.

→

2. ANÁLISE
Organiza, compara e examina os dados. O que eles mostram? Quais padrões aparecem?

→

3. INFERÊNCIA
Interpreta o que os dados significam para a nossa realidade escolar.

→

4. PROBLEMA
Identifica a situação que precisa ser enfrentada. Qual é o desafio central?

→

5. PRIORIDADE
Define o que é mais urgente e relevante. Por onde começar? O que gera mais impacto?

→

6. DECISÃO
Escolhe o que fazer, como fazer, com quem fazer e como acompanhar os resultados.

POR QUE TRANSFORMAR DADOS EM DECISÕES?

OLHA A REALIDADE COM PROFUNDIDADE
Evita achismos e conclusões precipitadas.

IDENTIFICA NECESSIDADES REAIS
Entende o que realmente precisa ser melhorado.

ORIENTA PRIORIDADES E CAMINHOS
Ajuda a escolher onde investir tempo e recursos.

AUMENTA O IMPACTO DAS AÇÕES
Decisões bem fundamentadas geram melhores resultados.

FORTALECE A CONFIANÇA E A TRANSPARÊNCIA
Mostra que as decisões são responsáveis e coletivas.

EXEMPLO NA PRÁTICA

DADO
Aumento das faltas dos estudantes.

INFERÊNCIA PRECIPITADA
"As famílias não acompanham os filhos."

PERGUNTA INVESTIGATIVA
"Que fatores podem estar associados ao aumento das faltas?"

Perguntas investigativas levam a análises mais profundas e decisões mais justas e eficazes.

> DADOS CONTAM HISTÓRIAS. BOAS PERGUNTAS REVELAM OS SENTIDOS. DECISÕES RESPONSÁVEIS TRANSFORMAM A ESCOLA.

5 ACOMPANHAR, AVALIAR E REPLANEJAR

O papel do gestor não termina quando o plano de ação fica pronto.



PPP VIVO

O PPP vivo é construído coletivamente, colocado em prática, acompanhado de perto, avaliado com honestidade e replanejado sempre que a realidade da escola nos desafia.

É um ciclo contínuo de compromisso com a aprendizagem e a vida.

> *O PPP não é um documento para ficar na gaveta. É uma bússola que orienta nossas decisões todos os dias.*

1 PLANEJAR

Definir objetivos, metas, estratégias e ações com base no diagnóstico e nos sonhos da comunidade.

2 AGIR

Colocar as ações em prática com participação, responsabilidade e compromisso coletivo.

3 ACOMPANHAR

Monitorar o andamento das ações, coletar informações e verificar se estamos no caminho certo.

4 AVALIAR

Analisar resultados, identificar avanços, desafios e aprendizados. Avaliar para melhorar, não para punir.

5 REPLANEJAR

Revisar metas, ajustar estratégias e redefinir ações. A realidade muda, e nosso planejamento também deve mudar.

BENEFÍCIOS DO CICLO CONTÍNUO

- Fortalece a gestão democrática e a participação.
- Gera decisões mais assertivas e contextualizadas.
- Promove melhorias frequentes e sustentáveis.
- Valoriza o esforço de todos e impulsiona resultados.
- Mantém o PPP vivo, relevante e conectado à realidade da escola.

PLANEJAR É IMPORTANTE.
EXECUTAR É NECESSÁRIO.
ACOMPANHAR, AVALIAR E REPLANEJAR
É GARANTIR QUE O PPP SEJA VIVO!

Um gestor democrático não decide a partir de impressões. Decide a partir da leitura coletiva e fundamentada da realidade.

PPP - 3ª PARTE



O DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

É a parte de um plano que profere um **juízo** sobre a instituição planejada em todos ou em alguns aspectos tratados no marco operativo (que descreveu o modo ideal de ser, de se organizar, de agir da instituição), juízo este realizado **com critérios** retirados do mesmo **Marco Operativo** e, sobretudo, do **Marco Doutrinal** (...).

O DIAGNÓSTICO É O RESULTADO DA COMPARAÇÃO ENTRE:

PONTO DE CHEGADA (MARCO REFERENCIAL)

O que se traçou como **ideal**, como **queremos ser** e onde queremos **chegar**.

VS

REALIDADE ATUAL (INSTITUIÇÃO COMO ELA SE APRESENTA)

A descrição da **realidade** da instituição como ela se apresenta hoje.

EM RESUMO

O diagnóstico **revela onde estamos** em relação ao que desejamos ser, permitindo identificar **avanços, desafios** e **prioridades** para a ação.

(Gandi, 1983:29, at. Vasconcellos, 2010)

DADOS E ANÁLISE

- Infraestrutura da escola
- Funcionários e professores
- Aprovação, reprovação evasão
- Distorção idade série
- IDEB,Prova Brasil, etc.
- Análise do ambiente interno e externo
- Pesquisa com famílias
- Expectativas dos Professores, funcionários e famílias

OFICINA 7:

🔎 DOS DADOS AO DIAGNÓSTICO

O que a realidade da escola está nos dizendo?

Vocês receberão dados e informações extraídos de um **PPP real**, cuja identificação da escola foi preservada.
A missão do grupo será assumir o papel de uma **equipe gestora** e realizar uma leitura cuidadosa dessa realidade.

📋 DESAFIO DO GRUPO

A partir do material apresentado:

1. OBSERVEM OS DADOS

Identifiquem informações que chamam a atenção: resultados positivos, dificuldades, mudanças, contrastes ou situações que mereçam investigação.

2. CRUZEM AS INFORMAÇÕES

Não analisem cada dado isoladamente. Procurem relações, recorrências, tendências e possíveis contradições.

3. FAÇAM INFERÊNCIAS

Perguntem:

“O que esses dados nos permitem compreender?”

⚠️ Cuidado: **inferência não é opinião nem julgamento precipitado.** Deve estar sustentada pelas evidências disponíveis.

4. IDENTIFIQUEM NECESSIDADES

Que aspectos da realidade precisam ser **mantidos, fortalecidos, investigados ou transformados?**

5. ESTABELEÇAM PRIORIDADES

Nem tudo poderá ser enfrentado ao mesmo tempo. Escolham **até três prioridades** e justifiquem cada escolha com evidências encontradas no material.

DO DIAGNÓSTICO AO PLANO DE AÇÃO

- Os dados não geram ações automaticamente. Eles precisam ser analisados, relacionados e priorizados.

DADOS
↓
ANÁLISE E INFERÊNCIAS
↓
PROBLEMAS / NECESSIDADES IDENTIFICADAS
↓
PRIORIZAÇÃO
↓
OBJETIVOS
↓
PLANO DE AÇÃO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Exemplos:

- Melhorar os resultados da Prova Brasil em L.P. e Matemática
- Promover o trabalho em equipe na escola
- Formar os docentes nos conteúdos e temas necessários
- Garantir metodologias ativas nas aulas
- Estabelecer parcerias com as famílias
- Recuperar alunos bimestralmente
- Otimizar o uso da biblioteca
- Fortalecer a gestão democrática

🛠️ OFICINA 8 — DO DIAGNÓSTICO À AÇÃO

Agora, o que vamos fazer?

Retomem uma das prioridades identificadas no diagnóstico da escola.

A missão do grupo é transformá-la em um Plano de Ação possível, claro e acompanhável.

Para isso, definam:

O QUÊ? → Qual ação será realizada?

PARA QUÊ? → Qual objetivo queremos alcançar?

COMO? → Quais estratégias serão utilizadas?

QUEM? → Quem será responsável?

QUANDO? → Qual o prazo?

COM QUÊ? → Quais recursos serão necessários?

COMO ACOMPANHAR? → Que indicador mostrará se estamos avançando?

🎯 PRODUTO DA OFICINA

Um Plano de Ação construído a partir de uma prioridade real identificada no diagnóstico.

Encerramento:

A MALA DO GESTOR — “O QUE EU LEVO”

🟢 **EU LEVO...**
Uma aprendizagem que mudou ou ampliou minha compreensão sobre o PPP.

🟡 **EU QUERO FAZER...**
Uma ação concreta que pretendo realizar quando retornar à minha escola/município.

💚 **EU NÃO QUERO ESQUECER...**
Uma frase, princípio ou ideia destes três dias que quero levar comigo.


Obrigada!
PPP
PLANEJAMENTO
PARTICIPAÇÃO
GESTÃO DEMOCRÁTICA
PPP
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
PARTICIPAÇÃO
VALORES
COMPROMISSO
Construir juntos é transformar realidades!