

CAPÍTULO 12

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INICIATIVA PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Gerciane de Sousa Mascarenhas

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Universidade Estadual do Piauí – UESPI, Bom Jesus – PI, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7505756311275345>

Valdeney Lima da Costa

Graduado em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre e Doutor em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Professor Adjunto I da Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), Campus Ibiapaba. Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, São Benedito – CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3997900770463532>
<https://orcid.org/0000-0002-5941-6233>

RESUMO: A implementação da gestão democrática nas escolas públicas é um princípio constitucional, disposto também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014/2024. Este artigo, resultante de um trabalho de conclusão de curso, aborda o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como uma iniciativa para promover a gestão democrática em escolas

públicas. O estudo teve como objetivo geral investigar as percepções de diretores de escolas públicas em relação à elaboração, implementação e avaliação do PPP. A pesquisa foi realizada no município de Bom Jesus, no Sul do Estado do Piauí. Para a fundamentação teórica usamos as ideias de autores que pesquisaram a temática, entre eles, destacamos aqui: Veiga (2013), Paro (2016), Luck (2011), Azevedo (2021), Gandin (2012) e Vasconcellos (2007). Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, que utilizou como instrumento de obtenção de dados a aplicação de questionários para 8 gestores de escolas públicas situadas no município de Bom Jesus, no Piauí. Como resultados, verificamos que os participantes da pesquisa reconhecem a importância da gestão democrática e do PPP, mas afirmam que ainda existem desafios para sua efetivação. Entre os principais desafios, foram mencionados dificuldade de mobilizar a comunidade escolar, sendo sua participação ainda limitada, e orientações administrativas insuficientes. Com base no estudo realizado, concluímos que a gestão democrática e o PPP são mecanismos importantes para a construção de uma escola pública mais justa, inclusiva

e participativa. No entanto, é necessário superar os desafios existentes nas realidades escolares para que esses princípios sejam efetivamente materializados.

PALAVRAS-CHAVE: projeto político-pedagógico; gestão democrática; escola pública.

POLITICAL PEDAGOGICAL PROJECT: INITIATIVE FOR A DEMOCRATIC ADMINISTRATION AT PUBLIC SCHOOLS

ABSTRACT: The implementation of democratic administration at public schools is a constitutional principle, likewise established in the Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) and in the Plano Nacional de Educação (PNE) 2014/2024. The present article, resulting from a graduation paper, addresses the Political Pedagogical Project (PPP) as an initiative to promote the democratic administration at public schools. The research had as a global goal to investigate the insights of public schools' principals regarding the elaboration, implementation and evaluation of the PPP. The research was conducted within the township of Bom Jesus, in Southern Piauí. As theoretical grounds, we have employed the ideas of authors who researched the matter, among which we have underlined the following: Veiga (2013), Paro (2016), Azevedo (2021), Gandin (2012), and Vasconcellos (2007). The research adopted a qualitative approach, of bibliographical nature, which utilized as an instrument of data attainment the application of survey for 8 public schools' administrators based in the Bom Jesus township in Piauí. As a result, we have verified that the participants of the research recognize the importance of democratic administration and of the PPP, but maintain the existence, still, of hurdles for its establishment. Among the most prominent we have referenced the difficulty in mobilizing the school community, the participation of which is still limited, and unsatisfactory administrative guidelines. According to the realized research, it was concluded that the democratic administration and the PPP are crucial mechanisms para a construção de uma escola pública for the construction of a more equitable, inclusive and participatory public school. However, it is necessary to overcome the existing hurdles in the school realities for these principles to effectively materialize.

KEYWORDS: political pedagogical project; democratic administration; public school.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação é uma temática importante no campo educacional, uma vez que é uma abordagem que pressupõe a participação e o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar em processos e decisões que afetam diretamente a escola e sua função social. Nesse contexto, o projeto político-pedagógico (PPP) surge como uma iniciativa fundamental para a promoção de uma gestão democrática, na medida em que representa um instrumento de planejamento e gestão participativos que envolvem toda a comunidade escolar na definição de objetivos, metas e estratégias para a escola.

Segundo Paro (2016), a gestão democrática escolar baseia-se na partilha do poder, em ações que envolvam a participação social, ou seja, onde toda a comunidade escolar também possa tomar decisões administrativas e educacionais. Diante disso, consideramos a gestão democrática como a construção da realidade social, dos direitos e

responsabilidades relacionados à vida coletiva, à democracia e à cidadania, contribuindo para a formação integral dos alunos e para a formação de uma sociedade mais consciente.

Segundo Veiga (2013), o PPP é um documento que expressa a identidade da escola, sua concepção educacional, seu compromisso com a sociedade, suas metas, objetivos e estratégias para a melhoria da qualidade da educação. A elaboração e a sistematização do PPP constituem mecanismos importantes para a materialização de uma gestão democrática.

A elaboração do PPP é prevista nas orientações da política educacional brasileira para a década de 1990. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (Lei n. 9.394/1996), verificamos que é conferido um papel de destaque ao PPP, com o intuito de dar autonomia pedagógica à escola. Apesar de ser uma recomendação legal para os estabelecimentos de ensino, a elaboração e atualização do PPP nas escolas públicas ainda enfrentam desafios significativos. A exemplo disso, podemos mencionar a falta de participação, com a exclusão de algumas pessoas da comunidade escolar dos processos construtivos decisórios na sua sistematização.

A partir dessa problematização, definimos o seguinte problema da pesquisa: “Quais as percepções de diretores de escolas públicas, de Bom Jesus-PI, sobre a elaboração, implementação e avaliação do PPP? O objetivo geral foi investigar as percepções de diretores de escolas públicas, em Bom Jesus, sobre a elaboração, implementação e avaliação do PPP.

Para fundamentar o presente estudo, dialogamos com diferentes autores, com destaque para Veiga (2013), Paro (2016), Luck (2011), Azevedo (2021), Gandin (2012) e Vasconcellos (2007), pesquisadores esses que tratam da elaboração de projetos pedagógicos e sua importância na gestão democrática escolar.

A relevância deste estudo se justifica pela oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre o PPP no contexto da gestão democrática na escola pública, bem como contribuir para o debate sobre a importância do envolvimento da comunidade na gestão escolar, pois ainda é, aparentemente, limitada sua participação em diferentes realidades educacionais.

2. METODOLOGIA

Para atender o objetivo delineado, optamos, nesta pesquisa, por uma abordagem qualitativa, mais adequada para explorar em profundidade as perspectivas, experiências e significados atribuídos pelos diretores da comunidade escolar. A pesquisa possui, ainda, natureza bibliográfica, que, segundo Marconi e Lakatos (2017), é a investigação e seleção de trabalhos sobre um tema de pesquisa para que o pesquisador tenha contato direto com todo o material descrito sobre o tema de pesquisa.

À princípio, nos debruçamos na leitura de artigos e livros basilares sobre a temática Gestão Democrática e Projeto Pedagógico, recorrendo as contribuições de Veiga (2013), Paro (2016), Luck (2011), Azevedo (2021), Gandin (2012) e Vasconcellos (2007), cujas obras acreditamos ser referência obrigatória nessas discussões.

Após a etapa inicial, procedemos à segunda fase da pesquisa, que consistiu na aplicação de questionários direcionados para 8 gestores de escolas públicas situadas na cidade de Bom Jesus, no Piauí. Antes disso, realizamos um levantamento das escolas¹ existentes na cidade para, posteriormente estabelecermos o contato inicial com os gestores escolares e, assim iniciarmos o processo de obtenção de dados da nossa pesquisa.

Inicialmente, realizamos o contato de maneira virtual, utilizando o aplicativo *WhatsApp* para envio de áudios para cada um dos gestores. Apresentamo-nos como pesquisadores da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), explicando para cada gestor que conduzíamos a pesquisa intitulada *Projeto Político-Pedagógico: iniciativa para uma gestão democrática nas escolas públicas*, e que desejávamos a participação dele no estudo. Destacamos, ainda, a relevância da experiência e o conhecimento deles para o enriquecimento da pesquisa, bem como também esclarecemos que suas respostas seriam tratadas de forma confidencial.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado para cada gestor, por mensagem de *WhatsApp*. Este documento continha informações sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os direitos dos participantes e as garantias de anonimato e confidencialidade. Solicitamos que assinassem o TCLE e o devolvessem para oficializar a participação na pesquisa. Após recebermos os TCLE assinados, enviamos o questionário, utilizando o mesmo meio de comunicação, conforme a escolha dos participantes. O questionário continha perguntas específicas sobre elaboração, implementação e avaliação do PPP em suas escolas. Foi sugerido aos gestores que prenchessem o questionário e o devolvessem, se possível, no prazo de 15 dias.

Dos 8 questionários enviados, recebemos 6. Dois gestores não devolveram o TCLE, não confirmando participação na pesquisa, mesmo o prazo para devolução tendo sido prorrogado por nós. Considerando isso, optamos por encerrar o prazo e trabalharmos apenas com os questionários recebidos. Na seção 4, procedemos à análise dos dados obtidos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática na escola pública é um princípio orientador que visa promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões educacionais. Trata-se de uma abordagem que coloca os membros da comunidade escolar como protagonistas dos processos decisórios da instituição escolar. De acordo com Paro (2016), essa abordagem reconhece a importância do envolvimento de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores, diretores e funcionários na definição de metas educacionais e na avaliação do desempenho escolar e institucional.

¹ Selecionamos uma unidade escolar situada em diferentes áreas do território da cidade de Bom Jesus., considerando-se a zona central e povoados que compõem a zona rural do município.

No âmbito da gestão educacional, Paro (2016) ressalta que a gestão democrática da escola pública é um processo que implica a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões sobre a educação. Nesse processo, a escola é entendida como um espaço público, de todos e para todos, e a gestão é vista como uma ação coletiva que deve ser construída a partir do diálogo e do consenso.

A gestão democrática da educação é concebida como um processo fundamental para a construção de uma escola pública de qualidade, porém, ainda se encontra em construção no Brasil. Apesar de ser amplamente defendida nos documentos legais, como Constituição Federal de 1988, LDBEN e na meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, a materialização plena dessa perspectiva de gestão ainda não ocorreu na grande maioria das unidades escolares e redes de ensino públicas do país.

O PPP, na construção de uma iniciativa democrática, pretende, dentre vários esforços, que cada indivíduo se coloque à frente das etapas desenvolvidas na definição dos objetivos e na implementação das ações, as quais são responsáveis pelo alcance das metas planejadas. O PPP deve ser feito de forma coletiva, a partir das necessidades reais expressas por professores, pais, alunos, dirigentes escolares e comunidade em geral. Sendo assim, a escola constrói autonomia, atinge seus objetivos e ganha confiança para enfrentar os desafios sociais (Veiga, 2013).

Como sabemos, o desenvolvimento do PPP é uma ação para todos os atores educacionais (professores, pais, alunos, diretores e comunidade em geral), sendo esta participação fundamental para a sua construção e implementação e, portanto, uma iniciativa da gestão escolar democrática. De acordo com Veiga (2013, p. 22), a construção do PPP

[...] parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

Acreditamos que essa união entre sujeitos escolares e comunidade favorece o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa. No entanto, vale dizer que esse modelo de iniciativa de gestão democrática só é possível se a escola partilhar desse mesmo anseio, uma vez que toda programação teórica e metodológica deve estar conforme o PPP de cada instituição.

Paro (2016) afirma que existem várias barreiras para a efetivação da participação da comunidade na gestão da escola pública. No ponto de vista do autor, uma das principais razões é o poder de chefia de gestão centralizada que o Estado dá ao cargo de diretor, de caráter autoritário, de onde emanam todas as ordens na instituição escolar. Nessa perspectiva, a instituição escolar padece de ações que incentivam a participação da comunidade escolar colocando-se em risco a função social da escola que é desenvolver uma educação de qualidade na perspectiva do cotidiano do aluno, integrando-o na sociedade. Em contraposição a essa ideia, Veiga (2013, p. 13-14), ressalta que o PPP,

[...] ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Assim, cabe ao gestor também a tarefa de sugerir, através de um trabalho responsável com a equipe escolar, novas ideias que estabeleçam espaços próprios onde os diversos segmentos escolares possam exercer o direito de participar das decisões que lhes dizem respeito. Paro (2016) aborda alguns mecanismos importantes de ação coletiva nas escolas, como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho Escolar, que devem garantir uma participação mais eficaz da comunidade nas atividades escolares.

Gandin (2012) ressalta a importância do planejamento participativo e que essa prática existe na divisão de poderes onde todos, independentemente de seu cargo, possam dar sua opinião, suas ideias. Para esse autor, essa ação contribui para o resultado que a instituição pretende alcançar, sendo uma ferramenta capaz de envolver toda a comunidade no processo de construção coletiva do PPP. Acrescenta o autor que, para promover o planejamento participativo real, a gestão escolar deverá ouvir e validar as opiniões de todos, até mesmo daquelas diferentes das suas, e que deve haver respeito à diversidade de ideias, pois ouvir o ponto de vista diverso nos permite ter o contato real com o contexto social da comunidade escolar.

Já para Vasconcellos (2007), o PPP pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. Para o autor, o PPP deve ter correspondência com a realidade da escola pública, pois um PPP atualizado não será somente um documento, mas poderá servir de guia para o trabalho pedagógico, conciliando teoria e prática. Vasconcellos (2007, p. 172-173) reforça:

Que valor pode ter um pedaço de papel escrito? A teoria quando assumida por um grupo, transforma-se em 'força material'. Na elaboração participativa do Projeto, todos têm oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo. Muitas vezes, não falam por insegurança, por pressão do grupo ou por acomodação em função daqueles que 'sempre falam'. O processo de planejamento participativo abre possibilidade de um maior fluxo de desejos, de esperanças e, portanto, de forças para a tão difícil tarefa de construção de uma nova prática. Almeja-se também a partilha de todos os bens, sejam espirituais (decisão, planejamento), sejam materiais (recursos, lucros, perdas).

Na visão de Vasconcellos (2007), antes de se iniciar a elaboração do PPP, é necessário passar por uma fase de sensibilização, motivação e mobilização, para que todos os envolvidos estejam cientes de sua importância nesse processo, pois, se os sujeitos não compreenderem o quanto é necessário esse envolvimento da comunidade, os

próximos passos não serão úteis. Acrescenta o referido autor que o PPP também envolve uma construção coletiva de conhecimento, na perspectiva de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, discutimos o papel do PPP na gestão escolar, bem como as percepções dos gestores de escolas públicas de Bom Jesus–Plem relação a esse importante instrumento. Por meio da análise das percepções dos gestores sobre elaboração, implementação e avaliação do PPP, buscamos averiguar como esse documento é percebido e utilizado na prática escolar, identificando desafios, oportunidades e estratégias para promover uma gestão mais participativa e eficaz. Ao explorar as perspectivas dos gestores em relação ao PPP, almejamos contribuir para o debate teórico acerca da construção e fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas no contexto territorial de Bom Jesus.

Os participantes respondentes deste estudo foram seis gestores, sendo três do sexo feminino e três do sexo masculino, com experiência profissional variando entre 3 e 11 anos no campo da Educação. Cada participante será identificado por um código, de GE01 a GE06. A formação dos participantes é diversificada, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Formação inicial e continuada do participante da pesquisa e tempo de experiência na gestão escolar

GESTOR	FORMAÇÃO INICIAL/CONTINUADA	TEMPO DE EXPERIÊNCIA (ANOS)
GE01	Pedagogia/Gestão Escolar	3
GE02	Pedagogia/Psicopedagogia Clínica e institucional	4
GE03	Pedagogia	11
GE04	Ciências Biológicas/Gestão Escolar	3
GE05	Ciências Biológicas e Pedagogia	3
GE06	Pedagogia	3

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

Observando os dados do Quadro 1, notamos uma representação equilibrada de ambos os sexos, o que pode trazer perspectivas variadas e enriquecer as discussões e análises realizadas. Além disso, o tempo de experiência na área da educação também pode contribuir para uma abordagem crítica e reflexiva, combinando tanto a experiência profissional mais recente quanto a mais consolidada.

É relevante destacar que 5 dos gestores participantes possuem formação em Pedagogia, restando apenas um com formação diferente, mas que possui pós-graduação

em Gestão Escolar. Azevedo (2021) afirma que as formações e o apoio aos gestores escolares são fundamentais para a implementação da gestão democrática. Segundo o autor, os gestores escolares precisam estar capacitados para promover a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e perceber a importância de diversificar a concepção de administração escolar, já que a gestão democrática direciona o compartilhamento de poderes.

A segunda pergunta do questionário correspondeu a uma indagação sobre a compreensão teórica e conceitual do PPP por parte dos gestores. Os seis gestores afirmaram ter muito conhecimento sobre o PPP, o que está em consonância com as ideias de autores como Gandin (2012), que enfatiza a necessidade de reconhecimento da importância da participação ativa dos sujeitos envolvidos no processo de planejamento educacional. O PPP é o principal instrumento para orientar as ações pedagógicas e administrativas da escola, e ter um bom entendimento teórico e conceitual desse instrumento é fundamental para sua efetiva implementação. Portanto, além de possuir conhecimento teórico, é fundamental que os gestores sejam capazes de aplicar esse conhecimento de forma sensível e contextualizada à realidade específica de suas escolas.

Quadro 2 – Segunda pergunta do questionário: Qual a sua compreensão teórica/conceitual PPP para o ambiente escolar?

GESTOR	ALTERNATIVAS			
	NÃO TENHO CONHECIMENTO	TENHO POUcos CONHECIMENTOS	TENHO MUITOS CONHECIMENTOS	NÃO SEI/NÃO RESPONDERIA
GE01			X	
GE02			X	
GE03			X	
GE04			X	
GE05			X	
GE06			X	

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

A terceira pergunta do questionário abordou os canais de comunicação dispostos pela escola para a participação da comunidade no PPP. Paro (2016) ressalta que a participação da comunidade na escola é fundamental para a construção de uma educação democrática, onde todos os envolvidos no processo educativo assumem responsabilidade pelo seu sucesso. Além disso, Paro (2016) destaca que a participação da comunidade escolar é essencial para a construção de um PPP que atenda às necessidades e expectativas de todos os envolvidos no processo educativo. Isso ressalta a importância de estabelecer canais de comunicação eficazes, como os conselhos escolares mencionados pelos gestores, para garantir a representatividade e a transparência na tomada de decisões (Quadro 3).

Quadro 3 – Terceira pergunta do questionário: *Quais canais de comunicação são possibilidos pela escola para a participação da comunidade escolar na elaboração/implementação/avaliação do PPP?* (Pode assinalar mais de uma alternativa).

GESTOR	ALTERNATIVAS				
	CONSELHOS	REDES SOCIAIS	CONTATO TELEFÔNICO	VISITAS À ESCOLA	OUTRO
GE01			X	X	
GE02	X			X	
GE03	X		X	X	
GE04	X			X	Reuniões Pedagógicas
GE05	X				
GE06	X	X		X	X

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

A predominância do conselho como o principal canal de comunicação vai ao encontro das ideias de Gandin (2012), que destaca o Conselho Escolar como um agente de transformação social. Esse autor argumenta que a participação da comunidade escolar, por meio do Conselho, é essencial para promover uma gestão democrática e eficaz da escola. A diversidade de canais de comunicação, evidenciada pelas respostas dos gestores, reflete um compromisso com a participação e o diálogo com a comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação do PPP. Gandin (2012) destaca a necessidade de diversidade de canais para atender às diferentes demandas e garantir a participação efetiva da comunidade na vida escolar.

O Conselho Escolar é essencial para o acompanhamento da elaboração do PPP. Ademais, esse colegiado deve envolver a comunidade nesse processo. Uma vez instituídos, por meio do artigo 14 da LDBEN/96 (Brasil, 1996, art. 14), os Conselhos Escolares são essenciais para democratizar a gestão escolar, visto que devem ser compostos por representantes da comunidade escolar. Sua natureza deliberativa e paritária garante decisões coletivas e participativas. Esses conselhos influenciam na definição do PPP, no acompanhamento do orçamento e na integração da comunidade escolar, fortalecendo a autonomia e promovendo princípios democráticos na educação.

A análise das respostas dos gestores sobre a frequência de revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) revela um panorama intrigante, marcado por diferentes visões e concepções de gestão. De um lado, três gestores defendem a revisão semestral, priorizando a adaptabilidade e a constante atualização do PPP. Do outro lado, três gestores optaram pela revisão anual, buscando um ritmo equilibrado de atualização que permita um planejamento mais detalhado e a avaliação dos impactos das ações implementadas. Apenas um participante da pesquisa marcou *outro* como alternativa, não especificando nenhuma data de revisão do PPP.

Quadro 4 – Quarta pergunta do questionário: *Com qual frequência é realizada a revisão/ avaliação do PPP?*

GESTOR	ALTERNATIVAS				
	MENSAL	SEMESTRAL	ANUAL	BIENAL	OUTRO
GE01		X			
GE02					X
GE03		X	X		
GE04		X			
GE05			X		
GE06			X		

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

Veiga (2013) defende que a revisão do PPP deve ser um processo contínuo, realizado periodicamente, podendo ser ajustado de acordo com as necessidades de cada instituição, a fim de garantir sua coerência com as mudanças na realidade da escola e da comunidade. Isso não apenas mantém o PPP atualizado, mas também avalia sua efetividade e promove a participação da comunidade.

Assim, as respostas sobre a frequência de revisão/avaliação do PPP destacam a importância de uma abordagem personalizada e flexível, que leve em consideração as necessidades e circunstâncias específicas da escola e da comunidade escolar. O mais importante é garantir que o processo de revisão seja participativo, reflexivo e orientado para a melhoria contínua da qualidade da educação oferecida pela escola. Veiga (2013) propõe uma série de etapas para a revisão do PPP, incluindo autoavaliação, análise do contexto, elaboração de propostas e aprovação pelo Conselho Escolar. Esse processo participativo e documentado assegura a qualidade e a legitimidade do PPP.

A escolha entre revisões semestrais e anuais reflete diferentes perspectivas sobre a gestão do PPP. Enquanto revisões semestrais priorizam a adaptação rápida às mudanças, as revisões anuais buscam uma abordagem mais abrangente e contemplativa. Ambas as abordagens têm méritos, dependendo das necessidades e recursos da escola. Uma combinação de revisões regulares e abrangentes pode ser vantajosa, permitindo adaptação rápida e reflexão profunda sobre o PPP.

A quinta pergunta do questionário recebeu a mesma resposta dos gestores, destacando a “participação ativa” da comunidade escolar (Quadro 5). Na participação por engajamento que Luck (2011) enfatiza, a prática envolve a participação ativa em tudo que abrange a escola, onde qualquer membro da comunidade escolar se envolva de forma comprometida na busca de ações que realmente objetivam resolver o problema e nas quais essas decisões são tomadas coletivamente.

Quadro 5 – Quinta pergunta do questionário: *Como você percebe a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores) no processo de elaboração/implementação/avaliação do PPP?*

GESTOR	ALTERNATIVAS			
	NENHUMA PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO LIMITADA	PARTICIPAÇÃO ATIVA	NÃO SEI/NÃO RESPONDERIA
GE01			X	
GE02			X	
GE03			X	
GE04			X	
GE05			X	
GE06			X	

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

De acordo com as respostas, os participantes afirmaram que a participação da comunidade escolar em suas instituições é ativa. Assim, compreendemos que a gestão está permitindo que a comunidade participe e defina metas, políticas e práticas educacionais que estejam em consonância com suas necessidades e realidade. De acordo com Paro (2016) a gestão democrática baseia-se nos seguintes princípios: Participação; Democracia; Transparência e Responsabilidade. O autor argumenta que esses princípios só se efetivam com uma gestão escolar que esteja comprometida em dar espaço a todos os diferentes segmentos da comunidade, incluindo professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis, e que haja, de fato, tomadas de decisão compartilhadas e que as contribuições dos sujeitos escolares sejam consideradas.

A análise das respostas dos gestores à sexta pergunta do questionário revela uma série de desafios enfrentados pela gestão escolar na elaboração, implementação e avaliação do PPP. Esses desafios abrangem desde a participação limitada da comunidade escolar até a dificuldade em despertar seu interesse, além das orientações administrativas insuficientes (Quadro 6). Ao explorar esses desafios, torna-se claro que eles refletem questões complexas que requerem abordagens multifacetadas para serem superadas.

Quadro 6 – Sexta pergunta do questionário: *Quais são os principais desafios que a gestão escolar enfrenta para elaborar/implementar/avaliar o PPP na escola? (Pode assinalar mais de uma alternativa).*

GESTOR	ALTERNATIVAS				
	PARTICIPAÇÃO LIMITADA DA COMUNIDADE ESCOLAR	DIFICULDADE EM DESPERTAR O INTERESSE DA COMUNIDADE ESCOLAR	ORIENTAÇÕES ADMINISTRATIVAS INSUFICIENTES	PRAZO INADEQUADO ESTABELECIDO PELA REDE DE ENSINO	OUTRO
GE01	X				
GE02	X				
GE03		X			
GE04	X				
GE05	X				
GE06		X	X		

Fonte: Os autores.

Dados: Questionários da pesquisa.

A participação limitada da comunidade escolar, destacada pelos participantes desta pesquisa, ressalta a importância da inclusão e do engajamento de todos os membros da comunidade no planejamento, na execução e na avaliação do PPP. Luck (2011) enfatiza a necessidade de participação ativa para garantir a ampliação da qualidade do ensino, defendendo a participação em que todos possam contribuir coletivamente para o bem comum. Essa participação ativa não apenas promove a cultura de colaboração, mas também garante que as necessidades e perspectivas de todos os envolvidos sejam consideradas.

Outro desafio mencionado é a dificuldade para despertar o interesse da comunidade escolar pelo PPP. Isso pode ser atribuído à falta de conscientização sobre a importância do PPP ou à percepção de que as contribuições individuais não são valorizadas. Vasconcellos (2007) ressalta a necessidade de uma comunicação transparente para superar tal dificuldade, destacando a importância e a relevância que a comunidade tem na elaboração do PPP e de como suas contribuições podem impactar positivamente a vida escolar, potencializando o engajamento e o interesse da comunidade.

Um terceiro desafio mencionado por um dos gestores é a existência de orientações administrativas insuficientes, aspecto que pode afetar os gestores na execução da sua função de forma ágil, podendo impactar o ambiente escolar, seja na participação da comunidade ou no rendimento escolar, dificultando ainda o cumprimento de metas. De acordo com Paro (2016), a prática administrativa precisa ser gerenciada por um gestor que tenha cursado habilidades de administração escolar, que deveriam ser exigidas para o exercício do cargo, e com os princípios e métodos de gestão aprendidos durante o processo formativo desse profissional, com vistas a enfrentar os complexos desafios de uma escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, objetivamos discutir as percepções dos diretores de escolas públicas atuantes em Bom Jesus-PI em relação à elaboração, implementação e avaliação do PPP, considerando que sua construção é uma iniciativa essencial para a efetivação da gestão democrática e participativa na escola pública, possibilitando a construção coletiva de um projeto educativo que atenda às necessidades da comunidade escolar.

Os resultados indicaram que os participantes desta investigação reconhecem a importância da gestão democrática e do PPP, mas ainda existem desafios para sua efetivação. Entre os principais desafios, foram mencionadas a dificuldade de mobilizar a comunidade escolar e as orientações administrativas insuficientes. A pesquisa também apontou que, na visão dos gestores escolares, a participação da comunidade escolar no processo de construção do PPP ainda é limitada.

A partir do presente estudo, concluímos que a gestão democrática é fundamental para o processo de elaboração do PPP, e quando realizado de forma participativa, contribui para o fortalecimento da gestão democrática e para a construção de uma escola mais justa, inclusiva e participativa.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Giselle Ferreira Amaral de Miranda. **Gestão democrática e projeto político pedagógico: entre a ilusão e a realidade no cotidiano de uma escola pública**. Curitiba: Appris, 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outros instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, político, religioso e governamental. 22. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico (elementos metodológicos para a elaboração e realização). 17. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 29. ed. Campinas-SP: Papirus, 2013.