

(RE)ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria Cristina do Nascimento Silva ¹
Verônica Soares Fernandes ²

RESUMO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui-se em um dos principais instrumentos do processo de gestão democrática na escola. O presente trabalho busca, por meio de estudos sobre a (RE)elaboração do PPP, compreender as dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas no processo de (RE)elaboração na perspectiva de ação coletiva, fincada no diálogo entre os atores sociais envolvidos, bem como conhecer estes atores que tem feito parte deste momento, acreditando na escola como lugar de realização, concepção e avaliação de seu projeto educativo. Adotamos um referencial teórico que nos permite dialogar sobre Gestão Democrática, PPP, autonomia escolar e a cultura do planejamento participativo, assim como as contribuições significativas para o debate como: BALL (2001), FREIRE (1991), VEIGA (2002, 2020), SANTIAGO (2009) e LUCK (2008, 2012). Na pesquisa com abordagem qualitativa, foram aplicados questionários *on line* (*google forms*) com gestores de diversas redes públicas. Na análise dos questionários, foram observadas dificuldades vivenciadas pelos gestores escolares no processo de construção participativa do PPP, bem como identificados os principais atores envolvidos neste processo.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Projeto Político-Pedagógico, Construção Coletiva.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o intuito de propor um olhar transdisciplinar que provoque a construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) capaz de atender de um lado as necessidades dos estudantes e do outro a mediação do saber. Para isso, acreditamos assim como Vasconcellos (2019, p. 23) em um planejamento participativo que teve origem em movimentos sociais de emancipação, na América Latina, nos anos 1960/70. Não se busca, com isso, apresentar um modelo padrão que deve ser rigidamente seguido; trata-se de um ponto de vista. Cada instituição deve traçar seu caminho, porém, um caminho com possibilidade de diálogos com outros sujeitos também posicionados. A identidade da instituição deve ser construída por meio do PPP; ele é o caminho para transformação da realidade.

A elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico é uma oportunidade ímpar da comunidade definir em conjunto a escola que deseja construir (*Março Referencial*), avaliar a distância que se encontra do horizonte almejado (*Diagnóstico*) e definir os passos a serem dados para diminuir esta distância (*Programação*). O processo de construção

¹ Mestranda do Curso Educação, Culturas e Identidades da Universidade Federal Rural de Pernambuco e Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) - PE, cristinascimentos@gmail.com;

² Doutora em Políticas Públicas pela UFMA - MA, veronica.fernandes@fundaj.gov.br.

participativa do Projeto pode ser um importante espaço de construção do coletivo escolar (VASCONCELLOS, 2019, p. 38).

É preciso pensar numa escola que percorra caminhos não trilhados e supere os esquemas rígidos, com menos petulância e arrogância e maior liberdade de reflexão “[...] com a transdisciplinaridade, temos outros saberes circulando; uma nova forma de relacionamento com a realidade, com verdades das ciências vai aos poucos se constituindo, o que possibilita uma melhor compreensão da prática, a abertura a novas alternativas de ação” (Vasconcellos, 2019, p. 17).

Vasconcellos (2019, p. 22) alerta sobre as dificuldades da mudança da prática Educativa uma vez que altera concepções enraizadas, e, sobretudo, enfrenta a “Roda Viva” já existente. Ele nos faz perceber que é no momento da tentativa de mudança que sentimos a fragilidade de nossa teoria e convicções, da organização e de suas estruturas e condições materiais. Estes são outros condicionantes que não apenas o teórico. Ocorre que o papel da teoria deve ser exatamente este: buscar captar esses condicionantes, o movimento do real para nele intervir. Este é o desafio. O Projeto Político-Pedagógico entra justamente neste campo como instrumento teórico-metodológico a ser disponibilizado, reconstruído e utilizado por aqueles que desejam efetivamente a mudança.

É praticamente impossível mudar a prática de sala de aula sem vinculá-la a uma proposta conjunta da escola, a leitura da realidade, a filosofia educacional, às concepções de pessoa, de sociedade, currículo, planejamento, disciplina, a um leque de ações e intervenções e interações. Não iremos muito longe se ficarmos discutindo, por exemplo, metodologias de ensino de forma isolada. Um dos pontos mais enfatizados pelos professores em escolas que estão com problemas de gestão é a falta de uma linha comum de atuação onde todos tenham a *"mesma linguagem"* (compartilhar visão de mundo e de educação, ter um trabalho coordenado). (Vasconcellos, 2019, p. 22)

Essa convicção fundamenta-se na visão de que a escola não deve ser apenas um local de transmissão de conhecimento, mas sim um ambiente dinâmico e participativo. Nesse contexto, a realização, concepção e avaliação do projeto educativo não devem ser encaradas como responsabilidades isoladas do corpo administrativo ou docente, mas sim, como atividades coletivas e colaborativas, nas quais todos os atores envolvidos desempenham papéis cruciais.

A abordagem destaca a importância da participação ativa de professores, gestores,

alunos, pais e demais membros da comunidade escolar. A ideia é que, ao envolver todos os interessados no processo educacional, cria-se um ambiente propício para o intercâmbio de ideias, experiências e perspectivas, resultando em um projeto educativo mais robusto e alinhado com as necessidades reais da comunidade.

Essa perspectiva não apenas promove a democratização do ambiente escolar, mas também reconhece a riqueza da diversidade de contribuições que cada parte interessada pode oferecer. Ao adotar uma abordagem colaborativa, a escola se torna um espaço mais inclusivo e adaptável, capaz de se ajustar às demandas em constante evolução da educação e da sociedade em geral. Essa concepção reforça a ideia de que a construção do projeto educativo é um processo contínuo, formatado a partir do engajamento ativo e conjunto dos envolvidos.

Este estudo propõe uma investigação sobre o papel crucial do Projeto Político-Pedagógico (PPP) no contexto da gestão democrática das escolas públicas. Ao concentrar-se na (re)elaboração do PPP, o objetivo principal é compreender, de maneira mais abrangente as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares nesse processo, enfatizando a perspectiva da ação coletiva e do diálogo entre os diversos atores sociais envolvidos

O presente trabalho busca, por meio de estudos sobre a (RE)elaboração do PPP, compreender as dificuldades encontradas pelos gestores de escolas públicas no processo de (RE)elaboração na perspectiva de ação coletiva, fincada no diálogo entre os atores sociais envolvidos, bem como conhecer estes atores que tem feito parte deste momento, acreditando na escola como lugar de realização, concepção e avaliação de seu projeto educativo.

Para embasar teoricamente essa abordagem, recorremos a uma gama de conceitos e contribuições, destacando a relevância de estudiosos como BALL (2001), FREIRE (1991), VEIGA (2002, 2013, 2020), RESENDE (2013), VASCONCELLOS (2019) e LUCK (2008, 2012). Esses autores fornecem uma base teórica para a análise de temas como Gestão Democrática, PPP, autonomia escolar e a cultura do planejamento participativo.

A pesquisa emprega uma metodologia qualitativa, utilizando questionários *online* (*Google Forms*) como ferramenta de coleta de dados. Estes questionários for direcionados aos gestores de diversas redes públicas, permitindo uma análise das dificuldades enfrentadas por esses profissionais durante o processo de construção participativa do PPP. Além disso, a

pesquisa contribui para identificar e compreender os principais atores envolvidos no processo do PPP, proporcionando *insights* valiosos sobre as dinâmicas e interações que moldam a (re)elaboração do PPP nas escolas públicas.

Ao expandir e aprofundar nossa compreensão dessas questões, este estudo aspira a contribuir significativamente para o debate sobre a gestão democrática e o planejamento participativo nas instituições educacionais, com implicações práticas para a melhoria contínua do sistema educacional.

METODOLOGIA

A implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) é um processo contínuo e dinâmico que demanda o engajamento e a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar. O desenvolvimento desse estudo visa criar um plano de ação intencional, direcionado para atingir objetivos e metas pré-definidas, com o propósito de contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação oferecida pela instituição escolar.

Para compreender o planejamento e a implementação do PPP em escolas públicas, optou-se por adotar a pesquisa qualitativa como método. A escolha justifica-se pela necessidade de caracterizar a realidade, considerando seus diferentes atores, dados e contextos. Conforme destaca Minayo (2013):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde com um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (p. 21).

O campo empírico da pesquisa abrangeu gestores de Escolas Públicas do Brasil, por adesão. A coleta de dados foi realizada por meio de grupos de conteúdos educacionais, nos quais 97 gestores responderam ao questionário. Destes, 22 eram da Rede Municipal e 75 da Rede Estadual. A distribuição geográfica dos participantes incluiu 87 gestores de Pernambuco, 5 de São Paulo, 1 de Minas Gerais, 1 da Bahia, 1 do Maranhão, 1 do Espírito Santo e 1 de Mato Grosso.

Os instrumentos de coleta de dados foram questionários disponibilizados na plataforma *Google Forms*, direcionados aos gestores. Esses questionários foram elaborados com o objetivo de obter informações detalhadas sobre o planejamento e a elaboração do PPP nas Unidades Escolares, possibilitando uma análise do processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A década de 1980 foi marcada por um movimento de democratização no Brasil quanto no exterior como uma reação ao longo período de “ditadura político-educacional” vivenciado no país, e é neste contexto, que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emerge como uma ferramenta de ampliação do diálogo.

Durante os longos anos de ditadura, o planejamento da Educação era centralizado, cheio de obrigações e padronizações que faziam das escolas meras cumpridoras de legislação. A Constituição de 1988 trouxe, para os debates acadêmicos, questões sobre a educação pública de qualidade, concretizando a luta pela gestão democrática da escola pública, que surgiu em reação à política de centralização, perpassando pelas reformas educacionais dos anos 1990 e os impactos que essas reformas provocaram na gestão da educacional. Nessa época, a escola passava pela ampliação da experiência de diversidade cultural, ao receber populações antes excluídas das escolas públicas. O PPP surgiu também como um poderoso instrumento para que a escola pudesse lidar com a diversidade, que continua a ser, ainda nos dias atuais, um dos seus maiores desafios.

A Constituição Federal artigo 206, inciso IV é enfática ao colocar “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Logo em seguida a LBD/1996, definiu:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; Art. 14 - determina que a gestão democrática do ensino público deve materializar-se por meio do princípio da “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (Brasil, 1996).

A gestão é um processo de movimento, engajamento, mobilização da competência e da energia de pessoas organizadas de forma coletiva e que, mediante sua participação ativa e competente, promovem a realização dos objetivos educacionais. Por meio da gestão é possível

a mobilização de ações construtivas, com a participação dos atores envolvidos no processo educacional, para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola.

A gestão democrática é um princípio consagrado pela constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com enfrentamento das questões da exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político pedagógico ligado à educação das classes populares. A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre a concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. A gestão democrática implica principalmente o pensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação de representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativas pedagógicas ali desenvolvidas (Veiga, 2013 p. 17-18).

A participação permite que as pessoas construam e conquistem sua autonomia e tenham a oportunidade de acompanharem o trabalho a ser desenvolvido, sendo autores e responsáveis por seus resultados. A participação é uma resposta a um dos anseios mais fundamentais do homem: ser levado em conta, para ser incluído, respeitado. Todavia, a participação só tem sentido quando existe por detrás uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário e, não apenas as aparências. A participação é um direito (pelo simples fato de a pessoa fazer parte da pólis) e um dever (de sair de uma situação de comodismo, de delegação para o outro, o que acaba gerando a perversa lógica do paternalismo). Pela participação, o indivíduo passa a ser sujeito e não objeto, sentindo-se sujeito ou fazendo parte do “cenário”, porém, não interferindo nos destinos do trabalho (Vasconcellos, 2019 p. 35).

Sobre participação, Lück (2013 p. 35-48) coloca que a participação no contexto escolar abrange diversas formas e manifestações individualistas a compromissos sociais e organizacionais. Essas diferentes formas de participação têm impactos variados e se expressam de maneiras distintas. A partir de estudos, a autora nos apresenta algumas definições sobre participação.

A participação como presença sugere que alguém é considerado participante em um grupo ou organização apenas por estar presente fisicamente, mesmo que não contribua ativamente. Isso pode acontecer por obrigação, causalidade ou necessidade, nem sempre por escolha própria. No entanto, essa participação passiva não contribui efetivamente para o grupo e, muitas vezes, resulta em impactos negativos, como inércia e complacência. A simples presença física não é suficiente para ser considerado um participante real, já que a participação implica contribuição ativa para o desenvolvimento do grupo. Isso muitas vezes gera frustração e pouco envolvimento nos processos decisórios e no desenvolvimento da organização.

A participação como expressão verbal e discussão de ideias é vista como indicador de engajamento, especialmente em ambientes educacionais. No entanto, em muitos casos, as reuniões podem ser meras formalidades, onde decisões já tomadas são referendadas, criando uma falsa sensação de participação. As discussões frequentemente se limitam à verbalização de opiniões, sem avançar para ação concreta ou compartilhamento de poder. Falta profundidade nas discussões, e os resultados raramente são sistematizados. Para uma participação eficaz, é crucial promover diálogos significativos, resolver conflitos e tomar medidas com base nas discussões, indo além das palavras e alcançando um entendimento abrangente da realidade e das pessoas envolvidas. Caso contrário, as reuniões podem ter pouco impacto real nas ações futuras da organização.

A participação como representação política ocorre quando representantes são eleitos para expressar ideias e expectativas em grupos grandes, como escolas. No entanto, apenas eleger representantes não assegura uma gestão democrática real. É essencial que a comunidade escolar apoie ativamente esses representantes e participe na execução das propostas definidas, em vez de simplesmente delegar responsabilidades. A eleição por si só não assegura a verdadeira democracia na escola. Portanto, é essencial avaliar como esses processos de eleição afetam a qualidade do ensino e o envolvimento da comunidade escolar na busca pela melhoria educacional. A democratização efetiva da escola requer esforço contínuo e participação ativa de todos os envolvidos.

De acordo com Lück, a participação na tomada de decisões envolve compartilhar poder e responsabilidades, mas em algumas escolas, isso se limita frequentemente a debater questões operacionais menores, sem considerar o significado mais amplo das decisões. Isso resulta em um desperdício de tempo e energia, pouco enfrentamento do poder, lentidão na tomada de decisões urgentes e uma falsa sensação de participação. A verdadeira participação

requer envolver a comunidade escolar na análise das decisões e na compreensão profunda de seu impacto, promovendo uma gestão democrática eficaz.

Por fim, Lück apresenta a participação como engajamento, que representa o nível mais complexo de envolvimento, o que inclui estar presente, compartilhar ideias, expressar pensamentos, analisar soluções de forma interativa, tomar decisões com base em análises compartilhadas e agir de forma comprometida para concretizar as decisões tomadas. Isso implica a sua ativa participação nos processos sociais e assumir a responsabilidade de agir com empenho, competência e dedicação para alcançar os resultados desejados.

A participação como engajamento vai além da simples adesão; é um comprometimento empreendedor. Isso significa superar a alienação, a passividade, o autoritarismo e a centralização, promovendo uma atuação conjunta que une pensar e fazer. A fragmentação entre tomada de decisão e ação pode resultar em baixa efetividade e desperdício de oportunidades de desenvolvimento profissional e autonomia.

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas (Luck, 2013 p.47).

Segundo Paro (2001), a colaboração dos pais pode fornecer informações valiosas para as decisões escolares, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação. No entanto, essa colaboração tem sido historicamente negligenciada no planejamento do ensino público. O autor enfatiza que a ampliação da participação dos pais não significa transferir responsabilidades do Estado ou da escola para eles, mas estender a eles a função educativa da escola. Isso implica em uma integração da escola com a comunidade e uma interação com o meio social, reconhecendo que os pais têm um papel fundamental no desenvolvimento educacional de seus filhos.

Além de terem melhores condições de influir nas tomadas de decisão a respeito das ações e objetivos da escola, eles estarão investindo na melhoria da qualidade da educação de seus filhos bem como na melhoria de sua própria vida, na medida em que esses adultos estarão mais capazes, intelectualmente, de usufruir melhor de bens culturais a que têm direito e que antes não estavam a seu alcance (PARO, 2001, p. 68).

Pedro Demo (1988) diz que “Participação é conquista” e destaca que muitas iniciativas participativas, sejam do governo ou de instituições acadêmicas, podem ser usadas

como uma forma de disfarçar novas formas de controle e repressão. E argumenta que a participação real só é possível quando confrontamos o poder existente, reconhecendo que a participação não elimina o poder, mas o transforma em uma nova forma.

Participação é um processo de conquista não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do pesquisador, do intelectual. Todas estas figuras permanecem ao lado privilegiado da sociedade, ainda que nem sempre ao mais privilegiado se o processo de participação por coerente e consistente, atingirá tais privilégios, pelo menos no sentido de que a distância entre tais figuras e os pobres deverá diminuir. Por isso mesmo, a participação tende a ser um discurso teórico, para encanto das plateias e das modas. Para se chegar a prática, supõe-se forte ascese, que é mais fácil pregar aos outros, do que concretizá-la em nós. Isso é uma conquista monumental, nunca acabada, em eterno desafio (Demo, 1988 p. 21)

A democracia transcende a mera participação, sendo um processo em constante evolução que se desdobra incessantemente. Esse processo é impulsionado pelo dinamismo específico da estrutura e funcionamento organizacional da comunidade escolar (Lück, 2013).

A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém. A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores (Gadotti, 2004, p.35).

A democracia é, portanto, uma condição fundamental para que a organização escolar se torne um coletivo ativo e autônomo, cujos deveres e responsabilidades emanam organicamente da maturidade social de seus membros. Embora isso não elimine completamente a necessidade de algum grau de controle exercido pela administração, esse controle deve ser aplicado como um autocontrole dinâmico e flexível. Isso significa que a força motriz principal deve ser caracterizada pela coordenação e liderança interna, em vez de pelo controle externo ou superior.

A orientação desprovida de qualquer forma de controle não é eficaz, assim como o controle sem orientação adequada pode se tornar imobilizador e burocrático. Portanto, uma característica distintiva das escolas democráticas é a expressão de iniciativas autônomas por parte de seus membros, que se organizam coletivamente e implementam sistemas internos de

controle. Além disso, elas mantêm um alto grau de transparência em suas ações e prestam contas continuamente à sociedade.

É por meio de uma gestão escolar democrática que traz como princípio o desenvolvimento em sua prática diária de um ambiente que favoreça a discussão, a construção e reconstrução de novos caminhos que gera uma educação com resultados qualitativos e que contempla a todos por meio da equidade.

Dentro da prática escolar é necessário que a escola seja este espaço aberto, onde seus atores possam se sentir participantes, acolhidos e ouvidos. Desenvolver a gestão democrática na escola é proporcionar na escola um lugar de livre expressão, para a formação do cidadão crítico, no intuito de tornar o ser humano capaz de interagir com o meio de maneira autônoma, reconhecendo seu papel dentro de cada contexto social, é trazer a possibilidade da formação embasada na prática da gestão compartilhada e democrática, estabelecendo relações entre os que fazem esses espaços para a construção de uma gestão escolar democrática que amplia a visão de todos os envolvidos e favorece nos processos administrativos e pedagógicos.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (Freire 1995, p. 91).

O PPP deve ser norteador do trabalho na unidade escolar, todos os segmentos precisam estar envolvidos e seus objetivos e/ou metas devem ser compartilhados. Ele não pode ser um documento engavetado, mas precisa ser de conhecimento de todos, estar nas mãos dos professores orientando-os na condução do processo de ensino e aprendizagem, nas mãos da equipe pedagógica norteando a elaboração das ações com os estudantes e, na definição das formações continuadas com os professores. Nas mãos da gestão, orientar o uso dos recursos, esforços e busca de parcerias para que o trabalho possa ser desenvolvido e impacte nas aprendizagens e vivências dos estudantes.

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é,

também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (Veiga 2013, p.12 e 13).

Em entrevista com Mainardes (2009, p. 305), Ball coloca sua perspectiva sobre a implementação de políticas e concorda que a realidade muitas vezes é muito mais complexa do que a simples aplicação direta das políticas. Suas observações ressaltam a complexidade inerente ao processo de transformar políticas escritas em ações tangíveis. E destaca que: a implementação de políticas não é um processo linear, mas sim um processo complexo que envolve a tradução de palavras escritas em ações reais; políticas são expressas principalmente em forma textual, enquanto a prática envolve ações e fazer coisas. Essa diferença nas modalidades torna a implementação desafiadora; a pessoa responsável por implementar políticas desempenha um papel semelhante ao de um ator em uma peça teatral. Eles interpretam e dão vida às políticas, muitas vezes com um elemento de criatividade; a implementação de políticas muitas vezes envolve valores locais e pessoais, o que pode levar a conflitos e negociações para lidar com expectativas e requisitos contraditórios e em sua visão destaca a necessidade de reconhecer a complexidade da implementação de políticas e a importância de considerar fatores humanos, contextuais e culturais nesse processo. É uma perspectiva valiosa para entender como as políticas podem ser efetivamente traduzidas em ações na prática.

Assim, o PPP tanto no momento de elaboração quanto em suas atualizações deve ser fruto de um trabalho coletivo. Considerando-o como “espinha dorsal” da unidade escolar, deve ser vivenciado e reformulado em todos os momentos. Através dele todos na escola precisam contemplar suas ações, práticas, histórias, crenças, valores, identidade e só conseguiremos nos perceber neste processo, quando estivermos integrados a ele, quando nos for dada a possibilidade de participação.

“Projeto Político-pedagógico, 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 do interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão”. (Veiga, 2012 p.13)

A construção do Projeto Político-Pedagógico é de decisão política, onde a escola junto com a comunidade escolar vai fazer opções reconhecendo limites e possibilidades no processo de construção do sujeito a que deseja formar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada constitui um recorte preliminar do meu projeto de mestrado, visando uma imersão inicial na temática em estudo. Conduzida em maio de 2023, a pesquisa envolveu a participação de 97 gestores de escolas públicas, distribuídos principalmente em Pernambuco (87), São Paulo (5) e um representante de cada um dos estados MG, BA, MA, ES, e MT. Destes, 22 eram da Rede Municipal e 75 da Rede Estadual.

Além da coleta de dados demográficos e informações sobre os participantes, a pesquisa centrou-se em duas perguntas-chave: "Você teve ou tem dificuldade em elaborar ou (re)elaborar o Projeto Político Pedagógico (PPP) de forma participativa?" e "Qual a maior dificuldade encontrada para (re)elaborar o PPP de forma participativa?". A análise dos resultados revelou que, dentre os 97 participantes, 92 destacaram a presença de dificuldades no processo.

As principais barreiras identificadas pelos gestores incluíram questões relacionadas ao tempo, dificuldades na escuta dos atores envolvidos e desafios em reunir todos os envolvidos em um único momento. Notavelmente, 83 dos respondentes mencionaram questões temporais, indicando uma pressão significativa relacionada às responsabilidades administrativas ou à falta de priorização do processo participativo nas agendas escolares.

Dos 97 participantes, 45 gestores afirmaram não ter enfrentado dificuldades na elaboração ou (re)elaboração participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP). No entanto, intrigantemente, 40 destes 45 gestores que inicialmente declararam a ausência de dificuldades, ao serem mais detalhados em suas respostas, acabaram por destacar desafios específicos no processo.

Essa dualidade de respostas revela uma nuance significativa na percepção dos gestores sobre as dificuldades associadas ao PPP. Em última análise, quando consideramos o conjunto total de participantes, 92 gestores, a grande maioria, indicou enfrentar obstáculos no processo

de (re)elaboração do PPP. Essa contradição entre as respostas iniciais e as respostas mais detalhadas pode ser um ponto crucial para análises mais aprofundadas, explorando as razões subjacentes a essa discrepância e investigando as dinâmicas específicas que influenciam a percepção das dificuldades por parte dos gestores escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão das dificuldades enfrentadas pelos gestores na (re)elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) é crucial, especialmente considerando as diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96). O Artigo 14 desta lei enfatiza a importância da gestão democrática do ensino público, destacando o princípio da "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola". No entanto, mesmo quase trinta anos após a promulgação dessa legislação, a concretização desse princípio continua a apresentar desafios evidentes em sua implementação no dia a dia escolar.

A gestão democrática, conforme preconizada pela LDB, busca envolver ativamente os profissionais da educação no processo de construção do PPP. Isso implica considerar as experiências, conhecimentos e perspectivas dos educadores, criando um ambiente participativo que promova o diálogo e a colaboração. No entanto, diversos obstáculos surgem ao longo desse caminho, dificultando a efetivação dessa participação.

Entre as principais dificuldades, destaca-se a escassez de tempo disponível para a reflexão e construção coletiva do PPP. Os profissionais da educação frequentemente enfrentam cargas horárias intensas e demandas administrativas, o que limita as oportunidades de dedicar tempo significativo à elaboração e revisão do projeto pedagógico. Além disso, a falta de recursos financeiros e materiais pode impactar a capacidade da escola em promover atividades de formação continuada e momentos de planejamento conjunto.

Outro desafio é a resistência a mudanças por parte de alguns membros da comunidade escolar. Pode haver uma relutância em aceitar novas abordagens pedagógicas, metodologias ou mesmo em discutir a reestruturação do PPP. Isso pode ser alimentado por receios, desconhecimento sobre os benefícios da participação ativa ou resistência a processos participativos.

A pouca formação específica em gestão participativa também se configura como um entrave. Muitos gestores e educadores podem não ter recebido a preparação adequada para liderar e facilitar processos participativos de construção do PPP. Isso pode resultar em dificuldades na condução de reuniões produtivas, na mediação de conflitos e na promoção de um ambiente que estimule efetivamente a participação.

Para superar essas dificuldades, é fundamental investir em formação continuada para gestores e educadores, preparando-os para liderar processos participativos de construção do PPP. Além disso, é necessário criar estratégias para otimizar o tempo disponível, promover uma cultura de abertura à inovação e às mudanças, e incentivar a participação ativa de toda a comunidade escolar. Dessa forma, será possível fortalecer a concretização do princípio da gestão democrática, contribuindo para a construção de projetos pedagógicos mais representativos, contextualizados e eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 . 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Plano Nacional de Educação: proposta do executivo ao Congresso Nacional**. Brasília, DF: INEP, 1997.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social e participativa**. São Paulo: Cortez, 1988.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática de educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FERNANDES, S. V. **As ações do PAR na perspectiva dos secretários municipais de educação**. In *Série Relatórios de Pesquisa/Diretoria de Pesquisas Sociais*, Fundação Joaquim Nabuco – v. 1, n. 2, (2012). Recife: Fundaj, 2012.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 6 ed. São Paulo: Olho D'Água, 1995.
- GADOTTI, M. **Projeto Político Pedagógico da Escola Cidadã**. In: *Salto para o futuro: construindo a escola cidadã*. Projeto Político Pedagógico/Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, Seed, 1998.
- GADOTTI, Moacir. **Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização**. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. (Org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 4. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001. (Guia da Escola Cidadã - v.1)

- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar.** Vol. IV. Série Caderno de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MAINARDES, Jefferson; MARCONDES, Maria Inês. **Entrevista com Stephen J. Ball: um diálogo sobre justiça social, Pesquisa e Política Educacional.** Educação e Sociedade. Campinas, v. 30, n. 106, p. 303-308, jan.-abr. 2009.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 31. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão Democrática.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001, p. 57-72.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 11. ed. São Paulo. Cortez, 2002.
- VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: projeto de ensino aprendizagem e projeto político-pedagógico.** 16.ed. São Paulo: Libertad, 2006.
- VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 16^a. ed. São Paulo: Cortez, 2019.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 20 junho. 2023.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14. ed. Campinas/SP: Papirus, 2002.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico.** 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.