

Análise Comentada da Elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima: A Gestão Democrática foi Estabelecida

Adriana Luzia Santana Tamura¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0840-9455>

Resumo: A elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola exige uma reflexão sobre as finalidades, bem com as explicitações sobre o papel social da escola, definir os caminhos e formas operacionais, as ações a serem empreendidas por todos os envolvidos no processo educativo. O objeto de estudo desta pesquisa é: Será que a construção do PPP da Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima ocorreu de forma democrática conforme orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 e quais são as expectativas em relação ao impacto do mesmo sobre o ensino e a aprendizagem dos alunos de forma competente e de qualidade? Quanto à metodologia esta investigação seguiu uma abordagem de cunho qualitativo, abordagem que melhor lida com crenças, valores e significados que os sujeitos atribuem a objetos ou eventos, fundamentada por uma pesquisa bibliográfica associada a um caráter descritivo. O objetivo geral deste trabalho é verificar, entre os agentes da comunidade educacional investigada, se a elaboração do PPP tem proporcionado resultados positivos dentro da gestão democrática e participativa. Os objetivos específicos são: Comentar sobre a proposta de construção do PPP; discorrer sobre a comunidade escolar na elaboração do PPP; verificar e comentar as repostas coletadas durante a pesquisa relacionadas à ação que promoveu a elaboração do PPP da referida escola. Os resultados comentados evidenciam que a elaboração do PPP é consequência de todo o esforço necessário para viabilizar uma gestão democrática e participativa no contexto da escola pública.

Palavras chave: Escola. Autonomia. Projeto Político Pedagógico. Gestão democrática.

Abstract: The elaboration of the Political Pedagogical Project (PPP) of the school requires a reflection on the purposes, as well as the explanations about the social role of the school, defining the operational paths and forms, the actions to be undertaken by all those involved in the educational process. The object of study of this research is: Did the construction of the PPP of the Municipal School Lions Clube Fortaleza Fátima occurred in a democratic way, as guided by the Law of Directives and Bases of Education nº 9394/96 and what are the expectations regarding its impact about the teaching and learning of students in a competent and quality way? As for the methodology, this investigation followed a qualitative approach, an approach that best deals with beliefs, values and meanings that subjects attribute to objects or events, based on a bibliographic research associated with a descriptive character. The general objective of this work is to verify, among the agents of the investigated educational community, if the elaboration of the PPP has provided positive results within the democratic and participatory management. The specific objectives are: To comment on the proposal for the construction of the PPP; discuss the school community in the elaboration of the PPP; verify and comment the answers collected during the research related to the action that promoted the elaboration of the PPP of the referred school. The commented results show that the elaboration of the PPP is a consequence of all the necessary effort to make viable a democratic and participative management in the context of the public school.

Keywords: School. Autonomy. Political Pedagogical Project. Democratic management.

1. Introdução

No contexto educativo, muito se discute a temática da gestão participativa dentro das unidades de ensino, considerando a importância de descentralizar o poder de decisão da pessoa do gestor escolar, compartilhando-o com todos os que estão envolvidos no fazer diário da escola.

Assim, as práticas de gestão têm se pautado nos princípios da participação, da descentralização e da transparência. Como é do conhecimento de todos os educadores brasileiros, define-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 que a toda instituição de ensino no Brasil deverá obrigatoriamente

¹ Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Pós-graduada em Administração Escolar pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Pós-graduada em Educação Especial pela UVA; Mestre em Ciências da Educação pela Universidade do Sol (Paraguay). Professora da Prefeitura Municipal de Fortaleza desde 1991; Atualmente é gestora da Escola Lions desde janeiro de 2017.

construir seu Projeto Político Pedagógico (PPP) como forma de estabelecer uma gestão democrática da educação, contribuindo para que a mesma forme cidadãos conscientes e autônomos.

Por sua vez, o PPP foi incluído na Constituição Federal de 1988 e regulamentado nos anos 90 pela lei supracitada, que vem ser um marco importante na história da educação, dando início a construção das políticas públicas para a educação, onde o Estado delega aos estados e municípios a missão de construir seus Projetos Políticos Pedagógicos.

O objeto de estudo desta pesquisa é: Será que a construção do PPP da Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima ocorreu de forma democrática conforme orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 e quais são as expectativas em relação ao impacto do mesmo sobre o ensino e a aprendizagem dos alunos de forma competente e de qualidade?

Quanto à metodologia esta investigação seguiu uma abordagem de cunho qualitativo, abordagem que melhor lida com crenças, valores e significados que os sujeitos atribuem a objetos ou eventos, fundamentada por uma pesquisa bibliográfica associada a um caráter descritivo

O objetivo geral deste trabalho é verificar, entre os agentes da comunidade educacional investigada, se a elaboração do PPP tem proporcionado resultados positivos dentro da gestão democrática e participativa no contexto de uma escola pública. Os objetivos específicos são: Comentar sobre a proposta de construção do projeto político-pedagógico; discorrer sobre a comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico; verificar e comentar as repostas coletadas durante a pesquisa relacionadas à ação que promoveu a elaboração do PPP na Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima apontando sugestões.

Reconhece-se que a elaboração do PPP deve contemplar, na sua essência, a qualidade do ensino oferecido, traçar em linhas paralelas e perpendiculares os princípios de igualdade e liberdade próprias da democratização da gestão.

Nesse âmbito, o Projeto Político-Pedagógico de uma escola se firma como um importante instrumento para a concretização da gestão democrática, uma vez que a elaboração coletiva do mesmo possibilita a aproximação entre a escola e a comunidade, inserindo esta última como parte integrante do processo educativo.

É nele que a escola estabelecerá suas concepções pedagógicas, a explicitação da sua função social e a clara definição de procedimentos didático-metodológicos que serão desenvolvidos por todos os envolvidos no fazer pedagógico, enfim, a essência do PPP é por tanto o processo de ensino e aprendizagem.

Para a elaboração coletiva desse projeto educativo, é importante considerar: a experiência acumulada pelos profissionais da educação de cada escola, a cultura da comunidade e os currículos locais, a troca de experiências educacionais, uma bibliografia especializada, as normas e diretrizes do seu sistema de ensino e as Diretrizes Curriculares Nacionais. Todos esses aspectos devem ser considerados para que o mesmo venha a representar a comunidade onde a escola está inserida.

Este artigo ficou organizado em cinco tópicos. O primeiro foi a introdução na qual explicou-se quais são os objetivos desta pesquisa e quais os procedimentos metodológicos adotados. No segundo tópico elaborou-se uma fundamentação teórica amparada por várias contribuições de autores que tratam da mesma temática. No terceiro explicou-se, detalhadamente, a metodologia empregada para a realização da pesquisa. O quarto tópico foi reservado para a análise comentada das informações coletadas neste estudo e, por fim, no quinto tópico discorreu-se sobre as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Proposta de Construção do Projeto Político-Pedagógico

A construção do PPP deve contemplar, na sua essência, a qualidade de ensino a ser oferecida, pautando-se na gestão democrática, com princípios de igualdade e liberdade. É importante reforçar que esses conceitos encontram-se estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996) nos seguintes artigos:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência:

I –elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI –articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII –informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da 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. Os sistemas de ensino definirão as normas da

gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. (BRASIL, 1996).

Observa-se, pois, que a organização do trabalho pedagógico, antes de ser uma necessidade é, também, e principalmente, uma exigência legal. É enfrentando essas premissas com compromisso que a escola estabelece condições de realizar um trabalho fundamentado numa proposta que emancipe e que não esteja desvinculada das políticas educacionais que a sustentam, mas que seja capaz de construir a sua própria autonomia permitindo o exercício da democracia no espaço escolar.

Moita e Pereira (2019, p. 55) asseguram que:

Essas mudanças vêm desencadeando transformações significativas no meio educacional, as quais acontecem na estrutura escolar, tanto no setor administrativo, quanto no pedagógico, especialmente no perfil do educando exigido a ocupar o mercado de trabalho na vida futura. Em decorrência dessas transformações, já se percebem novas modalidades de ação no campo pedagógico, onde, os educadores têm se voltado mais, devido principalmente, à preocupação na melhoria da aprendizagem e no aprimoramento da cidadania entre seus educandos.

O PPP deve ser constantemente revisto para adequar-se às novas demandas e seus pressupostos devem ser uma presença constante no fazer e no refazer pedagógico, corrigindo as falhas do presente, olhando para o futuro através de suas metas.

Vale ressaltar que uma boa proposta pedagógica nasce da observação da realidade dos estudantes e não de um modelo seguido por outra unidade escolar para uma realidade específica. Porém, tomando como base certos pressupostos, a comunidade escolar pode criar um projeto inovador que procurará sanar os problemas enfrentados pela coletividade dentro da escola. Como premissa básica, pode-se pensar no diálogo e no estabelecimento de metas, prazos e avaliação sobre o que foi alcançado até o momento estabelecido, utilizando a prática do registro para futuras reflexões e planejamentos.

Gadotti e Romão (2000, p.71) afirmam que neste contexto: “[...] construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos”. Portanto, somos levados a pensar que para a gestão democrática conseguir transformar a escola, é importante que se estimule uma construção coletiva do PPP, que irá então contemplar todos os pensamentos de todos os indivíduos e segmentos da escola. Por parte dos educadores, exige-se então uma preocupação maior para a formação de alunos-cidadãos, desenvolvendo valores e sentimentos próprios de seres humanos com caráter e conhecimentos para conviver harmoniosamente em sociedade.

Segundo Ferreira (2006, p. 112):

[...] se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto formador.

Vive-se num mundo em que as mudanças sociais, econômicas e culturais são constantes, o que exige da sociedade e de suas instituições novas formas de organização. Nesse contexto, cabe à escola avaliar seus valores e atitudes, utilizando o Projeto Político Pedagógico como ferramenta inovadora e libertadora.

A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade, reconhecendo como princípios norteadores a igualdade das condições de acesso e permanência na escola, a qualidade de ensino para todos, a gestão democrática, a liberdade e a valorização do magistério.

Guedes (2021, p. 03) falando sobre descentralização e autonomia da escola comenta o seguinte:

O processo de descentralização vivido pelas escolas brasileiras desde a década de 1980 trouxe novas oportunidades de reorganização e reestruturação da educação, **considerando princípios básicos de gestão democrática**. Um deles é a construção da autonomia das escolas que se tornou objeto de várias pesquisas na área. (Grifo nosso)

Para além desses princípios, define-se um roteiro de sete elementos básicos, que propõem e sugerem questões para o processo de discussão coletiva que preside a construção da proposta. São eles: as finalidades da

escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho e a avaliação.

Participar da discussão coletiva que preside a elaboração de um Projeto Político Pedagógico é um desafio difícil, porém enriquecedor para todos os que defendem um modelo de educação que transforma vidas através do conhecimento.

A construção de uma sociedade democrática, que possa lidar com as contradições da vida coletiva a partir da criação de uma linguagem múltipla e diversa, e que tenha como horizonte criar canais de participação para incluir a todos que, historicamente, vem sendo excluídos dos processos de tomada de decisão, é um fenômeno que precisa se alicerçar num novo tipo de educação.

Durante a infância e ao longo de sua vida, os indivíduos participam de processos de socialização para além da família, como as relações entre seus pares na vida social, ou na escola, que é a instituição responsável por sua socialização formal, incluindo a educação voltada para a aprendizagem de saberes constituído ao longo da história da humanidade, especialmente, o conhecimento científico e a produção artística, além da educação moral, que os introduz aos valores e crenças típicos de sua cultura.

Conforme Machado (2000, p. 47): “[...] educar para a cidadania significa prover os indivíduos de instrumentos para a plena realização desta participação motivada e competente, desta simbiose entre interesses pessoais e sociais, desta disposição para sentir em si as dores do mundo”.

Na escola, estudantes e professores reconstruem o conhecimento, dando um novo significado, de acordo com o contexto e experiências, questionam sobre as maneiras como os pesquisadores procedem, de modo que poderíamos pensar que estão ‘ensaiando para serem cientistas’, sob a orientação do docente. É desejável que encaremos os alunos como aprendizes nas áreas específicas e como cidadãos que se posicionam quanto a questões polêmicas e de interesse coletivo.

2.2 A Comunidade Escolar na Elaboração do Projeto Político-Pedagógico

Compreendendo que o PPP tem um caráter democrático, a primeira ação da gestão escolar para a elaboração do mesmo é sensibilizar a comunidade escolar para a importância da participação de cada segmento de representantes do conselho escolar para a identificação das fragilidades e das potências da Unidade Escolar e juntos traçarem um documento que de fato expresse quais são as necessidades de aprendizagens dos alunos, apresentando um plano de ações pedagógicas e um plano de metas para superá-las.

Nessa etapa, os segmentos de representantes da comunidade escolar significam uma força valiosa, para discutir e encaminhar ações relevantes à aprendizagem na escola. Acerca da dimensão política existente na elaboração do PPP, Veiga (2008, p. 90) explica que este processo “exige dos educadores, funcionários, alunos e pais, a definição clara do tipo de escola que intentam [...] e o tipo de sociedade que pretendem formar”. É uma tomada de decisão coletiva, quando todos os participantes da escola assumem a consciência de que seu papel é significativo para o entorno escolar e para o sucesso dos alunos. Em outras palavras, o Projeto Político Pedagógico deve expressar uma intenção, apontando para um caminho coletivo, pressupondo assim um forte espírito de solidariedade por partes dos atores que participam da construção deste documento.

Para Veiga (2008, p.13): “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”.

Ao falar da dimensão política presente no PPP, Souza (2002, p. 78) explicitam: “[o PPP] corresponde a um posicionamento da escola frente ao horizonte e às possibilidades que ela pode alcançar, a partir do envolvimento dos seus atores”.

Assim, a participação dos atores sociais da escola na construção do PPP refletirá uma postura política carregada de autonomia e respeito à história de vida de cada criança, seu conhecimento, seus valores e sua vivência diária na comunidade. Positivamente, a partir da condição que ocupam na escala social, estes mesmos atores estarão imprimindo uma marca no tipo de sociedade que lhes pareça como melhor correspondendo aos seus anseios e necessidades.

Rocha (2021, p. 02) afirma:

Mesmo que ainda tenham ocorrido avanços recentes nas gestões anteriores, muitos desafios sempre se mostram prementes para a melhoria da qualidade do ensino ofertada à comunidade. Pois, atualmente o mundo vem se transformando em uma velocidade mais acelerada do que o sistema de educação tradicional, bem como, é necessário destacar os desafios na educação diante da pandemia.

A elaboração de um PPP implica enfrentamento de uma série de desafios, tanto de natureza organizacional como metodológica e conceptual. Isso, de certa forma, é compreensível pelo fato de, no percurso histórico da educação brasileira, pelo menos até 1990, a construção do PPP não era uma prática habitual.

Sousa, Przylepa e Assis (2019, p. 04) esclarecem que:

[...] a elaboração do PPP se constitui como elemento fundamental no processo da busca em promover transformações e implementá-las. Trata-se de um instrumento coletivo que enaltece a ação política social, pois possibilita à comunidade escolar mecanismos de organização, visando um mundo a ser compartilhado por todos. E este documento é o resultado de discussões e reflexões que resultam na humanização e na conscientização de sujeitos históricos.

É necessário, pois, que a construção do PPP seja acolhida como uma ocasião ímpar e singular de a escola pensar seu papel e função social a partir das suas singularidades. Isto diz respeito à sua presença em determinados locais, ao perfil dos estudantes da escola, à capacidade de participação dos pais dos alunos e também aos limites existentes no meio da comunidade escolar.

Em vista de uma efetiva eficácia do PPP, é essencial evitar o risco de uma vez concluída a elaboração formal desse documento, a comunidade escolar considere como se todo o trabalho já tivesse sido concluído. Na realidade o que se procura é o contrário, o processo de implantação do Projeto Político Pedagógico requer que os atores da escola, no momento anual no qual o PPP vai ser avaliado, reflitam e debatam acerca das metas que foram estabelecidas, realizando autocrítica e buscando melhorar o PPP e adequá-lo às demandas que ano a ano aparecem.

Tendo em vista a incorporação da autonomia da escola num documento de porte como LDBEN 9394/96 (BRASIL, 1996), precisamos ficar atentos para que o amparo legislativo dado para que a escola construa o seu PPP não se converta numa nova forma de cooptação. Isso provocaria o seu esvaziamento de sentido, objetivos, importância e necessidade e, conseqüentemente, o transformaria em mais um documento de pouca eficácia.

De acordo com a análise de Veiga (2008, p. 272), esta possibilidade se constitui em uma inovação de caráter regulatório e técnico, o qual “concretiza-se por meio de uma crescente racionalização do processo de trabalho pedagógico, com ênfase em aspectos como produtividade, competência e controle burocrático”. A possibilidade de esvaziamento de sentido do PPP, quando encarado apenas como um documento formal ou resultante de uma imposição normativa, constitui-se num sério problema para uma comunidade educativa. Anteriormente a isto, a elaboração desse documento deve ter como motivação fundamental um compromisso que a escola, por meio dos seus variados segmentos, assume consigo mesma no sentido de desenhar, traçar as grandes coordenadas da sua trajetória, enfim, um compromisso político que contribua para a promoção de um novo patamar na vida dos seus educandos e dos seus educadores.

Contrapondo-se ao PPP voltado para a burocratização da escola e transformando-a em mera cumpridora de normas técnicas, Veiga (2008, p.272) defende que “o Projeto Político Pedagógico deve ser de natureza emancipatória, enfatizando mais o seu processo de construção e a expressão de sua singularidade da instituição educativa”.

Conforme Veiga (2008, p. 275):

Um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos.

Silva (2007) afirma que, ao contrário do estado vegetativo que o PPP vem se encontrando, ele deve ser colocado na ordem do dia, como centro de discussões e prática, uma vez que ele é o documento que servirá como base para a edificação da gestão democrática.

No âmbito do fortalecimento da necessidade e da decisão de construção do Projeto Político Pedagógico não é demais lembrar que os atores sociais da escola devem possuir uma perspectiva utópica, ou seja, a existência de um horizonte que, ainda que não tenha sido atingido, deve ser visto como algo a atingir. Sem esse horizonte, provavelmente será difícil que aconteça a construção do PPP, dadas as inúmeras dificuldades, limites e condicionamentos que rodeiam o ambiente escolar. Estes, muitas vezes, se apresentam como sendo uma realidade imutável diante da qual pouco ou nada poderá ser feito no sentido de mudá-la, transformá-la. Vale salientar, ainda, que a perspectiva utópica deve, perpassando pelo processo de elaboração, acompanhar as fases de execução e avaliação, além de ajudar os atores sociais da escola a não desanimar diante de possíveis obstáculos que poderão ser encontrados na implantação do PPP.

Por conseguinte, deve ser tratado o processo de construção da autonomia escolar que também está, intimamente, associado ao processo de construção desse documento realizado no âmbito escolar. Assim, a elaboração do PPP por todos os participantes da escola é a maior representatividade da democracia escolar,

tendo em vista que um documento tendo a contribuição de cada segmento escolar constitui um desafio e um avanço para a escola pública que se diz democrática. Somado a isso, há o fim de tornar a escola um espaço de discussão por excelência, onde todos são ouvidos e podem expor suas ideias e opiniões. Desse modo, a democracia se efetiva na escola pela elaboração de sua própria identidade, expressa no PPP.

3. Metodologia

Esta investigação seguiu uma abordagem de cunho qualitativo, abordagem que melhor lida com crenças, valores e significados que os sujeitos atribuem a objetos ou eventos, fundamentada por uma pesquisa bibliográfica associada a um caráter descritivo no qual foram coletadas informações com base em questionários estruturados com perguntas abertas, aplicadas aos professores, funcionários, pais, secretária, direção e coordenação pedagógica, com diferentes questões para os docentes, tendo sua interpretação seguida pela análise textual.

Para Gil (2017) as pesquisas com abordagem qualitativa que apresentam caráter descritivo são pesquisas que buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população.

Este estudo buscou investigar de que maneira a Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima exerce seu papel de gestão democrática e se de fato os professores participam desta gestão. Assim, a presente pesquisa analisa como estes profissionais se veem no papel de gestores em seu ambiente escolar.

Para tanto, as entrevistas com os agentes supracitados e o acompanhamento do cotidiano da maioria dos entrevistados, foram fundamentais para a compreensão de como acontece a implementação da gestão democrática na escola. Ressalte-se que todos os participantes desta pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As perguntas feitas durante as entrevistas tinham como foco procurar saber como se deu o processo de discussão e elaboração do PPP; quem de fato participou do processo; a liderança da diretora no processo e a sua participação nas práticas pedagógicas; qual a opinião dos professores e dos pais sobre esse momento vivido pela escola; como os pais foram motivados a participar e se de fato estava havendo na escola espaços democráticos para a elaboração do projeto.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Após a elaboração de todos os passos da pesquisa, apresenta-se neste tópico a análise e a discussão dos resultados obtidos pela pesquisa. Essa etapa da pesquisa constitui a parte do trabalho que analisa as respostas dos participantes da pesquisa, de modo que caracteriza o cerne de toda investigação empreendida.

Defende-se aqui que a participação efetiva de todos os agentes na comunidade escolar na gestão democrática, tende a contribuir para a melhoria da escola, da qualidade de ensino e da resolução de questões que envolvam todo o contexto escolar, caminhando para uma instituição melhor para todos. Portanto faz-se necessário buscar o envolvimento e o comprometimento de todos os envolvidos sejam alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e professores, nas questões relacionadas à escola, possibilitando uma gestão democrática, com o planejamento participativo do contexto escolar.

Dessa forma, não deve ficar somente a critério da equipe diretiva fazer a disseminação da gestão democrática na escola, os professores tem de se sentirem gestores e se incorporarem neste tipo de gestão. Ademais, é preciso a articulação de todos na construção de saberes imprescindíveis à convivência de forma participativa. Somente assim acredita-se que as ações coletivas tornam os processos dentro da escola mais efetivos, desde as questões administrativas até os processos de ensino e aprendizagem.

O PPP tem uma dupla dimensão: de ser orientador e condutor do presente e do futuro. Deve estar sempre voltado para a ação transformadora, é um instrumento que expressa às práticas pedagógicas das escolas, dando direção democrática à gestão e as atividades educacionais didático-pedagógicas.

A primeira questão constante da entrevista era indagar dos entrevistados como eles percebem o processo de elaboração do PPP. Você considera importante a elaboração de um PPP para orientar os trabalhos pedagógicos e garantir a uma gestão democrática? A resposta da gestora foi assim expressa: *Considero importantíssimo. A elaboração do PPP de uma escola representa um marco muito importante para toda comunidade escolar. É um momento propício ao crescimento pessoal e ao amadurecimento profissional. Todos ganham!*

Quanto à liderança no desenvolvimento do processo pedagógico, a gestora relata que *a razão de ser de uma escola é o trabalho pedagógico e que a aprendizagem é o seu maior patrimônio*. A gestora acrescenta: *É necessário que haja uma concordância entre professores e alunos nos objetivos propostos nesse documento, para que seja possível a aproximação entre o currículo idealizado e o currículo realizado em sala de aula.*

Relatou ainda que: *procuramos trabalhar de modo unificado, ou seja, todos com o mesmo foco e que a equipe de gestão formada pela diretora, coordenadora e a secretária procuram trabalhar em conjunto com os professores.*

Com um PPP construído de forma democrática, atentando para as diversidades e sendo um norteador da prática pedagógica, a escola passa a vivenciar novos tempos, oportunizando a todos, momentos de contribuição nas diversas situações enfrentadas pela escola, reconhecendo que as decisões e ações construídas de forma coletiva, contribuem para bons resultados na aprendizagem dos alunos.

Depois da indagação junto à gestora escolar, passou-se a solicitar da coordenadora pedagógica e da secretária qual a percepção das mesmas quanto ao processo de discussão e elaboração do PPP da escola. Ambas concordam que iniciar um processo de gestão democrática não é tarefa fácil, uma vez que todos terão que exercer seus direitos e deveres, assumindo responsabilidades pelos sucessos, mas também pelos fracassos.

A coordenadora pedagógica considera que *o momento vivido pela escola na elaboração do PPP foi muito importante para o fortalecimento do grupo*. Relata que *a diretora se empenhou muito para que tudo ocorresse de maneira democrática*.

A secretária concorda com a coordenadora e acrescenta que os pais estão mais próximos da escola e dos professores. *Estão até mais simpáticos*, afirmou a secretária.

Ao perguntar sobre a liderança da gestora no desenvolvimento do processo pedagógico, as duas especialistas confirmaram que a mesma é atuante frente ao processo pedagógico. A secretária relatou sobre a mesma: *ela gosta de estar por dentro de tudo que está acontecendo na escola. O empenho dela é grande em tornar a escola dinâmica*.

A Coordenadora Pedagógica relatou que *a gestora participa de todos os encontros e que se interessa por tudo o que acontece dentro e fora da sala de aula*.

Sobre como foi realizado o processo de elaboração do PPP, as duas confirmaram que houve participação de toda comunidade escolar. A Coordenadora Pedagógica complementou dizendo que *num primeiro momento, a escola enviou aos pais um convite por escrito. Num segundo momento houve participação direta, através de reuniões, não só com os pais, mas também com os outros segmentos da escola como: professores, funcionários, pessoal administrativo e a gestão pedagógica*.

Quanto à divulgação do PPP para os professores que iniciaram o trabalho na escola após esse processo, a Coordenadora Pedagógica respondeu que *todo professor que ingressou na escola após a discussão do PPP recebeu da mesma e da gestora toda orientação necessária para a realização dos trabalhos e uma cópia do documento para futura leitura em horário de planejamento*. Afirmou que *os professores se sentem apoiados pela gestão escolar*.

Outro ponto destacado por ela foi que os professores que já estão na escola há mais tempo, colaboram com os professores novatos. Disse que *eles se reúnem, planejam juntos e compartilham as experiências*. Pela fala da entrevistada, a democratização na escola se concretizou no processo de elaboração do PPP. Assim, se estabelece um dos objetivos da pesquisa que é consolidar a elaboração desse documento como elemento de democracia e participação colegiada na escola. A secretária confirma que *foram realizadas reuniões por segmentos da comunidade escolar, com o objetivo de destacar as questões mais importantes a serem tratadas e que seria necessário à participação de toda comunidade escolar para o encaminhamento das decisões*. Disse que *ao final desse processo realizou-se uma plenária onde os representantes de cada segmento da comunidade escolar expuseram suas opiniões e sugestões oportunizando assim, a participação de todos*. Perguntado às entrevistadas sobre quais ações a escola vem desenvolvendo para alcançar os objetivos do PPP as duas responderam, que *a escola oferece apoio individual para os alunos com dificuldade de aprendizagem, acompanhamento da infrequência diária do aluno, encontro com os pais ou responsáveis para tratar do rendimento escolar, encaminhamento de alunos às instituições especializadas quando necessário e o desenvolvimento de projetos institucionais*.

A Coordenadora Pedagógica disse que *todas as ações estão registradas no PPP da escola e que a há uma preocupação da escola com a estruturação do planejamento anual, tendo como referência as matrizes curriculares da Secretaria Municipal de Educação*. Ressaltou que *procuramos realizar os planejamentos sempre em consonância com os resultados obtidos em sala de aula, seguindo o cronograma de aprendizagens para cada etapa do ano letivo*. (COORDENADORA)

O relato acima confirma que o planejamento participativo não dispensa uma coordenação, mas dá preferência a uma coordenação que seja formada por uma equipe que tenha as “devidas condições, conhecimento e motivação para levar a bom termo a tarefa prevista” (DALMÁS, 2012, p. 51). A Coordenadora Pedagógica destacou que *acontecem reuniões pedagógicas semanalmente considerando a necessidade e a diversidade dos professores e que nas reuniões mensais são desenvolvidas oficinas com estudo e capacitações para os professores, ministradas pela mesma*.

A secretária relatou que *alguns projetos não constam no PPP, vão surgindo pelas demandas sociais e vem a decisão de desenvolver o projeto*. Acredita que *houve uma mudança grande desde o ano passado. Foi uma mudança boa, pois a escola pôde acreditar que está no caminho certo, só faltava uma unidade no fazer diário da escola*.

Diante do relato das duas pessoas que formam o grupo gestor, pode-se perceber que o processo do planejamento das atividades pedagógicas acontece de forma compartilhada com o que determina o PPP. Na escola pesquisada, as atividades encontram-se estruturadas no PPP, mas já se fala em alterações do mesmo para o próximo ano em virtude das demandas.

Cavalcante, Araújo, Soares e Gomes (2019, p. 05) afirmam que: “O planejamento é essencial ao dia a dia do administrador pois será usado também para lhe auxiliar na tomada de decisões, não se pode e não se toma uma decisão em conflito com os objetivos e planos da organização”.

Após a entrevista com a Coordenadora Pedagógica e a secretária, partiu-se para a entrevista com quatro professoras que lecionam na escola pesquisada. Tendo como referência a participação dos docentes na elaboração do PPP, as docentes assinalaram de forma positiva ter competência para poder participar na elaboração do PPP. A esse respeito Libâneo (2012, p. 484) nos diz que:

O projeto resulta de práticas participativas. O trabalho coletivo, a gestão participativa, é exigência ligada à própria natureza da ação pedagógica; propicia a realização dos objetivos e o bom funcionamento da escola, para o que se requer unidade de ações e processos e procedimentos de tomada de decisões.

Todas as quatro professoras entrevistadas possuem graduação em nível superior e especialização na área da educação. Quanto à situação funcional das quatro professoras, todas são efetivas, mas possuem tempos distintos de lotação na instituição. A professora 1, está lotada a mais de 8 anos. A professora 2 está na instituição há 10 anos. A professora 3 está lotada na escola há apenas dois anos e professora 4 lotou-se esse ano na escola.

Perguntado a respeito da liderança da gestora no desenvolvimento do processo pedagógico, as quatro professoras responderam que *a gestora estrutura o trabalho da escola tendo como foco as atividades pedagógicas*. Duas professoras 2 e 3, disseram que *é pelo destaque e investimento que a gestora dá ao processo pedagógico que a escola consegue desenvolver uma educação visando a qualidade*. Disseram que *na escola o trabalho do professor é levado muito a sério e tem que ser feito com muita responsabilidade*.

A professora 1, destacou que a gestora tem um bom envolvimento com o processo pedagógico, disse: *ela é muito preocupada com a aprendizagem, com a disciplina, com a organização da escola. O tempo todo ela está atenta ao nosso trabalho*. A professora 3, complementou que *a gestora, juntamente com a Coordenadora Pedagógica, coordena as reuniões pedagógicas e que ajuda a resolver os problemas que são passados para ela*. Diante dos relatos das professoras, percebe-se que na escola pesquisada, há uma legitimação do trabalho da gestora enquanto líder da gestão pedagógica.

Com relação ao processo de elaboração do PPP, houveram concordância nas respostas das professoras 1 e 2, ao responderem que *houve a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP*. Relataram que *houve várias reuniões por segmento, envolvendo os professores, demais servidores da educação e os pais para a discussão do documento*. Uma das professoras (2) complementou que *após a assembleia da comunidade escolar foi elaborado pela equipe pedagógica uma versão preliminar do PPP que posteriormente foi apresentada para os servidores e pais*.

Segundo ela: *ao final do processo houve um encontro geral para que todos tivessem condições de se expressar sobre o mesmo*. Outra professora (3), ressaltou que *os alunos também tiveram participação na elaboração do PPP, apesar de já serem representados por seus responsáveis em virtude da pouca idade, também foram ouvidos procurando assim atender às solicitações dos mesmos*. Segundo ela: *a missão da escola não é ouvir somente os pais e os professores, mas os alunos também*.

A professora (1) ressaltou que *um dos grandes desafios da escola é contar com a participação das famílias na vida escolar das crianças e que após o movimento da construção do PPP tem melhorado bastante*. Ela relatou que *os mesmos sempre se faziam mais presentes por ocasião da entrega de fardamento e material escolar, mas quando a solicitação era pra conversar sobre a aprendizagem, havia uma grande resistência na participação, demonstrando assim pouco interesse pela aprendizagem da criança*.

Esse ponto também foi levantado pela professora com mais tempo de lotação na escola. Segundo ela, *a pouca participação dos pais no processo de ensino-aprendizagem, pode se justificar pela falta de conscientização dos mesmos em relação a importância da educação para o sucesso pessoal e profissional dos filhos. Também a falta de condição de ajudar os mesmos nas tarefas escolares, podem ser um dos motivos para a pouca participação da família*. Outros motivos poderiam ser elencados aqui, inclusive a falta de tempo, uma vez que os mesmos estão ocupados em seus trabalhos liberais ou subempregos.

No que se refere a participação dos professores, uma das entrevistadas, professora (2) relatou *a importância desse momento de discussão sobre o fazer pedagógico da escola, uma vez que isso nunca tinha sido feito por outros gestores. O trabalho vinha sendo desenvolvido sem objetivos claros, planos e metas, o que causou bastante preocupação por parte da nova gestão, uma vez, que as escolas são cobradas por seus resultados em provas internas e externas, como também pela participação dos Conselhos Escolares para a*

efetivação da gestão democrática. Disse também que *as primeiras reuniões foram realizadas com os professores, divididos em grupos por ano de escolaridade, onde foram discutidas as propostas de ações pedagógicas para cada ano de escolaridade.* Comentou que *no decorrer das reuniões pedagógicas eram repassados a Coordenadora Pedagógica as dificuldades dos alunos que foram detectadas no decorrer do ano anterior.* Disse que *os professores elaboraram propostas de intervenções para essas dificuldades apresentadas com a ajuda da coordenadora.*

Perguntada sobre a participação dos pais nesse processo, relatou que *posteriormente a gestora apresentou aos pais as propostas elaboradas pelos professores para a melhoria da aprendizagem dos alunos, em uma reunião marcada especialmente para esse fim e os mesmos gostaram da iniciativa.* Outras reuniões foram marcadas para se discutir o Regimento Escolar, o Estatuto da Criança e do Adolescente e sobre a parceria do Conselho Tutelar com a escola frente aos problemas dos alunos com grande número de faltas, abandono escolar e demais informações para deixar os pais e responsáveis cientes dos seus direitos e deveres como membros de um segmento da instituição escolar e parcerias nesse desafio de tornar a escola um espaço de aprendizagens.

Disse ainda que *nesse caso os pais também tiveram a oportunidade de participar dando sugestões sobre que escola eles querem para os filhos deles.* Os depoimentos acima sinalizam que para essas docentes o projeto político pedagógico está em consonância com os ideais de gestão democrática e tem se efetivado nas ações desenvolvidas pela escola, através de atividades coletivas que ensejam uma participação de todos. Assim o neoliberalismo tem influenciado a dinâmica escolar pautada em princípios de gestão democrática e participação coletiva. Com relação ao PPP ser o instrumento direcionador do processo pedagógico da escola e as ações que são desenvolvidas no dia a dia para o alcance desse objetivo, uma das professoras (3) respondeu que *a eficácia do processo pedagógico da escola está relacionada à execução das ações pedagógicas contidas no PPP. Segundo ela, o PPP é o documento direcionador da escola, aqui ele é estudado [...] eu penso que os próprios resultados da escola confirmam isso. (COORDENADORA)*

Perguntado sobre quais ações elencadas no PPP são desenvolvidas no cotidiano da escola, todas as quatro professoras entrevistadas responderam que são *as aulas de reforço para os alunos com dificuldades de aprendizagem, o desenvolvimento de projetos pedagógicos, a organização de reuniões pedagógicas, a formação continuada dos professores e a participação dos pais e do Conselho Escolar nas decisões do processo pedagógico.* Todos que fazem a Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima, acreditam que família e escola devem se unir como uma equipe que trabalha em cooperação e confiança objetivando não somente o sucesso na melhoria da aprendizagem, mas principalmente na vivência dos valores e da ética.

Algumas ações já foram iniciadas pela escola com a intenção de fortalecer os vínculos com a comunidade como também atender o que dispõe na portaria ministerial sobre a gestão democrática da escola; a) Criação do Conselho Escolar; b) Reuniões de pais bimestralmente; c) Agendamento do dia da família na escola; d) Apresentação aos pais de todo material didático e como o mesmo é utilizado no decorrer do ano letivo; e) Fácil acesso dos pais junto a gestão e ao grupo de professores.

Pensando em melhorar a participação e o envolvimento da comunidade na rotina da escola, sob a coordenação da coordenadora pedagógica e a orientação da gestora, os professores promovem eventos culturais, momentos festivos, cívicos e reuniões com os pais para apresentação dos trabalhos realizados pelos alunos em sala de aula, como forma de mostrar-lhes o trabalho realizado pelos professores e apoiado pela gestão escolar. Acreditam que a escola tem que estar aberta aos pais e a toda comunidade para ouvir críticas do seu trabalho, sugestões, aceitando o que for produtivo e possível, numa vivência de gestão democrática e participativa.

Objetivando saber como os pais estão percebendo esse novo momento vivido pela escola, foi solicitado a duas mães e um pai que representam o segmento de pais e que participam do Conselho Escolar que respondessem algumas perguntas sobre a discussão e elaboração do PPP na escola, colaborando assim para o norteamo dessa pesquisa. Os mesmos prontamente atenderam ao pedido e com muita tranquilidade falaram dos pontos fortes e pontos fracos vividos pela escola. Os representantes do segmento de pais entrevistados acompanham o processo pedagógico da escola há seis anos. A representante 1 é mãe de uma aluna do 5º ano do Ensino Fundamental. Possui o ensino médio e atualmente encontra-se desempregada. Sempre foi uma mãe participativa, pois acredita que a escola é o melhor lugar para uma criança estar. Disse que *já foi aluna da escola e que seus outros dois filhos também cursaram os anos iniciais na escola.* Relatou que *quando foi convidada para concorrer como representante dos pais no C.E sentiu que poderia ajudar e muito a escola, pois tem bom relacionamento com todos na comunidade e sonha com uma escola comprometida com o social.*

Vejo o quanto é importante, e o quanto o Colegiado da escola ajuda, não só o filho da gente, mas de um modo geral, ajuda a escola como um todo. Os filhos dos outros também. (MÃE 1)

A representante 2, é mãe de um aluno do 4º ano do Ensino Fundamental, é formada no Curso Normal, disse que não quis participar do processo de eleição para membros do C.E realizada em 2017. Relatou que *mesmo não participando do C.E, diariamente vai à escola.* Considera-se uma mãe assídua e participativa nas

reuniões de pais e nos eventos promovidos pela escola. Ao perguntar sobre a liderança da gestora no desenvolvimento do processo pedagógico, as duas entrevistadas responderam, que *a gestora exerce uma liderança eficaz na coordenação do processo pedagógico, ou seja, assim como as professoras, os pais também legitimam o trabalho da gestora enquanto liderança da gestão pedagógica.* Uma das representantes de pais disse *que é a liderança da gestora no processo pedagógico que faz a diferença da escola, pois a mesma está entre as 10 escolas com melhor desempenho em Alfabetização.* Destacou que *os índices da escola nas avaliações externas apresentam uma educação de qualidade e que esses resultados demonstram o desenvolvimento da aprendizagem de seus filhos.* Ressaltou que *a escola trabalha para sanar as dificuldades dos alunos.*

As mães entrevistadas responderam que *existe uma liderança da gestora no processo pedagógico.* Destacaram que a gestora está sempre na escola e que gosta de receber os alunos e pais no início de cada turno. Falaram que *diante dos problemas ou de outra qualquer coisa eventual que aconteça na escola, a mesma sempre procura os pais e busca com eles fazer possíveis parcerias para resolver as questões em pauta.* Ressaltaram: *Ela está sempre presente na escola, pronta a atender a todos.*

Com relação ao processo de elaboração do PPP, um pai que também participa do C.E e que tem um filho matriculado no 2º ano do Ensino Fundamental, respondeu que *como membro do C.E participou de reuniões de pais em que a gestora e a coordenadora pedagógica apresentavam as ações elaboradas pelos professores com vista a melhoria da aprendizagem e superação das dificuldades dos alunos para que os mesmos pudessem opinar e acrescentar novas ações, se necessário.* O mesmo ressaltou, *que foi um momento muito bacana e que todos os pais gostaram muito (sic).*

Quando perguntado sobre o PPP ser um instrumento direcionador do processo pedagógico o pai respondeu que *acredita que ele é o documento que direciona o desenvolvimento das ações pedagógicas da escola porque, segundo ele:*

Meus outros dois filhos (referindo-se aos mais velhos) estudaram aqui e o mais novo agora estuda. Noto uma diferença muito grande pra melhor. (PAI)

Com relação às ações elencadas no PPP e desenvolvidas no cotidiano da escola tendo em vista o alcance do objetivo, relatou que a escola desenvolve as aulas de reforço da aprendizagem, incentiva a participação dos pais nos eventos, desenvolve projetos pedagógicos de incentivo à leitura e acompanhamento das atividades que os professores exigem dos alunos para formar a média bimestral. *A coordenadora já ligou algumas vezes pro meu celular para cobrar as tarefas de casa que meu filho não apresentou no dia.* (Disse o PAI sobre o acompanhamento pedagógico.)

No que diz respeito às questões sobre a participação de outras instâncias que fazem parte da comunidade escolar foram duas servidoras que se dispuseram a responder algumas perguntas referente a sua participação na elaboração do PPP. Dizem que conhecem e sabem o que venha a ser o Conselho Escolar, diz ter conhecimento sobre a mobilização da equipe gestora para que ocorra essa participação de forma efetiva. Sobre as funcionárias, uma faz o serviço de zeladoria e a outra é a merendeira da escola. As duas possuem o segundo grau completo e estão lotadas na escola em torno de três anos. Ao perguntar as funcionárias como é o relacionamento da gestora com elas e com os demais funcionários, as duas prontamente responderam que a mesma trata a todos com respeito e que não faz distinção entre as pessoas.

Minha prática profissional como serviços gerais na escola me deixa perceber como acontecem as coisas realmente. Estou sempre ouvindo as falas dos professores, pais, alunos e dos outros funcionários como eu e posso dizer que ser gestora de uma escola onde cada um quer ser atendido e entendido não é fácil. (Fala da ZELADORA sobre os relacionamentos na escola).

Um ponto que nos chamou atenção foi relatado pela funcionária de serviço é a carência de funcionário, ela sozinha tem realizado todo o trabalho de limpeza desde que chegou na unidade. Afirmou que é do conhecimento do distrito de educação esse *déficit* no quadro dos funcionários, mas ainda não foi possível providenciar mais uma funcionária para ajudar nos serviços. Disse que conta com a ajuda da direção e da amiga merendeira eventualmente, e que manter a escola limpa é uma decisão que a gestora não abre mão. Em relação a discussão e a elaboração do PPP ambas confirmaram que houve solicitação por parte da gestão que todos os funcionários participassem dando suas opiniões e sugestões sobre o dia-a-dia da escola e como poderiam contribuir para a melhoria da escola através da função que exercem.

A merendeira relatou que *gosta muito do trabalho que realiza na escola, pois sabe da sua importância na função que ocupa e que se sente muito valorizada por todos. Inclusive está sempre ajudando na hora do recreio a olhar as crianças juntamente com outros funcionários, a diretora e a coordenadora, pois disse que são os vinte minutos mais perigosos do dia. São muitas crianças correndo pra todo lado e podem se machucar.* (Fala da MERENDEIRA sobre o recreio).

A gestão dos recursos pela escola é uma tarefa nova para todos da comunidade escolar. Todo recurso para ser executado necessita de um plano de aplicação financeira para se dizer em que o recurso será utilizado,

plano esse feito com os representantes dos segmentos dando sempre prioridade as necessidades pedagógicas. Durante a reunião faz-se uma ata com as prioridades e todos os participantes devem assiná-la. No momento da aquisição dos materiais algumas orientações que foram recebidas da SME devem ser observadas pelos responsáveis, como por exemplo: tomada de preço em no mínimo três empresas, observar o menor preço na hora da compra, atentar as datas das notas fiscais e se todo material comprado consta corretamente listado e outros. (OLIVEIRA, 2020)

Diante do exposto percebe-se que a gestora está ciente da importância da transparência no gasto dos recursos perante à comunidade escolar, procurando deixar esse processo de compra de materiais o mais transparente possível. Perguntados sobre se os recursos de manutenção da escola atendiam às necessidades, todos os entrevistados falaram que *é um ponto fraco da escola, pois os valores repassados ainda não são suficientes para atender de maneira ideal as necessidades da escola, além de não serem regulares*. Também foi dito que o valor recebido anualmente é sempre de acordo com o número de matrícula do ano anterior informado no Censo Escolar. Em relação a prestação de contas dos recursos, foi perguntado se a gestora demonstra transparência na execução dos recursos e a resposta foi positiva. Todas as compras são feitas segundo os critérios da gestão democrática dos recursos.

A gestão trabalha de forma participativa e democrática, com o olhar voltado para as necessidades e prioridades, atuando ativamente nas ações pedagógicas que demandam um gasto constante de material de consumo, especialmente na compra de papel ofício e toner para a realização de impressões de provas internas e externas, material para o uso do professor durante o planejamento e atender as demandas do setor administrativo da escola. O problema é ainda maior quando se refere a manutenção de equipamento, como impressora, ar-condicionado e outros. Ficou claro que os recursos recebidos são insuficientes não somente pelo valor baixo, mas especialmente pela demora em recebê-los.

Nunca temos recurso em caixa para suprir as necessidades do dia a dia, um cano que quebra ou uma torneira que precisa ser substituída, sempre sai do bolso da diretora, pois não se pode esperar pra resolver quando o recurso chegar. (Fala da PROFESSORA 2).

Pode-se perceber a importância de uma gestão participativa dentro de uma escola pública onde os recursos humanos e financeiros são escassos, onde muitas situações para serem resolvidas não dependem unicamente da gestão, onde se faz necessário viabilizar dificuldades de professores e funcionários, favorecer a convivência, possibilitar as mudanças necessárias, romper com as práticas individualistas e levar os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem. Somente um trabalho em equipe poderá levar a escola a alcançar os seus planos e metas, daí a grande importância da participação de todos os segmentos que formam a escola. Afirma-se que PPP é este documento que visa avaliar, discutir e aprofundar todo o sistema educacional da escola. A grande intenção na construção desse documento foi integrar a comunidade escolar e local, num processo educativo contínuo, de forma coletiva, participativa, solidária e compartilhada, dentro dos princípios da gestão democrática. (OLIVEIRA, 2020)

5. Considerações Finais

O desenvolvimento do presente estudo, possibilitou a análise de como o PPP foi discutido e implementado na Escola Municipal Lions Clube Fortaleza Fátima, uma reflexão acerca da importância da gestão democrática na melhoria do ensino oferecido pela escola aos alunos ali matriculados.

A gestão democrática de uma escola pública é desenvolvida nas relações que são construídas entre a equipe de gestão e demais atores, através da participação de sujeitos coletivos na organização do trabalho. Dessa maneira, é necessário vivenciar um processo de gestão democrática que requer a participação desses atores que compõem a comunidade escolar: os professores, demais profissionais da educação, pais e alunos, nas ações decisórias conquistando novas práticas no espaço escolar. Dentre as diversas ações decisórias realizadas pela escola pública na prática de uma gestão democrática participativa, encontra-se a elaboração e execução do PPP. Um documento relevante na escola que é elaborado e construído com a união de todos os segmentos escolares, viabilizando, desta forma, a maior expressão de gestão democrática e participativa.

Uma primeira conclusão pode-se apresentar que é quanto à necessidade do gestor compreender que sua liderança na gestão pedagógica é de suma importância na execução do PPP como instrumento direcionador do processo pedagógico e que este processo só será exitoso, se realizado em uma gestão democrática.

Entretanto, não podemos deixar de considerar a liderança que o gestor deve desempenhar para que o processo de elaboração e execução do PPP seja implementado de forma satisfatória. O apoio e incentivo do gestor, bem como a criação de clima organizacional que dê condições para o desenvolvimento do planejamento participativo, são fundamentais para na concretização desse processo. Isso fica evidente quando analisamos a atuação do gestor escolar.

O objetivo geral dessa pesquisa encontrou resposta, visto que todos os participantes na elaboração do citado documento intensificaram seus discursos, interviram quanto necessários e foram capazes de compreender que a democracia é um exercício necessário numa instituição escolar. Reconheceu-se, portanto, que todos que fazem a escola estão abertos para esse novo momento vivido pela instituição escolar. Diante das falas de todos os sujeitos entrevistados ficou claro que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados.

Nas entrevistas, pôde-se compreender que o espaço dado aos segmentos escolares é a garantia de que a escola é o espaço adequado para o exercício da cidadania e do exercício da democracia. Cada participante da pesquisa manteve-se consciente e autônomo, no sentido de que suas falas foram ouvidas e suas reivindicações foram incluídas no PPP como um desafio pedagógico.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa foi alcançado quando das falas dos participantes da pesquisa, os quais foram solícitos em expressar seus posicionamentos sobre a condição de uma escola democrática que priorize a inserção de todos os seus participantes em decisões significativas para a escola. Ademais, é possível observar que há a participação dos docentes na elaboração deste projeto, porém muitos deles não procuram executá-lo, sendo este um indicativo de que os docentes não se percebem enquanto gestores em sua prática.

A partir da realização deste estudo percebeu-se a necessidade de mudanças, tanto de ordem teórica quanto de ordem prática, é preciso urgente que haja uma mudança por parte dos também dos gestores, um “despertar” para a importância da gestão escolar democrática que hoje, tornou-se uma exigência pelo próprio contexto social que busca gestão mais transparente, descentralizadas e democráticas, capazes de possibilitar uma prática educativa formadoras de cidadãos mais conscientes e autônomos no exercício e vivência da sua cidadania.

Dada a importância do tema, torna-se necessário um estudo posterior entre escolas que pertencem ao mesmo polo de atendimento, ou seja, comparar as escolas com melhores rendimentos e como o PPP tem sido um diferencial. Assim, a escola que deseja ser democrática deve tomar como medida inicial, a inclusão de todos os segmentos em momentos relevantes e por isso, a elaboração do PPP é um documento democrático por excelência e isso é o diferencial para a gestão que almeja tornar a escola o espaço de elaboração democrática de documentos que viabilizem a qualidade educativa.

Referências

- [1]. BRASIL, Congresso Nacional. Lei de diretrizes e bases da educação nacional—Lei N.º 9394/96. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1996.
- [2]. CAVALCANTE, A. M. M. de A.; ARAÚJO, F. A. M. de.; SOARES, J. C.; GOMES, R. L. R. Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. Abril, 2019. ISSN: 1696-8352. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planejamento-estrategico.html>. Acesso em: abr/2022.
- [3]. DALMÁS, Â. **Planejamento Participativo na Escola**: elaboração, acompanhamento e avaliação. 9ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.
- [4]. FERREIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: Conceitos metodologias e práticas. São Paulo: Atlas 2006.
- [5]. GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.) **Autonomia da educação**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2000.
- [6]. GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.
- [7]. GUEDES, N. C. A importância do Projeto Político Pedagógico no processo de democratização da escola. **Ensino em Perspectivas**. Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2021. ISSN: 2675-9174.
- [8]. LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.
- [9]. MACHADO, M. A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**. Brasília, v.17n.72, p. 97-122, fev/jun, 2000. ISSN: 2176-6673.
- [10]. MOITA, M. C. dos S.; PEREIRA, M. da S. Gestão escola e projeto político pedagógico. **Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad**. Vol. 5, No 3, Dezembro, 2019. ISSN: 2387-0907. DOI: <https://doi.org/10.17561/riai.v5.n3>.
- [11]. OLIVEIRA, F. L. O plano gestor como instrumento na administração escolar. **Educação Pública**, v. 20, n. 40, out. 2020. ISSN: 1984-6290. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/40/o-planogestor-como-instrumento-na-administracao-escolar>. Acesso em abr. 2022.
- [12]. ROCHA, Marineia da. Proposta de Plano de Gestão/Ação de Candidatos à Direção nas Escolas Públicas: Um Plano de Metas. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**. v.2, n.6, 2021. ISSN 2675-6218.
- [13]. SILVA, J. M. L. **A educação como política pública**. São Paulo: Cortez, 2007.

- [14]. SOUSA, A. P. M. de; PRZYLEPA, M.; ASSIS, R. M. de. Elaboração, atualização e a participação da educação física no projeto político pedagógico escolar. **RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 14, n. 4, p. 2345-2357, out./dez. 2019. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v14i4.12664>.
- [15]. SOUZA, A. M. M. Práticas de cidadania na escola In: CORREIA, P. N; SOUSA, L. F. E. C. P. (Orgs.). **Políticas educacionais, práticas escolares e alternativas de inclusão escolar**. São Paulo: DP&A, 2002. p. 173-193
- [16]. VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 2008.