

# O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO MECANISMO PARA UMA EFETIVA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

**Arlete Moura de O. Cabral**

Universidade Estadual do Ceará - UECE

arlete.cabral@oi.com.br

*“Numa perspectiva realmente progressista, democrática e não autoritária, não se muda a ‘cara’ da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escolas autoritariamente”.*

Paulo Freire

**Resumo:** Este trabalho discute a escola como instituição educativa que promove a autonomia pedagógica e administrativa, utilizando como mecanismo o projeto político-pedagógico para concretizar a democracia e a participação no processo de tomada de decisões na escola. Para isso recorremos ao estudo bibliográfico como procedimento metodológico. O estudo permitiu evidenciar que a gestão escolar democrática e participativa, bem como o projeto político-pedagógico estarão em sintonia e terão seus melhores resultados na medida em que considerar a concepção e as finalidades da educação, sua relação com a sociedade, bem como a contribuições advindas de uma escola mais viva, democrática e mais participativa.

**Palavras-chave:** democracia; participação; projeto político-pedagógico.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é contribuir com o debate sobre a gestão escolar democrática e participativa tendo como mecanismo o projeto político-pedagógico, elemento norteador das ações que constituem o processo de autonomia na tomada de decisões na escola.

Este trabalho assume especial relevância frente aos desafios de “superar a visão conservadora e extrapolar o centralismo burocrático” que assolam a escola (VEIGA, 2004, p.55).

A discussão está organizada em três seções. Na primeira apresentamos em rápidas palavras em que se fundamenta a gestão democrática no Brasil, evidenciando o papel da gestão e os desafios inerentes a essa função.

Na segunda seção, partimos do conceito de projeto político-pedagógico, buscando chamar a atenção para as possibilidades que se abrem no espaço escolar a partir da existência efetiva de uma proposta pedagógica elaborada e executada coletivamente.

Por fim, analisamos a contribuição do projeto político-pedagógico como mecanismo efetivo para que os gestores escolares articulem uma gestão participativa nas escolas públicas municipais de Maracanaú.

## DE QUE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ESTAMOS FALANDO?

No Brasil, os temas democracia participativa e autonomia encontram suporte na própria Carta Magna, promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (art. 1º). No que se refere especificamente à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: “o pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (art. 206).

Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola e promotores da participação de docentes e discentes no processo de tomada de decisões que lhe dizem respeito.

No Ceará, Sales (2002) enfatiza que encontramos “os primeiros registros em favor da democratização escolar e da gestão colegiada na pauta de reivindicações do movimento grevista dos professores da rede pública estadual durante o mandato do último dos coronéis” (SALES, 2002, p.44). Então nos indagamos, o que é realmente, uma escola democrática e participativa?

A construção de uma gestão democrática e participativa é um processo, e não algo que se implanta a partir de decisões de alguns poucos. A efetivação das mudanças na gestão não se dá automaticamente e, algumas vezes, faz-se necessário retrocessos para que se aproxime do ideal desejado. Nessa perspectiva Paro (1997) nos convida a estamos atentos para o fato de que,

A participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões. (PARO, 1997, p.37).

E para que a liderança seja bem sucedida é necessário conhecer e compreender os seus próprios valores e a intencionalidade do seu trabalho aonde quer chegar e os caminhos que deve percorrer. Caso contrário, as oportunidades e pressões para desviar o rumo a levarão para longe do que pretende. A convicção a respeito das metas é fundamental para que elas se concretizem. Outro aspecto importante é a influência da liderança na criação de um clima organizacional favorável.

Na atual conjuntura educacional, o tema “Gestão Escolar Democrática e Participativa” adquire uma grande relevância tanto pelo seu caráter estratégico quanto pela sua utilização como ferramenta para a obtenção de uma educação de qualidade. Onde cada um possa contribuir para a construção de uma escola que atenda às demandas do mundo globalizado em suas múltiplas perspectivas, ou seja, na formação de cidadãos críticos e qualificados para atender as exigências do mercado de trabalho.

De maneira que, a perspectiva da gestão democrática abre para a comunidade da escola o compromisso de reeducar o gestor, de forma que este coloque diante de si a necessidade de

gerir a escola com os representantes de todos os segmentos, o que na realidade incentiva os organismos colegiados a si tornarem atuantes e co-responsáveis com o processo administrativo-pedagógico da instituição.

Para Veiga (2001):

A gestão democrática implica primeiramente o repensar 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 supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executadora. (VEIGA, 2001, p. 18)

Tendo em vista o papel de referência que a gestão desempenha ser o grande elo integrador, articulador, dos vários segmentos internos e externos da escola, garantido que as atividades aconteçam de forma satisfatória, pode-se dizer que o desenvolvimento de práticas verdadeiramente democráticas, vai depender em grande parte da mudança de postura do núcleo gestor. É preciso que o trabalho seja construído em um clima de confiança e da coerência, pautado na ética e no diálogo.

Paro (1997) relata que:

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (PARO, 1997, p. 17).

É importante também que as propostas pedagógicas sejam desenvolvidas no decorrer do cotidiano escolar. Assim, a partir da construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) a escola passa a definir sua filosofia e identidade, servindo de base de sustentação das mudanças escolares.

Compreende-se que existem empecilhos a participação, que se configuram no temor que alguns gestores têm com relação não só a tomar decisões em conjunto, como também socializar informações, às vezes pela ausência de fundamentação teórica, de argumento, medo de perder o cargo. O que aponta para a insuficiência de informação e diálogo entre escola e comunidade.

É relevante enfatizar que a democratização na escola pressupõe um processo de troca de informações, nos mais diferentes níveis, entre escola e comunidade, para que a partir dele, seja estabelecido um clima de confiança recíproca, e, conseqüentemente, sejam evitados confrontos, que costumam surgir, pela limitação de informações ou de diálogo.

Nesse aspecto, o núcleo gestor assume importante papel, notar e aprender a trabalhar com a diversidade de opiniões, com incentivo e apoio público aos professores que ousam avançar em sua prática pedagógica, realizar um trabalho coerente embasados nos referenciais do PPP, nas atitudes e ações diárias, da gestão, na cessão de espaço físico para a comunidade,

no debate e envolvimento, na superação dos problemas da comunidade, por parte da gestão, professores e alunos, na criação de conhecimento em rede.

No entanto para que as “relações verticais”, onde o gestor concentra o poder em suas mãos sem oportunizar momentos em que a comunidade escolar reflita sobre a qualidade da educação que oferece, se tornem em “relações horizontais”, movimento em que o gestor delega poderes, chama a comunidade a participação, dá voz e vez ao outro, tem humildade para retroceder quando necessário, demanda a criação de novas formas de organização do trabalho na escola o que requer a revisão do papel dos gestores escolares, além da re-conceituação, por parte dos dirigentes e professores, da função social da escola nos dias atuais.

Um aspecto interessante é que o gestor, ao se estabelecer como liderança pedagógica, administrativa e política estando respaldado pelos documentos legais, tem maiores possibilidades de congrega a equipe técnico-pedagógica e a comunidade escolar para buscarem junto a construção do PPP bem como do PDE a consecução das metas neles estabelecidas.

Outro aspecto que merece destaque é saber qual a concepção de autonomia e participação que a comunidade escolar tem e a clareza de quais benefícios podem advir da autonomia e participação.

A gestão democrática contribui para que em cada escola, alunos, professores, funcionários, pais, enfim, todos os membros da comunidade escolar possam se desenvolver como sujeitos e participar ativamente da tomada de decisões, sendo assim, co-responsáveis pelas ações administrativas. Isso implica o aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática.

Educação como conscientização é entrar em confronto com a realidade, procurar a causalidade profunda dos fatos, perceber os condicionamentos criados para esta realidade. É desvendá-la. Mas, o ato do conhecimento não termina neste desvelamento da realidade, implica num projeto de transformação, no compromisso histórico de executar os projetos concebidos (FREIRE, 1983, p.34).

O grande desafio da escola ao tratar com o seu contexto cultural, é o de manter vivo o conhecimento que dele decorre, colocando-se como lugar de recriação do saber, resguardando o seu dinamismo e a sua integridade.

## PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO PARA QUÊ?

O projeto político-pedagógico é um documento norteador das ações futuras da escola, no qual são estabelecidos princípios e diretrizes para um funcionamento mais eficaz das atividades a serem desenvolvidas no âmbito escolar.

Pimenta (1991, p.79) afirma que o PPP:

resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar. Ele é a tradução que a Escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal - professores/alunos/equipe pedagógica/pais – e com os recursos de que dispõe.

Quanto mais socializado for o PPP da escola, maior será a participação e o envolvimento da comunidade escolar. Porque ao elaborar as ações que nortearão o fazer administrativo-pedagógico da escola torna-se co-participante na sua execução e avaliação. Reduzindo assim a improvisação que algumas vezes faz parte do cotidiano da escola.

A existência na escola de um projeto político-pedagógico significa ter uma proposta pedagógica clara, orientada, intencional, numa perspectiva de visão dinâmica e de circularidade, concebida em um processo participativo, não improvisado, catalisador de potencialidades e do compromisso coletivo. Essas características subsidiarão as estratégias de ação que poderão ser incorporadas de forma consciente e contínua, em função das bases teóricas, filosóficas, legais e práticas com as quais a escola está comprometida e deve atuar.

Assim, o PPP auxilia a escola na formação do indivíduo como um todo, priorizando a formação de verdadeiros cidadãos, capazes de transformar a sociedade a qual estão inseridos, atuando de forma ativa, crítica e participativa. De modo a gerar mudanças significativas, com mecanismos capazes de solucionar problemas específicos da comunidade a qual a escola está inserida. Ressalta-se, portanto que o PPP não deve ser utilizado como um documento para atender a exigências burocráticas.

Vale salientar que se desejamos indivíduos críticos, participativos e transformadores, para tanto devemos nos orientar por uma concepção de educação que esteja comprometido com a transformação social.

Torna-se necessário que a escola se defina e atue orientada por um conceito de sociedade democrática, participativa, plural e socialmente justa. Delineada a sua postura com o envolvimento e a participação ativa de todos, a escola vai cogitar seu exercício educativo no sentido de formar cidadãos relativamente conscientes capazes de compreender e criticar a realidade, pautando a sua atuação na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

Quando a escola é capaz de construir, elaborar, executar e avaliar o seu projeto político-pedagógico tendo em seu âmbito as metas e ações proposta em seu Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), ela propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica. Autonomia pedagógica essa, que construída objetiva ampliar os espaços de decisão e participação da comunidade atendida pela escola, criando e desenvolvendo instâncias coletivas. É importante ressaltar ainda que o êxito escolar depende de outros fatores, como o político, econômico, cultural e social.

Os processos de democratização, descentralização da tomada de decisão e transparência têm como suporte institucional as estruturas de gestão colegiada, sendo o Conselho escolar, órgão consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. É importante, que esse esteja legalmente constituído e que seus membros participem sistematicamente dos processos de tomada de decisão.

Dessa forma, profissionais da educação, alunos, pais e comunidade, conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem constituir núcleos de pressão e

exigir do gestor, o compromisso com a participação de todos na busca da construção coletiva de uma escola verdadeiramente, democrática.

Vale salientar que a atuação dos organismos colegiados dar-se-ão na medida em que ações articuladas estimulem a efetiva ocupação dos seus membros, não como mero executores, prestadores de serviços voluntários, mas especialmente como sujeitos atuantes no processo de tomada de decisão. Freire (1997) nos remete a isso:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 1997, p.62).

Nessa ideia os Grêmios Estudantis podem ser instrumentos que, se fortalecidos pela equipe gestora, professores e demais membros da escola, poderão contribuir para agrupar de forma positiva o jovem, afastando-o do convívio anti-social.

Portanto é importante que os estudantes tenham informações mais concretas e detalhadas sobre a função que o grêmio pode desempenhar, tanto no contexto escolar quanto no espaço extra-escolar.

## CONSIDERAÇÕES

A escola é por excelência um espaço de formação para a cidadania, para a participação, muito embora saibamos que não é a única, uma vez que diversos espaços políticos existem, movimentos organizados, que contribuem para a construção de uma sociedade plural e solidária.

Percebe-se que a participação da sociedade nos destinos das políticas públicas do país está aumentando uma vez que a luta pela cidadania está intimamente associada à construção de novas formas de regulação democrática de nossa sociedade buscando satisfazer dessa forma as demandas da sociedade, em prol da tão ensejada justiça social, o que sinaliza uma grande possibilidade de participação significativa na escola.

Por isso, entende-se a importância da gestão democrática e concorda-se com Passos (2001), ao afirmar que “o projeto da escola é ação consciente e organizada porque é planejada tendo em vista o futuro. Projetar é lançar-se para o futuro”.

Sob essa perspectiva, a escola se estrutura com seu projeto político-pedagógico, seu plano de desenvolvimento da escola, suas normas e zela pela implementação, modificando-se e atualizando-se cotidianamente. Quando isso efetivamente ocorre via construção coletiva, através dos organismos colegiados: Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, o ambiente de entusiasmo, confiança e colaboração, em geral, compõe o sentimento geral da escola. Nesse clima, há forte possibilidade de a escola manter seu PPP/PDE em permanente processo de discussão das práticas, das preocupações, dos desafios, dos propósitos, dos rumos e avanços da educação pretendida pela escola.

Não se compreende todo o caminho num grande e único passo: novas estradas se abrem quando se persiste no caminhar. (GANDIN, 1997, p. 09).

Reconhece-se que a escola somente terá cumprido sua função social na medida em que os que nela atuam estiverem envolvidos, não só no discurso, mas concretamente, na construção de um projeto político-pedagógico que sintetize anseios e expectativas da comunidade.

No entanto, torna-se necessário que se implemente na escola uma gestão democrática em todas as suas dimensões, a fim de formar nos diferentes atores que fazem a escola a consciência coletiva de seu papel na tomada de decisões. Bem como na compreensão da dinâmica do processo de construção do conhecimento, na participação efetiva nas instâncias de deliberação e aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem. Para que desse modo surjam oportunidades a fim de que sejam criadas práticas para a aplicação de um ensino eficiente, na certeza de que a competência está relacionada à escola e ao processo educativo que se efetiva em seu cotidiano, refletindo sobre as melhores condições de estudo e de trabalho de modo que a escola se organize e tal dinâmica culmine com a garantia do sucesso e permanência do aluno na efetiva aprendizagem no ambiente escolar.

A gestão escolar democrática e participativa, bem como o projeto político-pedagógico estarão em sintonia e terão seus melhores resultados na medida em que considerar a concepção e as finalidades da educação, sua relação com a sociedade, bem como as contribuições advindas de uma escola mais viva, democrática e participativa.

Pimenta (1991, p.80) aponta que:

O trabalho coletivo tem sido apontado por pesquisadores e estudiosos como o caminho mais profícuo para o alcance das novas finalidades da Educação Escolar, porque a natureza do trabalho na Escola - que é a produção do humano - é diferente da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos. No entanto, reconhece-se, de um lado, que o trabalho coletivo não é tarefa simples, uma vez que a Humanidade, durante séculos e séculos em sua história, acostumou-se a formas de vida individualistas. De outro lado, o coletivo carrega uma contradição que precisa ser explorada.

Enfim, acredita-se que a democratização da gestão escolar, com a crescente participação das comunidades nas decisões tomadas dentro da escola, tende a favorecer o trabalho dos gestores, visto que a responsabilidade começa a ser partilhada por todos aqueles que se interessam pela educação pública brasileira.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - Lei no. 9394/96. Brasília (DF): MEC, 1996.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação**. Brasília 2000.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994

FERNANDES, Maria Estrela Araújo (org.) **O Processo de Construção dos Projetos Político-Pedagógicos nas Escolas Municipais de Fortaleza: uma idéia que se tornou realidade.** Fortaleza, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia.** Rio de Janeiro: Paz Terra, 1997.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994

LÜCK, Heloísa. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Em aberto.** V.17 n. 72, fev – jun, Instituto Nacional de estudos e Pesquisa educacionais: Brasília, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública.** São Paulo: Loyola, 1991.

\_\_\_\_\_. **Questões sobre a organização do trabalho na escola.** Série Idéias no. 16. São Paulo: FDE, pp. 78-83, 1993.

VEIGA, Ilma Passos. A. (Org). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas: Papirus, 2001.

\_\_\_\_\_. **As dimensões do projeto político-pedagógico.** Campinas: Papirus, 2004.