

## O PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Paulo Ricardo Amaral Oliveira \*

Joseane Dutra Silva \*\*

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – ricoliver02@gmail.com

**Resumo:** O presente artigo tem como finalidade analisar a relação do Projeto Político Pedagógico - PPP na efetivação do processo de gestão democrática. Estabelecer uma relação entre essas duas questões educacionais é necessária, visto que a gestão democrática se fundamenta através da participação organizada no ambiente escolar. E para isso que seja concretizado, somente através de uma boa orientação em relação ao documento norteador da escola, o PPP. Para explorar essa temática, no decorrer do artigo foi utilizado alguns autores, entre eles podemos destacar Paro, Libâneo, Gadotti entre outros. Além disso, no decorrer do artigo se recorreu à legislação educacional. Para uma melhor compreensão, o artigo foi dividido em três pontos, o conceito de gestão, a relação do Projeto Político Pedagógico e a gestão democrática na legislação educacional e os desafios enfrentados pela gestão durante a construção do PPP. Tal divisão se faz necessária visto que nenhuma prática no ambiente da escola se distancia da relação teórica que a mesma tem. Adotou-se no artigo, uma metodologia dialética voltada para uma análise qualitativa através do instrumento de revisão bibliográfica. Vale ressaltar que este artigo não se propõe a exaurir a temática, mas somente discorrer sobre a mesma para instrumentalizar o debate com a finalidade de evidenciar a relação direta que os processos gerenciais têm em relação ao seu Projeto Político Pedagógico, reforçando-se o seu caráter norteador, nas instituições de ensino.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão democrática. Projeto político-pedagógico. Participação.

### **Introdução:**

O processo de gestão escolar foi se alterando gradativamente no decorrer do tempo. Proposições e ideias que antigamente eram amplamente aceitas e praticadas, foram se tornando obsoletas. Gestões individualistas foram perdendo espaço tanto no âmbito das empresas, como nas escolas.

Segundo Gadotti (1994), na sociedade da globalização e da cooperação, em que vivemos, práticas individualistas se tornam ineficientes. A escola, não obstante dessa realidade, busca a consolidação dos processos que permitem a participação e a concretização da sua principal finalidade que é a efetiva aprendizagem dos estudantes. Nesse contexto, o Projeto Político Pedagógico da escola ganha notoriedade, pois ele como documento norteador das práticas educativas no âmbito da instituição de ensino irá proporcionar a efetivação e o direcionamento da gestão democrática participativa.

Porém, como se estabelece a relação do Projeto Político Pedagógico e a gestão democrática? Quais os desafios enfrentados pelo gestor durante a construção do Projeto Político Pedagógico? São alguns questionamentos necessários para um melhor entendimento dessa relação. Para sanar tais questões é necessário analisar a importância do Projeto Político Pedagógico na gestão democrática, discutir o conceito de gestão democrática segundo alguns autores, descrever a relação entre o Projeto Político Pedagógico e a gestão democrática segundo a legislação educacional e identificar quais os desafios enfrentados pela gestão durante a construção do Projeto Político Pedagógico.

### **Metodologia:**

O presente artigo tem como processo de investigação o método dialético, uma vez que, de acordo com Lima e Mioto (2007), ele traz consigo toda uma análise de conceitos e interpretações já existentes sobre o objeto que será estudado.

O método dialético implica sempre em uma revisão e em uma reflexão crítica e totalizante porque submete à análise toda interpretação pré-existente sobre o objeto de estudo. Traz como necessidade a revisão crítica dos conceitos já existentes a fim de que sejam incorporados ou superados criticamente pelo pesquisador. Trata-se de chegar à essência das relações, dos processos e das estruturas, envolvendo na análise também as representações ideológicas, ou teóricas construídas sobre o objeto em questão. (LIMA, MIOTO, p.40, 2007)

Para isso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica de análise qualitativa baseada nas publicações de autores como Libâneo, Paro e Gadotti, que são fontes para a obtenção de um melhor dimensionamento do processo educacional e também de conceituações da gestão democrática exploradas no decorrer do trabalho.

Segundo Lima e Mioto (2007), a pesquisa bibliográfica trata-se de um dos procedimentos de pesquisas mais utilizados e mais bem visualizados pelos investigadores. Atualmente, tem sido uma das grandes escolhas destes, principalmente, devido o cuidado com objeto proposto. Os autores ainda explicam que muitos confundem o procedimento da pesquisa bibliográfica com a revisão de literatura que é algo indispensável em qualquer pesquisa.

Não é raro que a pesquisa bibliográfica apareça caracterizada como revisão de literatura ou revisão bibliográfica. Isto acontece porque falta compreensão de que a revisão de literatura é apenas um pré requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa, ao passo que a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. (LIMA, MIOTO, p.38, 2007)

Por isso se faz necessário também ter conhecimento sobre alguns documentos como a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Nº 9.394/96) que consolidam a implantação de um projeto pedagógico em todas as escolas do país. De tal maneira, é de fundamental importância ter conhecimentos sobre as leis que asseguram a gestão democrática na educação, sendo assim, além dos documentos já citados, é necessário conhecer o que o Plano Nacional de Educação diz a respeito.

### **Resultados e discussão:**

O tema da gestão democrática (já subtendendo aqui que exista participação) faz parte da atual literatura educacional. Diversos autores, graduandos, mestres e doutores discorrem com bastante propriedade sobre à temática sendo difícil tecer uma definição única em relação à mesma.

Paro defini o processo de gestão como “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins” (Paro 1998 pg. 303, apud Paro, 1986). Partindo desse primeiro conceito, podemos estruturar a gestão sobre dois prismas importantes: a racionalidade e a determinação dos fins.

No primeiro ponto, é necessário apresentar que a gestão da escola se configura como um processo racional, sendo assim, toda e qualquer ação realizada na escola deve partir do princípio da busca por soluções ou ações adequadas a cada contexto. Como exemplo disso, Paro (1998) coloca como problema as “práticas burocratizadas” que seriam medidas ou atividades que perdem o fim ao qual servem se tornando apenas entraves para a efetivação da gestão. Ou seja, a racionalidade apresentada pelo autor pressupõe que a escola tem de adotar medidas mais efetivas em relação ao seu ensino, não bastando apenas tomar determinada atitude, porém perceber de maneira concreta se tal atitude se configura como sendo ideal para aquela determinada necessidade.

Outro ponto que o autor coloca é em relação à “determinação dos fins”, a escola como instituição social tem um objetivo determinado. Segundo o autor esse objetivo seria “a apropriação do saber historicamente produzido” (Paro 1998, p. 301). Essa proposição nos ajuda a conceber o processo educacional voltado para o aluno e, além disso, proporciona o entendimento de que o objetivo da educação está voltado a fornecer subsídios para que o estudante se atualize dos mais diversos conhecimentos que a sociedade construiu ao longo do

tempo. Entretanto, Paro (2016) coloca que essa apropriação não se limita apenas ao caráter de uma atualização de conteúdos pelo educando e, sim, uma possibilidade de transformação social pela escola.

Libâneo (2015, p.88) define a gestão como uma “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Ou seja, assim como Paro, Libâneo entende o processo de gestão como uma mediação. Essa característica em comum, possibilita começar a traçar a questão primordial e inicial de qualquer gestão que vise ser democrática, que seria o processo mediador.

Entretanto, o autor, em sua definição proposta, apresenta outros pontos a serem discutido. O primeiro está relacionado ao processo de gerência. Na literatura da administração, alguns termos, ora se confundem com a gestão, outrora apresentam questões totalmente opostas.

Em relação ao aspecto gerencial da gestão, é válido ressaltar que a abordagem aqui trazida se configura totalmente diferente das proposições de uma empresa, pois na perspectiva empresarial o objetivo final é o lucro. Já na escola a principal proposta é a aprendizagem. Na narrativa aqui apresentada, esse aspecto se configura apenas como uma responsabilização dos diversos atores no âmbito da escola, em relação ao processo de gestão da mesma. Por exemplo, o diretor, provavelmente, não irá se atribuir das questões do professor diretamente ou vice-versa. Esse condicionante é importante, pois elimina a visão de participação como falta de responsabilização dentro do ambiente escolar. Seria o que Libâneo (2012, p. 458) exemplifica “{...} a organização escolar democrática, implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”.

Outro ponto é a questão técnico-administrativa. O gestor deve buscar formas mais efetivas de utilização de recursos, ou seja, não basta ter o domínio em relação as atividades ou até promover a participação da escola com a comunidade, é preciso pensar de maneira eficaz a utilização dos meios que a escola se dispõe.

Em relação à Gadotti (1994), ele apresenta alguns princípios que a gestão democrática deve ter: desenvolvimento da consciência crítica; envolvimento das pessoas; participação e cooperação; autonomia. Todos esses pontos, na visão do autor, configuram efetivamente o processo de gestão democrática. O processo de tomada de consciência se apresenta sobre o entendimento de que não basta apenas participar e necessário entender a sua

participação, o segundo e terceiro princípios, relativos ao papel que a participação deve assumir, se define pelo o envolvimento de todos no processo e também pela colaboração, onde que mesmo com a divisão organizacional da escola, todas as pessoas que participam desse processo precisam estar alinhadas diretamente e cooperando para o objetivo comum definido. O último princípio é a autonomia que a escola deve ter ao desenvolver suas atividades. A autonomia considera que a escola, não é algo único em si mesmo, ela varia de acordo com a sua localidade e, sendo assim, precisa buscar além dos objetivos macros, os objetivos locais.

Além das questões teóricas já apresentadas, é necessário dimensionar o PPP e a gestão democrática sobre aspectos das legislações que influem na educação. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu artigo 206º estabelece como sendo um dos seus princípios básicos a gestão democrática no ensino público. Muito se tem pensado para alcançar tal princípio, como por exemplo, as eleições de gestores, formulação de documentos com o apoio de toda a comunidade escolar, entre outros.

Já em 1996, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que em seu artigo 3º, inciso VIII, trouxe novamente como sendo um princípio para a educação nacional a gestão democrática. Para isso, ela estabeleceu como incumbência em seu artigo 12º que todos os estabelecimentos de ensino (públicos e privados) viessem a “elaborar e executar uma proposta pedagógica” e em seu artigo 13º que os docentes devem participar de sua construção (BRASIL, 1996, p.14).

Fazendo um paralelo com Libâneo (2012), o mesmo afirma que toda escola possui uma estrutura básica de organização interna que é de fundamental importância para que todas as tarefas sejam realizadas. Tal estrutura é composta por vários setores que estão diretamente e indiretamente interligados e que refletem a concepção de organização e de gestão na escola. São eles: a direção, o setor técnico-administrativa, o setor pedagógico, as instituições auxiliares, o corpo docente e os alunos.

A LDB reafirma também em seu artigo 14º que todos esses setores devem participar da construção do projeto pedagógico, reafirmando assim o princípio de gestão democrática na educação nacional:

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;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 15)

Sendo assim, para que haja uma gestão democrática, no mínimo, a escola deverá seguir tais princípios, sendo o primeiro deles que todos os profissionais da educação participem da elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Além desses documento, temos o Plano Nacional de Educação (PNE) que traz em uma de suas metas que o governo deve “assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação” (BRASIL, 2014, p. 83), para que isso possa ser de fato alcançado o PNE estabeleceu como estratégia a estimulação da participação de toda a comunidade na construção do projeto pedagógico, porém, não somente nele, mas como vários outros importantes documentos como planos de gestão, currículos escolares, entre outros.

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (BRASIL, 2014, p. 84)

Percebe-se, então, que os assuntos educacionais devem ultrapassar os muros da escola, para que haja uma gestão democrática, afinal a educação é de interesse de todos uma vez que é um direito garantido por lei e direcionado a todos sem exceção (BRASIL, 1988). E não há alternativa melhor para que se consiga uma gestão democrática do que envolvendo todos na construção do Projeto Político Pedagógico. Este documento, de acordo com Veiga (2009), traz uma nova identidade à escola garantindo uma educação de qualidade tanto na questão formal quanto na social, sendo a primeira uma questão de métodos e a segunda relacionada à participação democrática.

Segundo Veiga (2009, p. 168), “a educação de qualidade só atinge seu sentido na prática pedagógica nas interações vividas entre professores, alunos, pais e responsáveis, funcionários e representantes da comunidade, em suas experiências, processos e resultados”, sendo assim, ela só pode ser atingida quando pensada em coletivo, pois deve ser uma tarefa realizada pelos gestores, professores, alunos e todos envolvidos com o processo de educação, uma vez que deve atender a todas as necessidades da sociedade.

No ambiente escolar inúmeros desafios são evidenciados diariamente em relação ao processo de ensino. Desde aspectos diretamente relacionados à didática do professor até questões mais abrangentes, como por exemplo, falhas no sistema educacional das secretárias

de educação. Todavia, é necessário salientar que os desafios apresentados nesse artigo, não findam o debate. Somente constata algumas questões que precisam estar bem delineadas pela direção da escola com base nos autores citados neste estudo e na legislação aqui referenciada.

O primeiro desafio que podemos destacar é o da mobilização. A participação da comunidade no planejamento da escola só poderá ser efetiva caso as pessoas participem do processo. Essa questão parece bem simples, porém é necessária gradativa atenção e reflexão. O gestor escolar deve assumir uma posição de empatia com os pais, a sua equipe educativa e todos os outros membros da escola, não basta apenas tentar inserir as pessoas nas decisões, é preciso fazer com que as mesmas se sintam participantes.

Se por um lado, a mobilização se torna fundamental, do outro, ela traz uma importante reflexão: qual o espaço que a comunidade tem na gestão democrática e no planejamento institucional? Essa indagação nos permite pensar o segundo desafio. Este desafio seria a questão da consciência da comunidade em relação ao seu papel.

Os autores apresentados no decorrer do artigo, não colocam sobre esse processo democrático apenas uma mera inserção de indivíduos na escola, eles objetivam a ideia de democracia baseado no exercício da cidadania. Ou seja, as pessoas que irão construir o Projeto Político Pedagógico não devem apenas participar, mas serem críticas e conscientes do seu papel de participação.

Atribuindo-nos de Gadotti (1994 pg.2), o mesmo afirma “A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais”.

Ou seja, se a escola proporciona a participação, a mesma também deve oferecer subsídios para que a comunidade se fortaleça e consolide seu papel na gestão, propondo e explorando o que ela tem a sua disposição, o papel de cidadania.

O terceiro desafio, que se apresenta, é a autonomia da escola. Em relação a esse processo é necessário dizer que o mesmo não tem como objetivo a separação da escola em relação ao seu sistema educacional maior (municipal, estadual ou federal). Somente se propõe na autonomia que a escola deve ter em relação à definição de seus objetivos, ou seja, uma escola que seja refém de programas prontos, ou desconsidera a opinião da comunidade do

entorno escolar, acabará não sendo efetivo no que diz respeito às questões aqui apresentadas no decorrer do artigo.

Ressalta-se que o principal embate não é qual sistema tem de se sobrepôr sobre outro, o local ou global e, sim, que a escola não deve ficar refém de proposições globais, que não considerem a realidade regional da escola.

O último desafio apresentado é a questão do conhecimento técnico da direção da escola. Não se pode ter um Projeto Político Pedagógico, participação, gestão democrática ou qualquer outra proposição no ambiente escolar, se o gestor não tiver conhecimentos efetivos em relação às temáticas abordadas.

Libâneo (2015, p. 179), discorrendo sobre o papel do diretor da escola, afirma que “a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativos, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.)”. Dessa forma, cabe a direção ter conhecimentos da sua área de atuação para efetivar os processos escolares de maneira eficiente e eficaz, não basta ter participação, um bom clima organizacional, ou outros aspectos que corroboram para uma boa gestão. É necessário que todas essas questões sejam regidas por pessoas com o conhecimento necessário em relação a sua área de atuação.

Portanto, para ter um bom Projeto Político Pedagógico na escola é necessário que os desafios que foram apresentados nesse artigo sejam sanados. Pois, esse documento que rege as ações da escola, caso não esteja alinhado com a gestão e com os objetivos que se propõe, se tornará apenas mais uns aspectos burocrático na escola.

### **Conclusões:**

Como conclusão deste artigo, se coloca diferentes indagações sobre a relação da gestão democrática com o Projeto Político Pedagógico (PPP). A principal indagação que se constrói é: o Projeto Político Pedagógico de fato se constitui como ferramenta na gestão democrática? Com base em todos os teóricos citados, assim como as legislações utilizadas neste artigo, poderíamos afirmar que a resposta para esta indagação é assertiva. Pois, sem esse documento norteador na escola, todo é qualquer processo de mediação da gestão, apresentaria lacunas na sua prática, ficando a cargo do protagonismo de alguns sujeitos o alcance ou não das questões pedagógicas que envolvem essa instituição



Contudo, se por um lado o Projeto Político Pedagógico é imprescindível no processo de gestão democrática dentro da escola. Por outro lado, poderíamos dizer que tal documento sem um necessário engajamento da comunidade, dos gestores, professores e todos outros agentes que participam diretamente ou indiretamente do processo, não apresentariam resultados consistentes.

Tal engajamento, conforme explorado neste artigo, se constrói através da busca por definições claras de gestão, entendimento do papel social da escola, o gestor como mediador das questões pedagógicas e administrativas da escola e a comunidade como participante e não somente fiscalizadora do processo de ensino.

Vale ressaltar que a escola como instituição de ensino-aprendizagem deve buscar sempre processos mais efetivos que contribua no alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento construído por ela, tais objetivos não podem conceber a escola como lugar apenas de passagem do aluno, ou escola como um preparatório para o vestibular e/ou mercado de trabalho, já que uma parte significativa da vida do estudante será preenchida nessa instituição, sendo assim, é preciso buscar proposições mais amplas que essas, atualizando os estudantes em todos os seus aspectos e fornecendo a comunidade o estabelecimento da cidadania através da participação, assim como diversas outras ações.

Destaca-se a necessidade da participação e interesse também de educadores, pesquisadores e graduandos, nos embates escolares, a fim de fornecer subsídios teóricos de teses e pesquisas, como também projetos de extensão, que possam construir dentro do ambiente escolar, para superação dos entraves que possam existir no seu bojo.

Além disso, é necessário consolidar reivindicações e proposições ao poder local, municípios, estados e união, buscando o fornecimento de condições objetivas que uma escola deve apresentar, contribuindo assim para o pleno desenvolvimento das atividades de ensino que o professor exercerá.

Por fim, este artigo não irá exaurir as temáticas aqui apresentadas, tão pouco consolidadas como questões prontas e finalizadas, visto que as mesmas gradativamente precisam ser debatidas, construídas e redimensionadas, contudo, servirá de instrumentalização deste debate cada vez mais necessário nas instituições de formação e nas instituições de ensino, que seria a relevância da gestão democrática e do Projeto Político Pedagógico para uma plena atividade educativa.

## Referências

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. 58 p. Brasília: 2016. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: junho/2018.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Séries Legislação., v. 125. 86 p. Edições Câmaras. Brasília: 2014.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Senado Federal. Coordenação de Edições Técnicas. 58 p. Brasília: 2017.
- GADOTTI. Moacir. **Gestão Democrática e qualidade de ensino**. 1 Fórum nacional desafio da qualidade total no ensino público. 1994.
- GHIRALDELLI. Junior, Paulo. **História da educação brasileira**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSHI, Mirza Seabra. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: **Educação Escolar: Políticas, estruturas e organização**. P. 433 – 477. São Paulo: Cortez. 2012.
- LIBÂNEO. José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. 6 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora. 2015.
- LIBÂNEO. José Carlos. **Didática**. 2 ed – São Paulo: Cortez, 2013.
- LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál, v. 10. Pág. 37-40. Florianópolis: 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>. Acesso em: junho/2018.
- PARO. Vitor Henrique. A escola cidadã no contexto da globalização. In: **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Petrópolis, Vozes, 1998. Pg. 300-307.
- PARO. Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola pública**. 4 ed – São Paulo: Cortez, 2016.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola, v. 3, n. 4, p. 163-171, Brasília: 2009. Disponível em: [http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/109/298\\_](http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/109/298_). Acesso em junho/2018.