

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: UMA PARCERIA EM PROL DA DEMOCRACIA.

Maria Cristina de Queiroz Barbosa ¹
Vanessa Alves da Silva²

RESUMO

Este estudo trata-se de um artigo produzido através de uma revisão da literatura onde buscamos sinalizar a literatura produzida, por meio de pesquisas em revistas, livros assim como associado as bases de dados da SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico. Portanto, a primeira parte deste trabalho é estruturada pelo marco teórico, com um levantamento histórico da gestão democrática bem como sua importância, articulando com o Projeto Político Pedagógico Escolar (PPPE) visto como uma das ferramentas na efetivação da gestão democrática. Para tal dialogamos com autores como: Santiago (2009); Azevedo (2002), Lück (2010). Buscamos compreender a construção do PPPE através de processos democráticos. Ao consideramos que sua construção vai além dos processos burocráticos que sempre se fizeram presentes no ambiente escolar. Vale refletir que essa construção não pode ser dada como um processo acabado, finalizado que não pode sofrer alterações ao longo do período vigente. Assim, a construção envolve outros processos entre eles a análise de projetos que adentram a escola quando o mesmo se encontra estruturado, possibilitando que seja atribuído a eles um novo significado. Na discussão trazemos os pontos que estruturam a elaboração do PPPE.

Palavras-chave: Escola, PPPE; Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

Ao longo do nosso percurso como estudantes do curso de Pedagogia, especialmente nas observações e regências realizadas na disciplina pesquisa e prática pedagógica, observamos a presença de alguns projetos ou programas governamentais presentes nas escolas.

1

Mestranda em Educação, Diversidade, Desigualdades Sociais e Educação (PPGE) pela Universidade Federal Fluminense. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco. Integrante do Observatório Jovem- RJ. E-mail: crisrinaqueiroz21@gmail.com

² Mestranda em Educação, Estado e Diversidade (PPGEduC) pela Universidade Federal de Pernambuco. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: vanessaalvessilva951@gmail.com

Algumas escolas passam a seguir e desenvolver suas práticas educacionais apenas com os conteúdos ou matérias desses projetos, enquanto outras conseguem efetivá-los de forma que seja articulado com as propostas previstas no Projeto Político Pedagógico Escolar (PPPE).

E com essa visão da integração desses novos projetos que chegam na escola. Buscamos compreender a construção do PPPE através de processos democráticos. Ao consideramos que sua construção vai além dos processos burocráticos que sempre se fizeram presentes no ambiente escolar. Vale refletir que essa construção não pode ser dada como um processo acabado, finalizado que não pode sofrer alterações ao longo do período vigente. Assim, a construção envolve outros processos entre eles a análise de projetos que adentram a escola quando o mesmo se encontra estruturado, possibilitando que seja atribuído a eles um novo significado.

Este estudo trata-se de um artigo produzido através de uma revisão da literatura buscamos sinalizar as produções da área, por meio de pesquisas em revistas, livros assim como associado as bases de dados da SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico. A revisão da literatura segundo FIGUEREDO, 1990 é a “Orientação inicial para uma nova área, já que a combinação de informação didática e bibliográfica torna as revisões um veículo ideal para fornecer informação básica para o pesquisador iniciando um novo projeto ou mudando para nova direção.” (p.113) por essa razão iniciamos esse artigo fazendo o levantamento das produções para ter conhecimento necessário para embasar o estudo.

A primeira parte deste trabalho é estruturada pelo marco teórico, com um levantamento histórico da gestão democrática bem como sua importância, articulando com o Projeto Político Pedagógico Escolar (PPPE) visto como uma das ferramentas na efetivação da gestão democrática. E seguimos com nossas discussão e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos anos de 1980, gestão e administração escolar passaram a ser tratados como sinônimos e o que entendemos hoje por educação democrática vêm de um processo protagonizado por vários movimentos de entidades da sociedade civil, que

se afirmavam com a crise do governo militar. As mudanças ocorrem no conceito de redemocratização do país. O primeiro movimento em prol de uma educação democrática foi na montagem do capítulo de educação da Constituição Federal, antes havia a ideia que gestão democrática era apenas a eleição para o diretor da escola, com a Constituição e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Lei 9.394/96) percebe-se que a gestão escolar tem um âmbito maior e que a mesma envolve o conselho escolar, a participação da comunidade e dos pais, a participação dos professores na construção do projeto político pedagógico. A LDB de 1996 regulamentou a gestão democrática da escola, visando a articulação entre escola e comunidade. A partir das prescrições da mesma, os Conselhos Municipais Escolares (CME) e os Conselhos Escolares (CE) passaram a integrar na agenda nacional.

Foi no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) que o modelo de gestão gerencial educacional se fez presente. Diferente do modelo burocrático existente até então, o modelo de gestão gerencial tinha como princípio a descentralização da administração das políticas administrativas. Em 1997, FHC cria o Programa de Apoio aos Secretariados Municipais de educação (PRASE), este programa foi uma das atividades do Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA) o mesmo foi co-financiado por recursos vindos do Banco Mundial.

O governo de FHC buscava o fortalecimento do ensino fundamental, incluindo as escolas de ensino fundamental e as instituições públicas responsáveis, tendo como exemplo a capacitação técnica das secretárias de educação. Para que de fato ocorresse à gestão escolar desejada criou-se o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação (PRASEM), o mesmo atuou com os secretários municipais e diretores de secretarias, por meio de reuniões periódicas e capacitações. A solução para os problemas educacionais estava focada na ideia da gestão eficiente e eficaz dos recursos utilizados na educação, realizando fiscalização dos gastos realizados pelo poder executivo e pela direção das escolas.

No governo de Luís Inácio Lula da Silva em 2003 ocorreu uma reformulação do Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação (PRASEM) passando a ser chamado de Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (PRADIME), com a pretensão de ser um espaço permanente de apoio ao dirigente municipal no sentido do desenvolvimento da educação básica.

Durante os governos de FHC não havia a participação social na escola, já no governo de Lula ocorreu à distribuição de papéis pedagógicos para a comunidade sendo chamado de projeto político-participativo.

Gestão pode ser dada como um conceito ou uma forma de administrar a realidade através de soluções técnicas, consideradas neutras, ou através do diálogo, comunicação e participação coletiva para tomar decisões, estabelecer regras, ouvindo e compreendendo as ideias das pessoas que fazem parte da equipe.

Dessa forma podemos dizer que a gestão democrática tem seu sentido polissêmico, sendo necessário analisar o contexto na qual a mesma está inserida. Em um conceito amplo pode-se dizer que a gestão é democrática quando o líder deixa de tomar as decisões sem ouvir ou dá importância a equipe e passa a estabelecer uma comunicação direta com os membros da mesma, visando conhecer e identificar qual a ideia, posição ou solução individual que tem para o determinado problema, situação ou tema.

Segundo Azevedo (2002), na atualidade é possível encontrar dois polos diferenciados de gestão. Tem-se o gerencialismo que é inspirado no neoliberalismo, sendo caracterizado pela busca de soluções técnicas com um modelo gerencial burocrático para os problemas, aqui a gestão está centrada na pessoa do diretor, procurando atingir metas de eficiência e eficácia que foram previamente definidas através de planos estratégicos ou de acordos, o resultado é consolidado através de indicadores de desempenho. Através desta perspectiva o gerencialismo valoriza pouco o processo de aprendizagem e pouco se questiona sobre o que é ter verdadeiramente um bom resultado, estando focado em estar com índices altos para evidenciar o seu desempenho.

Esse modelo de gestão é diferente da gestão democrática participativa que busca soluções com base na visão de compartilhamento participativo das decisões, fazendo com que o gestor tenha uma postura diferente, buscando instrumentos para facilitar a comunicação com a equipe e com os sujeitos da comunidade. Gadotti evidencia a gestão democrática citando o Documento Final da Conae 2011:

a gestão democrática dos sistemas de ensino e das instituições educativas constitui uma das dimensões que possibilitam o acesso à educação de qualidade como direito universal. A gestão democrática como princípio da educação nacional, sintoniza-se com a luta pela qualidade da educação. (GADOTTI, 2014, p, 02)

Diante disso, nota-se que gestão democrática está relacionada com a preocupação em desenvolver uma educação de qualitativa e não quantitativa, fazendo com que a mesma seja vista como um direito universal.

No novo padrão de gestão democrática participativa o líder não é mais visto como aquele que detêm o poder, ele mantém o poder que lhe foi intitulado atribuindo permitindo-se estar aberto ao diálogo. O poder de decisão que antes pertencia apenas a ele agora deixa de ser algo administrativo e passa a ser algo que visa auxiliar no desenvolvimento das ações servindo também como orientação para todos. A comunidade passa a fazer parte integrante da escola, participando ativamente das decisões, buscando atingir uma qualidade social, dando mais importância a um resultado qualitativo que quantitativo. É nesta perspectiva que Lück (2010) entende a liderança como sendo um conjunto de práticas assumidas por uma pessoa que visam auxiliar no desenvolvimento das atividades e que também sirva como orientação para os envolvidos.

Em uma gestão escolar democrática a principal característica é a descentralização do poder, a gestão vai além das questões administrativas ela vai se constituir através de todos os elementos e sujeitos que envolvem a escola, sendo que quanto maior a quantidade de atores (representantes eleitos pela comunidade, eleitos por sala, professores, coordenadores, funcionários) no processo de tomada de decisões e no processo de gestão mais o resultado vai se aproximar ou ser o que a comunidade e todos almejam, fazendo com que todos se empenhem em desenvolver uma educação de qualidade. Diante disso Aguiar (2007) enfatiza que

para de fato haver uma gestão democrática implica instalar na instituição escolar um processo gradativo de ação e discussão coletiva que supere a visão burocrática e hierárquica de funções e posições (AGUIAR, 2007, p.47).

A descentralização de poder deve ocorrer de forma gradativa, quanto mais os membros do conselho escolar, da equipe gestora e todas as pessoas envolvidas participarem dos processos que dizem respeito ao desenvolvimento do ambiente escolar e da aprendizagem, cria-se aberturas para o diálogo facilitando que as ideias sejam ouvidas, conseqüentemente a hierarquia de posições perde o foco, e passa ter a

preocupação com o desenvolvimento do aluno e de todo o ambiente escolar e social que o mesmo está inserido.

Em linhas gerais, pode-se dizer que existem dois modelos polarizados de gestão: a democrática participativa que caracteriza-se por uma gestão onde todos participam da formação do projeto político pedagógico escolar (PPPE) e do processo de socialização e educação e a técnica instrumental que se caracteriza pela autonomia nas decisões pedagógicas focalizando decisões técnicas para o rendimento escolar, sendo essa uma forma de competição entre as unidades escolares, servindo como estímulo para o enriquecimento da escola, como prêmios por desempenho, entre tantos outros.

A educação é um direito de todo cidadão como afirma a Constituição Federal no artigo 205 de 1988. Diante dessa afirmação é atribuído ao ensino um destaque com a definição dos princípios que deverão servir de base para a educação. São eles: (i) igualdade de condição para o acesso e a permanência na escola; (ii) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; (iii) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; (iv) gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais; (v) valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; (vi) gestão democrática do ensino;

Esses princípios mostram como é complexa a formulação de políticas, programas, projetos e medidas e ações que tenham relevância para a garantia ao direito à educação. O agrupamento desses princípios mostra o lugar do ensino na perspectiva do direito e apresentam-se como uma forma para garanti-lo. No que se refere à educação escolar a materialidade do direito ao ensino só terá início com o acesso à escola e se concretizará nos processos de ensino e aprendizagem, porém para serem vividos com qualidade nas escolas faz-se necessário a união com outros princípios: *pluralismo de ideias, gratuidade do ensino público, valorização dos profissionais do ensino e gestão democrática do ensino.*

O ensino e a aprendizagem são a razão pela qual os estudantes permanecem na escola e é a razão da importância social do trabalho docente. O ensino é um meio de acesso ao saber, a produção e a apropriação do conhecimento. O acesso e permanência são princípios que contribuem para a democratização da escola e universalização do

direito à educação, portando, ambos são ao mesmo tempo representação de decisão política, critério político e condições para efetivação da educação.

A democratização da educação e da escola como direito tem ligação direta com o acesso e permanência dos estudantes na escola, pelas condições para a realização do trabalho discente e pela relação dos docentes-discentes. A ampliação dos sistemas de redes de ensino não é suficiente, pois a ampliação da oferta de vagas só atinge uma dimensão do processo, logo como a firma (SANTIAGO, 2009) Faz-se necessário fundamentalmente que, junto com acesso, seja implementada uma política social e educativa, com qualidade social e práticas pedagógicas para a permanência do/da estudante na escola e nos espaços de aprendizagens.

Mas diante da concepção de cuidar do direito à educação e à aprendizagem através da compreensão da escola como lugar de atribuir novo significado, programação e efetivação das políticas de ensino que estão presentes nos mecanismos democratizadores da escola entre eles, o Projeto Político Pedagógico da Escola como um dos instrumentos de gestão democrática.

Gerir a escola na perspectiva da gestão democrática é ir além da elaboração e execução do PPPE, é gerir a escola juntamente com o corpo escolar, oferecer acesso e zelar pela permanência do (a) aluno(a) na escola. Efetivar de forma democrática a gestão buscando agregar projetos e ações socioculturais e educativas para efetivação da escola de qualidade que ofereça condições de o aluno e a aluna se matricular e permanecer na escola.

O Projeto Político Pedagógico da Escola vem se superando como documento escrito, muito embora tenha sua importância mesmo sendo pontual essa compreensão no meio acadêmico, as práticas pedagógicas e de gestão da escola mostram maior esforço para sua elaboração do que para sua prática educativa, efetivação e coletividade. As práticas pedagógicas mostram que é mais frequente o distanciamento da elaboração para a materialização do projeto que tomá-lo como orientador do trabalho escolar coletivo e das práticas docentes-discentes. Mesmo diante desse distanciamento, o Projeto Político Pedagógico da Escola tem sido objeto de estudo acadêmico e profissional, em busca da melhoria de sua construção, já que ele tem sido preocupação de secretarias estaduais e municipais de educação pelo fato de sua construção está mais voltada para o estudo e para o processo do documento do que para sua efetiva pedagógica.

Há progressos diante do entendimento de que se deve organizar a escola através de um trabalho coletivo que deve ser compartilhado entre todos os interessados na educação escolar, professores, alunos, pais, todos os funcionários da escola e a comunidade externa. Mas sabemos que é um desafio para os gestores da educação a aproximação entre o discurso e prática na elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico da Escola. Assim percebe-se a necessidade de se investir em diferentes direções e níveis na organização dos sistemas, nas redes de ensino e nas escolas para contribuir na aproximação entre projeção e ação. Desejasse que as repercussões contribuam para o crescimento do corpo da escola, nas suas ações, reflexões e críticas.

A criticidade é uma capacidade inerente ao ser humano que é constituída ao longa da vida. É construída a partir das relações interpessoais, levando em consideração a reflexão de cada indivíduo. A união das reflexões individuais maximizam a capacidade de raciocínio coletiva e leva o grupo a tomada de decisões no âmbito escolar, contribuindo para um Projeto Político Pedagógico bem formulado e executável. Atitude crítica se faz necessária e de grande importância na elaboração do Projeto Político Pedagógico, uma vez que ela é responsável por delinear um norte a ser seguido não apenas para gestores e corpo docente, mas também de uma forma multidisciplinar, a familiares, corpo discente, funcionários e comunidade externa.

É de extrema importância que os profissionais da área da educação potencializem essas características e apliquem no ambiente escolar visando atender as necessidades requeridas na formulação do Projeto Político Pedagógico da Escola.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma vez entendida a necessidade de contextualização crítica individual e coletiva passamos a fase de construção do Projeto Político Pedagógico da Escola, onde são observadas quatro etapas: A análise da situação escolar, a tomada de decisões, a fase de efetivação das decisões tomadas e por fim a fase de acompanhamento de tudo que foi implementado.

Na primeira fase, surgem as necessidades observadas pelos Gestores e docentes referentes a situação em que se encontra a escola em todos os seus aspectos. Podemos dizer que é a identificação do modo de ser da escola, a sua identidade. A

partir dessa identificação, reúnem-se as ideias e define-se uma decisão inicial. Uma vez tomada a decisão inicial é chegada a segunda fase, onde é feita a consolidação das ideias definidas na primeira fase em forma de texto.

Nesse texto serão abordadas todas as questões definidas anteriormente, mas levadas mais a fundo, procurando abranger todos os aspectos e discriminando-os, procurando ao máximo aproximar-se da realidade. Podemos abordar sexualidade, questões étnico-raciais, comportamento, aspectos físicos das instalações da escola, divergência de ideias, violência do entorno escolar, opiniões da comunidade externa, além de quaisquer outros aspectos observados concernentes a realidade escolar. A sensibilização dos outros envolvidos: corpo discente, familiares e comunidade externa faz-se necessário, uma vez que apenas assim, com a união de ideias e abordagens de todas as vertentes pode-se consolidar a construção de Projeto Político Pedagógico da Escola que de fato não fique apenas no papel e seja apenas mais um documento redigido buscando a atender normas regulamentares.

Na terceira fase consolida-se o que foi escrito e é colocada em prática todas as medidas pré-estabelecidas com objetivo de tornar a educação prioridade. Nessa fase procura-se efetiva todas as propostas dos diversos grupos envolvidos no âmbito escolar e comunitário. Nessa fase também conseguimos visualizar a responsabilidade do Estado no fornecimento de subsídios junto a comunidade escolar e também o comprometimento e competência que os gestores e corpo docente têm num trabalhando em conjunto para materializar os aspectos propostos na fase de tomada decisão.

Na quarta fase é importante analisar todo o processo procurando identificar erros e possíveis melhorias, num processo contínuo de constante reciclagem e levando sempre em consideração todos os grupos envolvidos tornando o Projeto Político Pedagógico da Escola sempre atualizado e cumprindo a função a que foi proposto.

O Projeto Político Pedagógico da escola é uma ferramenta indispensável nas resoluções das dificuldades e conflitos enfrentados no ambiente escolar. Esse instrumento deve ser utilizado procurando atender as necessidades dos diversos grupos envolvidos na realidade escolar e das questões pedagógicas, fator deixado de lado muitas vezes, como também das atividades constantes no currículo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com colocado no início do artigo o primeiro movimento em prol de uma educação democrática foi na montagem do capítulo de educação da Constituição Federal, antes havia a ideia que gestão democrática era apenas a eleição para o diretor da escola, o que não se configura uma democracia plena, pois a escola é bem mais que seu diretor.

Mas com a ampliação de pensamento instaurada com a Constituição e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Lei 9.394/96) foi possível alargar esses pensamentos e percebe-se que a gestão escolar tem um âmbito maior e que a mesma envolve a comunidade escolar e seu entorno. E que em uma gestão escolar democrática a principal característica é a descentralização do poder, a gestão vai além das questões administrativas ela vai se constituir através de todos os elementos e sujeitos que envolvem a escola.

Com a prática da gestão democrática escolar é bom saber que existem outra forma de gestão como vimos com Azevedo (2002), na atualidade é possível encontrar dois polos diferenciados de gestão. Tem-se o gerencialismo que é inspirado no neoliberalismo, sendo caracterizado pela busca de soluções técnicas com um modelo gerencial burocrático para os problemas, aqui a gestão está centrada na pessoa do diretor e temos o modelo da gestão democrática participativa que busca soluções com base na visão de compartilhamento participativo das decisões, fazendo com que o gestor tenha uma postura diferente, buscando instrumentos para facilitar a comunicação com a equipe e com os sujeitos da comunidade.

O Projeto Político Pedagógico da escola é uma ferramenta de suma importância no ambiente escolar e ao fazer uso dele no cotidiano escolar requer uma prática democrática. Porém, gerir a escola na perspectiva da gestão democrática é ir além da elaboração e execução do PPPE, é abrir as portas da escola para que todos participem ativamente da tomada de decisão e zelo pela escola.

Para que a gestão democrática se efetive é preciso agregar projetos e ações socioculturais e educativas para efetivação da escola de qualidade que ofereça condições de o aluno e a aluna se matricular e permanecer na escola. Logo, o Projeto Político Pedagógico da escola é uma ferramenta indispensável nas resoluções das dificuldades e conflitos enfrentados no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da C. Carrilho de. Dilemas da Gestão Democrática Escolar no contexto atual. In. BOTLER, Alice Happ (Org.). **Organização, Financiamento e Gestão Escolar: subsídios para a formação do professor**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2007.

BRASIL, REPÚBLICA FEDERATIVA DO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB N° 9394 de 20 de dezembro de 1996.

FIGUEIREDO, Nice. **DA IMPORTÂNCIA DOS ARTIGOS DE REVISÃO DA LITERATURA**. R. bras. Bibliotecon. e Doe., São Paulo, 23(1/4):131-135, jan./dez. 1990. Disponível em:
https://brapci.inf.br/_repositorio/2011/09/pdf_6245ece57c_0018790.pdf

GADOTTI, M. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. MEC. CONAE, 2014. Disponível in: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_moacir_gadotti.pdf

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. – (Série Cadernos de Gestão; 4)

Myrtha Albuquerque da Silva, Rejane Dias Silva. **Gestão democrática nas representações sociais dos professores de escola pública**. Disponível in https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012.1/gesto%20democrtica%20nas%20representaes%20sociais%20dos%20professores%20de%20escolas%20pblcas.pdf

NOEMIA, Lopes. **Como Fazer o PPP da escola**. Disponível IN:
<http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/7-elementos-essenciais-ao-ppp-610996.shtml>

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª edição Papiros, 2002. Disponível in
http://www.ifsertaope.edu.br/salgueiro/images/PPP/texto_sobre_ppp_da_escola_uma%20construcao_%20coletiva_ilma%20veiga.pdf