O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: CONCEPÇÕES E POSSIBILIDADES

The Political-Pedagogical Project and the Democratic Management of the Public School: Conceptions and Possibilities

MENDES, Sheila Salles
Centro Universitário Max Planck

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo apresentar uma compreensão de como o Projeto Político-pedagógico da escola pode constituir um instrumento de Gestão Democrática a fim de enfrentar os desafios que a educação escolar apresenta. Para isto, discutimos o Projeto Político-pedagógico, buscando conceituá-lo e compreender sua elaboração, à luz da literatura. A seguir, refletimos sobre significado de gestão democrática. Para finalizar, compartilhamos nossas compreensões a respeito do Projeto pedagógico como instrumento de gestão democrática.

Palavras-chave: Educação; Projeto Político-pedagógico; Gestão Democrática.

Abstract: This paper aims to present an understanding of how the School's Political-Pedagogical Project can constitute an instrument of Democratic Management in order to face the challenges that school education presents. For this, we discuss the Political-Pedagogical Project, seeking to conceptualize it and to understand its elaboration, in light of the literature. Next, we reflect on the meaning of democratic management. Finally, we share our understanding of the Pedagogical Project as a tool for democratic management.

Keywords: Education; Political-pedagogical Project; Democratic management.

INTRODUÇÃO

O presente texto expõe as compreensões desenvolvidas acerca de uma possível abordagem ao modo como o Projeto Político-pedagógico da escola pode constituir um instrumento de Gestão Democrática da Escola Pública.

A partir das vivências no contexto da escola pública estadual como docente, observa-se momentos de profunda inquietação/indignação concernente às determinações impostas pela gestão escolar e/ou por instâncias superiores visando melhorias nos índices de desempenho dos alunos nas avaliações externas e redução dos índices de retenção e evasão, para com isto se atingir as metas de desempenho estabelecidas pela SEE.

Essas situações caracterizam uma gestão autoritária da escola que produzem ações não refletidas e desprovidas de significado para os sujeitos da

prática pedagógica o que ocasiona grande insatisfação entre os docentes e cria um clima de tensão afetando o trabalho pedagógico, a relações professor-aluno, professor-professor, professor-gestor. Com isto, observa-se uma desmotivação generalizada dos profissionais da educação e, por conseguinte a credibilidade e qualidade da educação ficam prejudicadas.

Tais inquietações motivam a reflexão sobre o papel da escola na sociedade contemporânea: qual é sua finalidade? Quais ações devem ser realizadas para se alcançar seus objetivos? Quais são instrumentos que a escola dispõe para enfrentar seus desafios? Questões como essas remetem à preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo: melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor. Esta reflexão não pode prescindir de um olhar sobre a legislação em vigor, uma vez que nela estão definidos os fins da educação nacional, especialmente na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei 9394/96).

Está estabelecido na Constituição de 1988 e na LDB o direito de todos à educação, sendo dever do Estado e da família promovê-la tendo como finalidade *"o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho"* (Constituição, art.205, e LDB, art. 2º). Portanto, conforme definido em lei, a função da escola é promover o desenvolvimento pleno do educando, preparando-o para exercer a cidadania e qualificando-o para o trabalho. E o que isto significa? Veiga esclarece que

> *Desenvolver o educando, prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho significam a construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente. (VEIGA, 2003, p. 268)*

Nesse sentido, é importante ressaltar que os educadores devem ter clareza das finalidades da educação de forma geral, conforme estabelecido em lei, bem como das finalidades perseguidas por sua escola em particular, considerando suas peculiaridades e contexto específico. Sobre isto, a LDB prevê a possibilidade de formas diversas no que se refere à organização escolar,

permitindo que se atenda às peculiaridades regionais e locais, às diferentes clientelas e necessidades no processo de aprendizagem (art.23).

Diante dessas considerações, surge a pergunta: que alternativas a escola deve buscar para organizar o trabalho pedagógico, numa perspectiva crítica e democrática de forma a cumprir suas finalidades, conforme citado anteriormente? Diante desse contexto, pode-se dizer que a escola precisa identificar e enfrentar os diversos desafios que se apresentam à realização de um trabalho pedagógico estruturado a partir da realidade e das ansiedades dos sujeitos que a constituem (SOUZA; CORREA, 2002). Nessa perspectiva, um desses desafios é a construção de seu próprio Projeto Político-pedagógico, concebido na perspectiva do trabalho coletivo e da democratização da escola.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é apresentar uma compreensão de como o Projeto Político-pedagógico da escola pode constituir um instrumento de Gestão Democrática a fim de enfrentar os desafios que a educação escolar apresenta.

Para tanto, primeiramente faremos uma abordagem sobre o Projeto Político-pedagógico, conceituando-o, à luz da literatura. A seguir, faremos uma breve discussão do significado de gestão democrática. Para finalizar, discutiremos nossas compreensões a respeito do Projeto pedagógico como instrumento de gestão democrática.

O Projeto Político-pedagógico e a Gestão democrática

Conforme se verifica na literatura, é inegável a importância e a necessidade de que a escola construa seu projeto pedagógico visando a melhoria da qualidade de ensino. Tal preocupação tem sido enfatizada por diversos estudos especialmente preocupados com a democratização dos ambientes escolares e a articulação da escola com a sociedade.

No entanto, é comum a constatação de que o Projeto Político-pedagógico as escolas representam simplesmente um documento ou uma exigência burocrática de instâncias superiores e, portanto, pouco reflete o trabalho efetivo sujeitos da escola, tampouco o sustenta.

> *O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público.* (FREITAS et al., 2004, p. 69).

Há necessidade então de se compreender o que constitui o Projeto Político-pedagógico, qual é o seu significado, bem como as dificuldades, obstáculos e elementos facilitadores da elaboração do projeto político-pedagógico.

Para Vasconcellos (1995), o projeto pedagógico pode ser entendido:

> *[...] como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade.* (p. 145).

Nesse sentido, esse projeto institui elemento de organização e integração da prática escolar e sua importância está no fato de que ele passa a ser uma direção, um norte para as ações da escola. É uma ação intencional que deve ser definida com compromisso coletivo. O trabalho educativo a ser considerado pelo Projeto Político-pedagógico constitui-se por meio de uma dialética de continuidade-ruptura, ou seja, busca-se o possível a partir do que já se tem, visando um avanço significativo a partir da reflexão coletiva das possibilidades de transformação que este trabalho pode oferecer. Corroborando esta perspectiva, Gadotti (1994), citado por Veiga (1998, p.11-35), afirma:

> *Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.* (1994, p. 579)

Partindo dessa perspectiva, o Projeto Político-pedagógico se mostra não como o cumprimento de tarefas burocráticas a ser encaminhado às autoridades educacionais. Ele vai bem além; é *construído* e *vivenciado* pelas pessoas envolvidas com o processo educativo escolar. Sendo assim, esse projeto constitui a identidade da escola e seu posicionamento frente às possibilidades que ela pode alcançar, transformando-se num espaço efetivo de construção da cidadania.

Cabe ainda refletir sobre dois significados constitutivos desse projeto: o *político* e o *pedagógico.* Segundo Gadotti (2001), todo projeto pedagógico é necessariamente político. Veiga (1998) esclarece que todo projeto pedagógico é também político porque está intensamente envolvido como o compromisso de formar cidadãos para um tipo de sociedade, ele reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive. Por sua vez, a dimensão pedagógica é expressa pelas ações educativas, pedagógicas e didáticas, que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais, que a possibilitam efetivar sua intencionalidade.

Naturalmente, ao longo do processo de construção e avaliação permanente do Projeto Político-pedagógico, a partir da participação coletiva, podem aparecer dúvidas e indagações ocasionando conflitos em torno de concepções que se contrastam no cotidiano escolar. Frente a isso, todo projeto pedagógico realmente democrático deve encontrar alternativas, também democráticas, de coordenação ou organização do espaço escolar.

> *O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.* (VEIGA, 1998, p.11-35)

Certamente, buscar uma nova organização para a escola representa um grande desafio os educadores, pais, alunos e funcionários, pois implica a

construção de sua autonomia. Para Gadotti (2001), não se pode conceber ma escola sem autonomia para construir o seu projeto, executá-lo e avaliá-lo. Nesse aspecto, faz-se necessário refletir sobre o significado dessa autonomia, pois muitas vezes esse conceito pode ser encarado equivocadamente, como independência e isolamento. Sobre isso, Barroso (1998, p.16) argumenta que:

> *A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis.* (BARROSO.1998, p.16)

Assim sendo, a autonomia deve ser entendida não como algo herdado ou adquirido, mas, essencialmente como produto de processos inter-relacionais construídos histórica e socialmente pela ação dos sujeitos. Portanto, a escola precisa construir uma autonomia própria proveniente da prática e da reflexão dessa prática por parte dos sujeitos que a produzem.

Contudo, ao buscar construir sua autonomia, a escola enfrenta inúmeras dificuldades. Muitas de natureza burocrática, outras pedagogias e ainda muitas de caráter histórico. Sobre este aspecto, Gadotti (2001) analisa algumas limitações e obstáculos que se colocam ao estabelecimento de um processo democrático como elemento fundamental à construção do projeto político-pedagógico da escola. Nesse sentido, o autor enfatiza as seguintes limitações:

> *a) a nossa pouca experiência democrática; b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases; c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional; e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.* (GADOTTI, 2001, p.36)

Entretanto, apesar da existência dessas limitações no contexto escolar, é preciso buscar avançar visando superá-las. Para tanto, ao construir sua autonomia a escola deve criar também espaços de transformação a partir do seu projeto político-pedagógico, o qual contribui para a democratização dos espaços públicos.

Conforme Gadotti (2001) a autonomia e a gestão democrática da escola são aspectos constitutivos da própria natureza do ato pedagógico. Mais do isto, para o autor, a gestão democrática é uma exigência para a construção do projeto político-pedagógico.

Neste ponto, cabe refletirmos sobre o que significa gestão democrática. Deve-se ressaltar que gestão democrática é um princípio recomendado pela Constituição Federal brasileira de 1988 e consolidado pela LDB (Lei 9.394/96).

A gestão democrática não diz respeito a uma proposta burocrática, fragmentada e excludente, mas é alicerçada nos princípios da participação efetiva dos indivíduos e da desconcentração do poder. Deste modo, a gestão democrática pressupõe a viabilização de propostas compartilhadas de ações voltadas para a inovação e auto-avaliação da instituição escolar. Dessa perspectiva, a gestão democrática,

> *(...) exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. (VEIGA, 1998, p.11-35)*

A partir dessas considerações, pode-se concluir que a gestão democrática compreende uma ampla participação dos diversos segmentos da comunidade da escola nas decisões e ações administrativas e pedagógicas nela desenvolvidas. Esta participação deve ser permeada pelos princípios democráticos como respeito ao outro, solidariedade e liberdade. Deste modo, a gestão democrática supera a separação entre a concepção e a execução ao promover um movimento de construção por meio da reflexão-ação-reflexão.

O Projeto Político-pedagógico como instrumento de Gestão Democrática

Na realização deste estudo, ao ir dialogando com a literatura, buscamos compreender as possibilidades de conceber o Projeto Político-pedagógico como instrumento de Gestão Democrática.

Com base o que foi apresentado, o Projeto Político-pedagógico é entendido neste estudo como a organização e integração da prática escolar na medida em que exerce um papel de articulador dessa prática e elemento de referência no caminhar da escola buscando sempre seu aperfeiçoamento e transformação da realidade.

O processo de elaboração do Projeto Político-pedagógico pressupõe uma construção coletiva e, portanto, implica na participação efetiva dos sujeitos envolvidos na prática escolar. Nesse sentido, concordamos que

> *A elaboração do projeto político-pedagógico sob a perspectiva da inovação emancipatória é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir. Dessa forma, caminhos e descaminhos, acertos e erros não serão mais da responsabilidade da direção ou da equipe coordenadora, mas do todo que será responsável por recuperar o caráter público, democrático e gratuito da educação estatal, no sentido de atender os interesses da maioria da população. (VEIGA, 2003, p. 279)*

É importante destacar também que o Projeto Político-pedagógico permite potencializar o trabalho colaborativo uma vez que seu desenvolvimento implica em desenvolver um processo permanente de negociação de significados da prática educativa, estabelecer consenso sobre formas de trabalho, estabelecer acordos sobre responsabilidades e compromissos.

Complementando esta ideia, Veiga (2003) afirma que,

> *O projeto deve romper com o isolamento dos diferentes segmentos da instituição educativa e com a visão burocrática, atribuindo-lhes a capacidade de problematizar e compreender as questões postas pela prática pedagógica.* (VEIGA. 2003, *p.279)*

Sendo assim, a necessidade da elaboração coletiva desse projeto se confirma e o mesmo deixa de ser um mero cumprimento de tarefa burocrática par se tornar instrumento de formação em serviço possibilitando um ambiente colaborativo de aprendizagem permanente. O Projeto Político-pedagógico constitui-se então num valioso instrumento de mediação entre as intenções e ansiedades dos sujeitos da prática escolar e a realização de suas ações cotidianas.

Veiga (1998) reforça ainda a seguinte concepção:

> *...devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gestar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central.* (VEIGA, 1998, p.11-35)

Finalmente, podemos compreender que o Projeto Político-pedagógico, concebido, executado e avaliado sempre na perspectiva emancipatória do coletivo pode se constituir num instrumento adequado de Gestão Democrática a partir da ressignificação das práticas escolares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, J. O reforço da autonomia nas escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: **Cortez**, 1998.

BRASIL. **Congresso Nacional**. Constituição de 1988.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil***,* Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996.

FREITAS, L. C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: **Escola Viva**: elementos para a construção de uma educação de qualidade social. GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M.

F. Campinas: **Mercado de Letras Edições** e Livraria Ltda., 2004.

FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007.

GADOTTI, Moacir. "Pressupostos do projeto pedagógico". In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GADOTTI, Moacir. “Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização”. In: **GADOTTI**, Moacir & ROMÃO, José Eustaquio (orgs.). Autonomia da escola: princípios e propostas. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 33-41.

VASCONCELLOS, C. dos S. Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: **Libertad**, 1995.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: **Papirus**, 1998. p.11-35.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p.267-281, dez. 2003. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em: 30 jun. 2013.

SOBRE A AUTORA:

Sheila Salles Mendes
Mestre em Educação Matemática (UNESP – Rio Claro) e graduada em Licenciatura em Matemática (UNICAMP). Professora e Coordenadora do Curso de Pedagogia do Centro Universitário Max Planck
salles.sheila@gmail.com