

# Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática

## *Novos marcos para a educação de qualidade*

ILMA PASSOS ALENCASTRO VEIGA\*

**RESUMO:** A compreensão do papel do projeto político-pedagógico (PPP) na escola e do conceito de gestão democrática que baliza seu desempenho tem sido influenciada de forma significativa pelas políticas públicas, tanto nacionais quanto internacionais. O que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o PPP e a gestão democrática. Projeto da escola e gestão trazem a articulação e o significado postulados para a construção dos marcos da educação de qualidade. A educação de qualidade é sustentada por dois eixos: o da igualdade e o da inclusão.

*Palavras-chave:* Projeto político-pedagógico. Gestão democrática. Educação de qualidade.

A compreensão do papel do PPP na escola e do conceito de gestão democrática que baliza seu desempenho tem sido influenciada de forma significativa pelas políticas públicas, tanto nacionais quanto internacionais. O que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político-pedagógico e a gestão democrática.

Projeto político-pedagógico da escola e gestão democrática trazem intencionalmente em seus termos a articulação e o significado postulados para a construção dos marcos da educação de qualidade. Pensar os novos marcos da qualidade é o objetivo a ser atingido no pequeno espaço deste texto, estruturado em três ideias-chave. Na primeira, faço uma breve referência às bases legais e conceituais que instituem o projeto político-pedagógico. Na segunda, reflito sobre o papel da gestão democrática no âmbito da escola. Na terceira, teço considerações sobre educação de qualidade.

---

\* Doutora em Educação. Professora da Universidade de Brasília (UnB); Professora do Centro Universitário de Brasília (Uniceub).

## As bases legais e conceituais do PPP

A LDB (Lei nº 9.394, de 1996) estabelece uma prescrição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. Em seu artigo 12, inciso I, a LDB prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). Esse preceito legal está sustentado na ideia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

Chamo atenção para a diversificada terminologia empregada pelo legislador: proposta pedagógica (artigos 12 e 13), plano de trabalho (artigo 13), projeto pedagógico (artigo 14), o que poderá trazer confusões conceituais e, conseqüentemente, operacionais. A proposta pedagógica ou o projeto pedagógico relaciona-se à organização do trabalho pedagógico da escola; o plano de trabalho está ligado à organização didática da aula e a outras atividades pedagógicas e administrativas. Isso significa que o plano de trabalho é o detalhamento da proposta ou projeto (artigo 13). Portanto, compete aos docentes, à equipe técnica (diretor, conselho escolar, coordenador pedagógico, orientador educacional, etc) e aos funcionários elaborar e cumprir o seu plano de trabalho, também conhecido entre os profissionais por plano de ensino e plano de atividades técnico-administrativas. É por essa trilha que vamos construindo o planejamento participativo e as estratégias de ação da escola.

Nesse sentido, o projeto político-pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido específico para um compromisso estabelecido coletivamente. Veiga (2004, p. 38) afirma:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola.

Ao nos referirmos ao projeto político-pedagógico fica claro que construí-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola; tarefa que não se limita ao âmbito das relações interpessoais, mas que se torna “realisticamente situada nas estruturas e funções específicas da escola, nos recursos e limites que singularizam, envolvendo ações continuadas em prazos distintos” (MARQUES, 1990, p. 22).

É necessário que se afirme que o projeto político-pedagógico exige uma reflexão acerca da concepção de educação e sua relação com a sociedade e a escola, o que não deixa de lado uma reflexão sobre o homem a ser formado, as questões vinculadas à cidadania, ao trabalho e à consciência crítica. Com base nas reflexões

anunciadas, cabe à escola explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, os conteúdos, a metodologia da aprendizagem, o tipo de organização e as formas de execução e avaliação da escola. As alterações que se fizerem necessárias resultam de um processo de discussão, avaliação e ajustes permanentes do projeto pedagógico.

O projeto político-pedagógico, como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico.

Se, por um lado, a coordenação do processo de construção, execução e avaliação do projeto político-pedagógico é tarefa do corpo diretivo e da equipe técnica, por outro, é corresponsabilidade dos professores, dos pais e responsáveis, dos alunos, do pessoal técnico-administrativo e dos segmentos organizados da sociedade local, contando, ainda, com a colaboração e a assessoria efetivas de profissionais ligados às Superintendências Regionais da Secretaria de Estado da Educação.

A ideia-chave de projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades. Para que a escola seja espaço e tempo de inovação e investigação e se torne autônoma é fundamental a opção por um referencial teórico-metodológico que permita a construção de sua identidade e exerça seu direito à diferença, à singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação.

O processo de construção do projeto pedagógico da escola amplia a visão de tempo em duas dimensões: o tempo cronológico e o tempo pedagógico.

O tempo cronológico é aquele em que a realidade é representada, na forma que ocorreu no passado. É o tempo marcado pelo relógio, pelo horário, pelas horas, minutos e segundos.

Por tempo pedagógico entendemos aquele tempo da experiência vivida. É o tempo predominante na sala de aula, onde o processo ensino-aprendizagem deve ocorrer de forma contínua, onde as decisões pedagógicas são tomadas, onde um conhecimento é construído, onde ocorre o diálogo, o compartilhamento, a solidariedade. Na prática pedagógica, enquanto planejamos uma aula, detemos nossa atenção no tempo cronológico, pois refletimos a aula anterior e preparamos a aula que irá acontecer. Ao contrário, quando estamos em sala de aula, na relação professor-aluno, estamos imersos no tempo pedagógico.

## A gestão democrática

A gestão democrática é um princípio consagrado no artigo 206, inciso I, da Constituição Federal, e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. A LDB (Lei nº 9.394, de 1996) define também normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios estabelecidos pelo artigo 14:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes. (BRASIL, 1996)

Ao mesmo tempo, a legislação definiu no artigo 15 a seguinte diretriz:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

A gestão democrática exige uma ruptura na prática administrativa da escola com o enfrentamento das questões da exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado aos interesses e necessidades da população.

Compreender em profundidade os problemas postos pela prática pedagógica passa a ser uma exigência da gestão democrática. Nesse sentido, 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 do trabalho pelos profissionais. Mais do que isso, afirma Veiga (2004, p. 19):

A gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Nesta perspectiva, abrem-se conceitos importantes para serem trabalhados: poder e participação. É tarefa imprescindível da escola democrática, portanto, ouvir a palavra de sua comunidade escolar. É bom lembrar que a educação de qualidade, democrática e emancipatória, que integra e partilha as diferenças, que responde aos interesses coletivos é o que Shor e Freire (1986) entendem como empoderamento. É o

conceito atribuído ao processo de desconcentração de poder das mãos de alguns, de poucos sobre quase todos. Formar alunos empoderados significa comprometimento com a luta do outro.

É necessário, portanto, que o empoderamento se efetive não apenas individualmente, mas coletivamente, para que ocorram de fato rupturas na organização do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, transformações educacionais. A ideia de poder requer alguns questionamentos. À escola cabe perguntar: Qual é a sua função no contexto social? Quais as relações de poder que se estabelecem na escola? Há concentração de poder na escola? Como ele é distribuído? Qual é o papel das instâncias colegiadas?

As possibilidades de empoderamento da comunidade envolvida são fundamentadas em dois pilares: democracia e participação. A democracia é dinâmica e está em permanente construção e a participação torna óbvia a partilha do poder.

A participação requer compromisso com o projeto político-pedagógico construído, executado e avaliado coletivamente. A participação é um mecanismo de representação e participação política. A participação mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade vinculados a processos de socialização educativa na escola, na família, no bairro. Participar consiste em colaborar e

[...] se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre as pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação (GUTIERREZ e CATANI, 1998, p. 71).

Nesse sentido, participar significa que todos podem e devem contribuir, com igualdade de oportunidades. Para tanto, a escola conta com instâncias colegiadas, entre elas, o Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres (APM), o Conselho de Classe, etc. Portanto, participação requer o sentido da construção de algo que envolve todos os interessados e que tem a ver com educação de qualidade. Ela é condição para a gestão democrática e uma não é possível sem a outra.

A gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas educativas da escola.

## **A educação de qualidade**

O projeto político-pedagógico, ao dar uma nova identidade à escola, contempla em suas reflexões a questão da educação de qualidade, entendida aqui nas suas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica, a social e a política. Uma não está subordinada à outra; cada uma delas tem perspectivas próprias.

A primeira coloca em evidência os instrumentos, métodos e técnicas. A qualidade formal não está afeita, necessariamente, a determinados conteúdos. Demo (1994, p. 14) afirma, com muita propriedade, que a qualidade formal “significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos, diante dos desafios do desenvolvimento.”

A qualidade social e política é condição imprescindível de participação democrática. Está voltada para os fins, os valores e os conteúdos; quer dizer “a competência humana do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante dos fins históricos da sociedade humana.” (Ibid, p. 14).

Mas, o que é qualidade? Etimologicamente o termo qualidade vem do latim *qualitate*. Significa propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras ou de lhes determinar a natureza. Numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, acertar ou recusar qualquer crise. (FERREIRA, 2004).

A educação de qualidade é sustentada por dois eixos: o da igualdade e o da inclusão. Para tanto, há a necessidade de se fortalecer as condições de acesso, sucesso e permanência do aluno na escola, bem como o desenvolvimento de estratégias para a integração de diferentes instituições educativas da sociedade e investir, simultaneamente, na educação básica e na educação superior. Essa estratégia diz respeito à ação coordenadora do poder público, e entre este e a sociedade. A conquista da qualidade social e política da educação é uma tarefa conjunta dos gestores do sistema público de ensino, da organização, dos profissionais da educação, dos pesquisadores e especialistas, da comunidade escolar, enfim, de toda a sociedade envolvida no processo educacional.

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. Para isso, é imprescindível a ruptura com a concepção conservadora de educação que incide na própria organização do trabalho pedagógico da escola, na vida escolar dos alunos, no que fazem e como fazem, o que vivem e como vivem. Por outro lado, a ruptura implica condições favoráveis que ofereçam recursos financeiros necessários, condições e processos para que se possa atingir a prática pedagógica em sua essência.

Não existe um padrão ou uma receita única para uma escola de qualidade. Qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir em prol do processo de construção da educação de qualidade. Compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade, de acordo com seus próprios critérios e prioridades.

Esta escola, de acordo com Pérez Gómez (2000), procura cumprir a função de socialização, sugerindo os mecanismos necessários à sua efetivação, tais como a seleção

e organização dos conteúdos de cada disciplina; a forma e o sentido da organização das atividades escolares; o grau de participação dos alunos na configuração das formas de trabalho; a organização do tempo e espaço na sala de aula; os mecanismos e estratégias de valorização das atividades desenvolvidas pelos seus atores; e o clima de relações sociais, norteador por atitudes de colaboração e solidariedade.

A escola, no processo de construção da educação de qualidade, deve transformar-se numa comunidade do diálogo coletivo. Nesta ótica, Pérez Gómez (2000, p. 26) afirma, quando se refere à função da escola:

É preciso transformar a vida da aula e da escola de modo que se possam vivenciar práticas sociais e intercâmbios acadêmicos que induzam à solidariedade, à colaboração, à experimentação compartilhada, assim como a outro tipo de relações com o conhecimento e a cultura que estimulem a busca, a comparação, a crítica, a iniciativa e a criação... Apenas vivendo de forma democrática na escola pode se aprender a viver, a sentir democraticamente na sociedade, a construir e respeitar o delicado equilíbrio entre a esfera dos interesses e necessidades individuais e as exigências de coletividade.

### **Algumas ideias finais**

A reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O ponto de partida para a realização dessa tarefa é o empenho coletivo na construção de um projeto político-pedagógico, e isso implica fazer rupturas com o existente e avançar.

A construção, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico requerem continuidade das ações, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de uma sistemática de avaliação de cunho emancipatório.

Pensar hoje a escola no bojo da gestão democrática significa, sobretudo, um esforço tanto de compreender e ousar fazer, bem como de propor alternativas viáveis, capazes de concretizar o projeto político-pedagógico, coletivamente concebido dentro de uma perspectiva mais ampla. Nessas reflexões, não podem ser esquecidas as especificidades do contexto local, em que está inserida a escola, ante às determinações do global. A gestão democrática deve ser compreendida não apenas como um princípio, mas também como um objetivo a ser atingido, para configurar-se como uma prática educativa inserida no contexto da escola.

Para que a escola assuma sua função social e, ao mesmo tempo, enfrente seus desafios atuais, a educação de qualidade deve ser a meta fundamental a ser atingida.

*Recebido em abril e aprovado em maio de 2009.*

## Referências

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: maio 2009.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. In: **Revista Contexto e Educação**, Ijuí, Unijuí, n. 18, abr/jun. 1990.

PÉREZ GÓMEZ, Angel I. As funções sociais da escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência. In: GIMENO SACRISTÁN, José.; PÉREZ GÓMEZ, Angel I. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SHOR, Ira; FREIRE, Paulo. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

## **Political and Educational Project and democratic management** *New marks for quality education*

**ABSTRACT:** The understanding of the role the political and educational project plays in the school and of the concept of democratic management that delimits its performance has been influenced significantly by public policies, both national and international. What is expected from the school today is quality education, having as its underpinnings the political and educational project and the democratic management. The school's project and the management bring about the articulation and the meaning posited for the construction of quality education's marks. Quality education is sustained by two mainstays: that of equality and that of inclusion.

*Keywords:* Political and Educational Project. Democratic management. Quality education.

## **Le Projet politique-pédagogique et la gestion démocratique** *De nouveaux points de repère pour l'éducation de qualité*

**RÉSUMÉ :** La compréhension du rôle du projet politique-pédagogique (PPP) dans l'école et de la notion de gestion démocratique jalonnant son développement a été influencée significativement par les politiques publiques nationales et internationales. Ce qui est attendu de l'école aujourd'hui est une éducation de qualité dont les points de sustentation sont le PPP et la gestion démocratique. Le projet de l'école et la gestion apportent l'articulation et la signification postulées pour la construction des points de repère de l'éducation de qualité. L'éducation de qualité est soutenue par ces deux axes : égalité et l'inclusion.

*Mots clé:* Projet politique-pédagogique. Gestion démocratique. Éducation de qualité.

## **Proyecto Político-Pedagógico y gestión democrática** *Nuevos marcos para una educación de calidad*

**RESUMEN:** La comprensión del papel del proyecto político-pedagógico (PPP) en la escuela y del concepto de gestión democrática que baliza su desempeño ha sido influenciada de forma significativa por las políticas públicas, tanto las nacionales como las internacionales. Lo que se espera hoy es una educación de calidad, teniendo como sustentáculo el PPP y la gestión democrática. Proyecto de la escuela y gestión traen la articulación y el significado postulados para la construcción de los marcos de la educación de calidad. La educación de calidad es sustentada por dos ejes: el de la igualdad y el de la inclusión.

*Palabras clave:* Proyecto político-pedagógico. Gestión democrática. Educación de calidad.