

# **A GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

**Adriano Ribeiro<sup>1</sup>**

adrianopercicotti@pop.com.br

**Resumo:** A gestão democrática do Projeto Político-Pedagógico na escola pública é abordada de forma mais intensa pelos estudiosos desde que a Lei n.º 9.394/96 entrou em vigor, trazendo novos desafios e perspectivas à educação. Porém, não é porque o modelo de gestão democrática com base na participação foi oficializado por lei que ele é posto em prática. Embora já tenha sido incorporado teoricamente por muitos dos profissionais da educação, ainda não se constitui uma práxis. E não se pode pensar em uma escola que busque a qualidade de ensino sem que construa e vivencie coletivamente o Projeto Político-Pedagógico.

**Palavras-chave:** gestão democrática; participação; projeto político-pedagógico

## **1. Introdução**

Um dos aspectos mais relevantes das políticas educacionais é o modelo de gestão que deve ser aplicado nas escolas. Essa política determina que as escolas de educação básica devem adotar o modelo de gestão democrática, tendo como princípio<sup>1</sup> fundamental a participação (Lei n.º 9.394/96, artigos. 3, VIII; 12; 13; 14). Porém, são poucas as escolas brasileiras geridas com base nesse princípio e um instrumento propício para deslançar a gestão democrática, participativa, na escola é o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

O presente artigo apresenta o trabalho de investigação desenvolvido na dissertação de Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, cujo tema foi a Gestão Democrática do PPP, demonstrando que esse processo de gestão ainda se constitui mais como um desafio do que como prática, ainda caminha a passos lentos nas escolas públicas, que sentem grande dificuldade de fazer com que o PPP venha a ser efetivamente o norteador das ações pedagógicas.

## **2. Gestão Democrática da Escola Pública de Educação Básica**

A Lei n.º 9.394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelece como modelo de gestão para as escolas públicas de educação básica a gestão democrática, referenciada na Constituição Federal de 1998 que, no artigo 206, indica os princípios pelos quais a educação nacional deve se orientar:

---

<sup>1</sup> Adriano Ribeiro, Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, professor de Língua Portuguesa do Colégio Estadual Dr. Gilberto Alves do Nascimento, Piraquara-PR. Email adrianopercicotti@pop.com.br.

### Artigo 206(...)

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei por 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 público, na forma da lei;**
- VII - garantia de padrão de qualidade<sup>1</sup> (grifo nosso).

A LDB tem redação semelhante ao preceito constitucional. O artigo 2.º, que estabelece os princípios e fins da educação nacional, ratifica o indicado no artigo 205 da Constituição: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”<sup>2</sup>. O artigo 3.º da LDB especifica os princípios nos quais a educação se orienta:

### Artigo 3.º (...)

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - **gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;** IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extra-escolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais<sup>3</sup> (grifo nosso).

Verifica-se, então, que a legislação atual estabelece o exercício de práticas educativas participativas sob a forma de gestão democrática. Eyng<sup>4</sup> entende que a participação nessa modalidade de gestão “constitui pressupostos da democracia” que podem ser concretizados por meio do Projeto Político-Pedagógico, uma vez que as escolas de educação básica devem adotar o modelo de gestão democrática, tendo como princípio fundamental a participação, segundo o artigo 14 da LDB:

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<sup>5</sup>.

A participação na elaboração do PPP se traduz em estratégia para efetivação dos princípios e fins da educação nacional, especialmente no que concerne à gestão democrática. O PPP permite que a direção, a equipe pedagógica, os alunos, os pais e a comunidade local participem da gestão da educação.

A instância indicada na própria legislação para viabilizar a gestão democrática, mediante exercício do princípio da participação na escola, é o Projeto Político-Pedagógico que, no entender de Eyng, é

o instrumento que define mediante planejamento coletivo os processos da gestão da escola. O projeto pedagógico é, portanto, o veículo do planejamento e a principal ferramenta da gestão. Nesse são definidos, organizados, normatizados e acompanhados os processos de aprendizagem e participação, individual e coletiva, no espaço escolar<sup>6</sup>. (2002 a.p.6)

Depois de construído, o PPP não pode ficar esquecido em nenhuma gaveta da sala do diretor ou da orientação; ele é um instrumento que deve ser vivenciado por todas as pessoas envolvidas na escola. Veiga e Resende<sup>7</sup> afirmam que “ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo na escola” (1998, p.13). Porém, na vivência profissional, o pesquisador do presente estudo sempre observou que não é o que ocorre nas escolas. Motivado por essa questão é que se estabeleceu como problema de investigação: Como se realiza a gestão do PPP nas escolas públicas do Município de Piraquara, PR?

A reflexão sobre a temática levantou também as seguintes questões decorrentes do problema: Quais são as dificuldades encontradas nas escolas municipais para que o PPP seja um instrumento que garanta o do exercício da gestão democrática? Por que essas escolas não conseguem aplicar o modelo de gestão democrática baseado na participação de toda a comunidade escolar? Por que o PPP não permeia o fazer pedagógico na escola?

Para responder essas questões delineou-se como objetivo geral: Analisar o processo de gestão do PPP nas escolas públicas de educação básica do Município de Piraquara, PR. O trabalho teve ainda a preocupação na consecução dos seguintes objetivos específicos: Identificar as formas de participação dos profissionais da educação na gestão do PPP da escola; examinar a compreensão dos profissionais da escola sobre a gestão educacional e do PPP; identificar as estratégias adotadas na gestão do PPP nas escolas públicas do Município; identificar as normas que orientam a participação na gestão democrática, segundo as

determinações do Município e do Estado.

Em relação à metodologia, o método escolhido foi o estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa aprofundada sobre o processo de gestão do PPP de cinco escolas públicas de educação básica do Município de Piraquara, PR. O caminho seguido para se alcançar o objetivo geral iniciou com a pesquisa bibliográfica, seguida da pesquisa de campo nas citadas escolas em questão, mediante aplicação de questionário dividido em seis partes, a saber: identificação; concepções da gestão da educação; planejamento do PPP; implementação do PPP; avaliação/atualização do PPP; comentários. Foi aplicado a diretores, professores, orientadores pedagógicos, pessoal técnico-administrativo e de serviços gerais. A terceira ação metodológica foi a análise documental dos PPP das escolas selecionadas e dos documentos que lhes orientam a gestão, publicados pela Secretaria de Educação do Município e do Estado

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, que Chizzotti assim define:

Análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados (...). A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento (...). O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas (...). Esta técnica procura reduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação, ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultural em que produzem a informação ou, enfim, verificando a influência desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação<sup>8</sup>.

Compreender o conteúdo das informações produzidas durante a pesquisa com a maior fidelidade é de suma importância para obter um resultado satisfatório ao final dela.

### **3 Pressupostos que fundamentaram a pesquisa**

Com relação à delimitação do tema de pesquisa escolhido – Gestão do Planejamento Político-Pedagógico nas Escolas Municipais – há que se evidenciar que não existe uma gama muito grande de referências, mas utilizou-se, para a pesquisa, de livros, artigos, revistas especializadas e sites da Internet.

Baseado na pesquisa bibliográfica o pesquisador pode afirmar que a educação brasileira precisa ser transformada, e a gestão democrática, por meio do Projeto Político-Pedagógico, pode ser o caminho que leva a essa inovação. Empréstam-se as palavras de

Eyng<sup>9</sup> quando diz que “a inovação na prática educativa constitui um processo em contínua renovação, indagação e adequação em que flexibilidade, dinamicidade, criatividade e criticidade são as características essenciais”.(2002 b, p. 26)

Ao definir como princípio a gestão democrática, a LDB trouxe um novo desafio a toda comunidade escolar: a reorganização na maneira da participação nas decisões que ocorrem dentro da instituição de ensino. Muitas vezes essa participação é considerada difícil. Argumenta Paro<sup>10</sup> que “toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1.º e 2.º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica” (1997, p. 9).

Essa “utopia”, com muito trabalho e muito empenho, pode ser alcançada no espaço escolar com a efetiva participação de todos os membros da comunidade, de buscando um consenso nas suas ações. Como afirmam Gutierrez e Catani<sup>11</sup>: “Participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletiva” (2001, p. 62).

Quebrar as barreiras que se interpõem na participação coletiva pode ajudar na tão sonhada autonomia que a escola busca – e que pode ser conquistada com a gestão democrática, pois ela é a nova forma de gerenciar a educação, deixando para trás o autoritarismo que predominava na época do governo militar e que até hoje interfere diretamente na forma de pensar e agir de algumas pessoas. Implantar esse novo modo de gestão baseado na participação é essencial à prática educacional, para que se valorize as potencialidades da comunidade escolar. No entender de Ferreira<sup>12</sup>, “a gestão da educação assume, mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino” (2000, p. 69). Contudo, para que essa gestão se transforme em práxis é necessário que o diálogo franco e aberto ocorra dentro do espaço escolar, deixando de lado as disputas políticas e a busca de um suposto poder. Estimular esse diálogo é uma forma de buscar um consenso mais próximo das decisões coletivas do grupo. Declara Ferreira<sup>13</sup>: “A participação se funda no exercício do diálogo entre as partes”. E, mais adiante, este autor conclui que esse diálogo “só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva”<sup>14</sup>.

Dentro desse contexto é que o pesquisador entendeu pertinente o estudo proposto, o qual permitiu conhecer o processo de gestão do PPP nas escolas municipais de Piraquara, PR, e avaliar de que forma a participação, o diálogo, a ação coletiva, a identidade, o multiculturalismo, a autonomia e outros aspectos presentes no PPP se apresentam (ou não) no cotidiano das escolas em questão.

## **4 Conclusão**

O Projeto Político-Pedagógico é o instrumento que propicia a organização e a participação da comunidade escolar. Por meio de sua construção se busca, de forma coletiva e democrática, a discussão dos problemas da escola e suas possíveis soluções. Isso é imprescindível para que cada unidade escolar levante suas dificuldades e potencialidades, discuta seus problemas e procure soluções dentro de sua realidade. Nas palavras de Vasconcellos<sup>15</sup>, o PPP “é o processo que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar”(2002, p.169).

A participação da comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação do PPP é determinada pela lei que define o modelo de gestão democrática para as escolas públicas de educação básica. Contudo, a gestão democrática do PPP, embora já tenha sido incorporada teoricamente por grande parte dos profissionais da educação, ainda não se constitui uma práxis.

O processo de gestão democrática ainda se constitui mais como um desafio do que prática, ainda caminha a passos lentos nas escolas públicas, que sentem grande dificuldade de fazer com que o PPP venha a ser efetivamente o norteador das ações pedagógicas. E não se pode pensar em uma escola que busque a qualidade de ensino sem que construa e vivencie coletivamente o Projeto Político-Pedagógico.

O que se verificou no presente estudo é que, no cotidiano escolar, não se desenvolve uma cultura que compreenda o PPP como um momento de pensar coletivamente no que se vai fazer, na intencionalidade, que tipo de aluno e de saberes se quer trabalhar, etc. Na realidade, verificou-se que a concepção e a prática – as dimensões básicas da racionalidade, que integram o pensar e o fazer, isto é, o representar e o agir – são dicotomizadas. Os sujeitos da pesquisa deram as respostas que deles se esperava, mas eles agem de acordo com o que está internalizado nas suas crenças mais profundas, que não correspondem às verbalizadas na pesquisa de campo. Presenciou-se uma tendência ao discurso politicamente correto que não se verifica na ação.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: DOU, 1988.

BRASIL. Lei n.º 9.394. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília:

DOU, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

EYNG, A. M. Planejamento e gestão do projeto político pedagógico desenvolvendo competências. In: \_\_\_\_\_. EYNG, A. M. (org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica**. Curitiba: Champagnat, 2002a.

EYNG, A. M. Projeto pedagógico: construção coletiva da identidade da escola, um desafio permanente. **Revista Educação em Movimento**, v. 1, n. 1, p. 25-32. Curitiba, jan.-abr./2002b.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N. S. C. Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

GUTIERREZ; CATANI. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: DOU, 1988.

<sup>2</sup> BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 ago. 2006.

<sup>3</sup> Idem 1.

<sup>4</sup> EYNG, A. M. Planejamento e gestão do projeto político pedagógico desenvolvendo competências. In: EYNG, A. M. (org.). **Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica**. Curitiba: Champagnat, 2002a. p. 62.

<sup>5</sup> BRASIL. Lei nº 9.394/96.

<sup>6</sup> EYNG, 2002a, p. 6.

<sup>7</sup> VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998. p. 13.

<sup>8</sup> CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 98.

<sup>9</sup> EYNG, A. M. Projeto pedagógico: construção coletiva da identidade da escola, um desafio permanente. **Revista Educação em Movimento**. v. 1, n. 1, p. 25-32. Curitiba, jan.-abr./2002b. p. 26.

<sup>10</sup> PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997. p. 9.

---

<sup>11</sup> GUTIERREZ; CATANI. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 62.

<sup>12</sup> FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 69.

<sup>13</sup> FERREIRA, N. S. C. Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 71.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 74.

<sup>15</sup> VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002. p. 169.