

O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS¹

Lucas Labigalini Fuini²
Doutor em Geografia - UNESP-Rio Claro
Professor - IFSP S. João da Boa Vista

Raquel Guiraldelli Bonfá Fuini³
Especialista em Ensino à Distância e Educação para o Ensino Superior-UNIP
Professora - Colégio COC Itapira-SP

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar os elementos principais de um Projeto Político-Pedagógico (PPP), considerando a realidade de sua construção em diferentes contextos educativos. Este estudo apoiou-se em pesquisa bibliográfica e análise documental de um PPP e a metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa, apoiada em análise bibliográfica e documental, com perfil descritivo e analítico. Desse modo, buscou-se, por meio de análise teórica e de exemplos empíricos, problematizar os pressupostos da gestão democrática e construção de identidade coletiva em contextos complexos em que se têm uma realidade heterogênea de sujeitos sociais e suas intencionalidades, com conflitos, tensões e esforços buscando práticas colaborativas no pensar e agir sobre a organização pedagógica e na estruturação dos espaços/tempos da instituição escolar.

Palavras-chave: Projeto político-pedagógico. Gestão democrática. Sujeitos.Conflitos.

Introdução

O presente texto tem por tema de estudo o Projeto Político Político-Pedagógico (PPP), mais especificamente seus impactos sobre a gestão democrática em instituições escolares, tratando, em especial, do contexto de elaboração e implantação do PPP no contexto da educação pública.

Esta pesquisa, desenvolvida para um trabalho de conclusão de curso, tem por objetivo compreender as características constituintes de um Projeto Político-Pedagógico, por meio da literatura disponível sobre o tema, considerando sua relevância como

¹ Esse artigo é resultado de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizado pelos autores no curso de Especialização em Gestão Educacional no Centro Universitário Claretiano, polo de Campinas, no ano de 2017.

² Email: lucasfuini@ifsp.edu.com.br

³ Email: raquel_bonfa@yahoo.com.br

instrumento técnico-normativo e político. Além disso, objetiva-se caracterizar a processualidade da construção de um PPP em determinadas realidades educativas, considerando seu processo de organização, desafios, resistência e impactos gerados na comunidade interna e externa.

A Constituição Federal de 1988 (CF-1988) traz como preceito para a educação, no inciso VI do artigo 206, a relevância da gestão democrática do ensino público, visando assegurar o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas (inciso III). Nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN n. 9394 de 20 de Dezembro de 1996, instrui-se que uma das características da gestão democrática dos sistemas de ensino público da educação básica se dá através da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola em ação articulada com o envolvimento da comunidade escolar e local em conselhos escolares. Esse tipo de gestão democrática estabelecida e viabilizada pelo PPP seria elemento fundamental para condução da progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira dos estabelecimentos escolares nos sistemas de ensino.

Desse modo, já há mais de dez anos propõe-se que a correlação entre gestão democrática das escolas e o projeto político-pedagógico é algo desejável e necessário, mas ainda recaem críticas sobre a complexidade da construção de um PPP em um sistema decisório hierárquico e que abarque a multiplicidade de vozes dos sujeitos escolares sem parecer apenas um documento técnico e burocrático. A elaboração do PPP e sua implantação envolvem tensões e conflitos previsíveis diante de um processo de busca de construção de consensos, mas sem a construção da cultura do diálogo, participação e prática colaborativa, os pressupostos de melhor conhecer o estabelecimento de ensino para nele atuar de forma mais eficiente pode ser comprometido.

Pressupõe-se que o processo de gestão e implantação de um PPP se dê pela participação dos diferentes segmentos de interesse da escola no processo de construção, interagindo sobre questões que envolvem o planejamento escolar, a organização geral do trabalho (recursos, materiais), organização da vida escolar (relações humanas, tarefas, tomada de decisões, limpeza/higiene, rendimento escolar), processo de ensino-aprendizagem, atividades de apoio técnico-administrativo e relação escola-comunidade. Nesse sentido, diante dos desafios de se pensar a instituição escolar no médio-longo prazo e estabelecer processos decisórios pautados na pluralidade, como se dá a construção de

um PPP no nível escolar, considerando suas histórias e certos valores e práticas enraizadas na tradição?

Posto isso, a justificativa desse estudo é a necessidade de se compreender melhor a estrutura e funcionalidade de um PPP diante da prerrogativa legal de sua construção tanto nas diretrizes nacionais quanto em resoluções específicas. O PPP traz como prerrogativa (que demanda sua construção) a de servir como um indicador da diversidade por ser um projeto e não apenas um plano, sendo instrumento a prever situações ideais a partir das intencionalidades dos sujeitos, considerando as diversidades culturais do coletivo escolar que buscam satisfazer suas demandas. E isso dentro da perspectiva de contexto em que se dá a atuação efetiva dos sujeitos, de forma articulada, buscando a conquista de uma autonomia na gestão escolar (VEIGA, 2005).

O PPP pode atuar como ferramenta que possibilita o desenvolvimento do trabalho escolar de forma organizada e eficiente, com maior aproveitamento do espaço e tempo escolar, agregando as potencialidades e promovendo a construção da identidade da escola. Pode ser usado também, como instrumento para democratização de setores, transferência de encargos, definição de papéis e objetivos estratégicos, mudança nas relações de poder, reorganização de espaços e tempos, delegação de atribuições e redefinição do processo de participação, contribuindo com uma prática cotidiana que promova uma identidade coletiva via participação e afaste resquícios de autoritarismos no processo de tomada de decisões nas escolas (SILVA, 2014).

Este trabalho se apoia em instrumento de pesquisa social (MINAYO, 2004) sobre o contexto educacional, fazendo uso de técnicas de pesquisa qualitativas, por meio de revisão bibliográfica e análise documental. Nesse sentido, propõe desenvolver uma análise descritiva e crítica sobre o tema, com elaboração textual e de quadros e esquemas de síntese. Posto isso, este trabalho também tem um sentido propositivo ao confrontar os pressupostos teóricos com os dados empíricos e sugerir estratégias e ações para uma gestão democrática eficaz e participativa.

Desse modo, este artigo se estrutura, em seu desenvolvimento, em quatro partes centrais: a primeira, a tratar das características e relevância de um PPP; a segunda, buscando compreender melhor a estrutura e elementos constitutivos do documento; a terceira, apresentando estudos que mostram as fragilidades e limites reais à elaboração e implantação do PPP sob pressupostos democráticos e participativos e; a quarta seção, a

refletir sobre possíveis categorias explicativas da dinâmica dos PPP: um tipo de inovação, de capital cultural e de território em disputa.

O Projeto Político-Pedagógico: características e relevância

Um dos primeiros documentos no Brasil a sistematizar conhecimentos que a proeminência dos PPPs foi a coletânea “*Salto para o futuro, construindo a escola cidadã [...]*, de 1998”. Segundo Gadotti (1998), afirma-se que cresce nas escolas reivindicações por autonomia e participação e contra toda forma de uniformização, visando formação para a cidadania. Primeiramente, o autor considera que o projeto pedagógico da escola deve confrontar o instituinte com o instituído, considerando este último a história da escola e seu conjunto de currículos e métodos, atores e modos de vida. Todo PPP é inconcluso em essência, uma etapa em direção a uma finalidade. Todo projeto se insere no ambiente de contradições e de diversidade que é a escola, portanto deve-se estar pautado na busca da autonomia dos sujeitos para sua elaboração, elemento este que está associado à gestão democrática das escolas públicas. Esse tipo de gestão está pautado na relação entre comunidade, pais, professores e gestores como corresponsáveis pelo projeto da escola, desembocando em um aprendizado para a democracia e uma melhoria do ensino pois estabelece um conhecimento mútuo sobre as necessidades dos alunos. O autor destaca ainda outros pontos relevantes do PPP:

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Conceitos estratégicos	- Cidadania e Autonomia
Razões para implantação	- Escola deve formar para a cidadania; - A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola (ensino).
Pontos de apoio	- Desenvolvimento de consciência crítica - Envolvimento das pessoas (comunidade interna e externa); - Cooperação das esferas de governo; - Autonomia/responsabilidade/criatividade;
Principais obstáculos/limitações	- Pouca experiência democrática - Mentalidade de atribuir aos técnicos a capacidade de planejar/governar (vis a vis o planejamento coletivo); - Estrutura vertical e autoritária que impregna nossa prática educacional.
Noções/tempos do PPP	- <i>Tempo político</i> : oportunidade política para determinado projeto - <i>Tempo institucional</i> : tempo de história da escola - <i>Tempo escolar</i> : calendário da escola - <i>Tempo para amadurecer as ideias</i> : tempo para discussão e sedimentação de ideias.
Elementos facilitadores	- Comunicação eficiente - Adesão voluntária (co-responsabilidade)

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte institucional/financeiro; - Controle/acompanhamento e avaliação do projeto; - Atmosfera e ambiente favorável; - Credibilidade e prestígio/competência e legitimidade dos que o defendem; - Referencial teórico-conceitual.
--	--

Quadro 1: Elementos de um PPP

Fonte: Gadotti (1998).

Considerando esses elementos constitutivos do PPP, Gadotti (1998) conclui que

[...] a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico. Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado, e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1998, p. 17).

Veiga (2002) complementa que a *gestão democrática* para um PPP é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira que exige uma ruptura com práticas históricas de exclusão e reprovação e marginalização das classes populares, implicando na construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado a educação das classes populares.

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista 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. [...] Neste sentido, fica claro entender que a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois trata-se da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão (VEIGA, 2002, p. 3).

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
Origens legais	CF de 1988 LDB n. 9394/1996
Fundamento	Construção coletiva Repensar a estrutura de poder da escola
Funcionamento	Socialização, participação coletiva e autonomia
Consequência	Elimina a exploração, promove a solidariedade

Quadro 2: Concepção de Gestão democrática no PPP

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Fonte: Veiga (2002, 2003)

Um Projeto Político-Pedagógico, segundo Veiga (2003), consiste em algo que vai além de um simples agrupamento de plano de ensino e atividades diversas visando cumprir uma rotina burocrática. Trata-se, na verdade, da busca um rumo, uma direção, uma ação intencional com um sentido explícito definindo um compromisso coletivo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária, visando à formação de cidadãos para um tipo de sociedade.

Desse modo, o PPP visa constituir um ambiente democrático de decisões, visando superar conflitos e eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia. Desse modo, ele relaciona dois níveis: “da organização da escola como um todo e, como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade” (VEIGA, 2002, p. 2).

Atuando como documento sobre o qual recai o processo de gestão escolar e que define a função social da escola, traz como princípios norteadores da qualidade (no plano político-pedagógico e dos recursos físicos), a gestão democrática (na legalidade constitucional e relações institucionais), a liberdade (também exercida no plano legal e institucional), a valorização do magistério (na profissionalidade da prática docente) e a igualdade (na garantia de direitos) (VEIGA, 2010).

Nesse sentido, segundo Silva (2014), o PPP traz também como conceitos balizadores de sua consecução as ideias de *Trabalho coletivo* e *Identidade coletiva*. Trabalho coletivo como resultado de uma ação intencional da gestão escolar promovendo ações colaborativas, com foco no aprendizado dos sujeitos escolares na ação dos professores em sala de aula, levando em consideração a opinião de pais e estudantes, e as ações necessárias para se alcançar as metas do ponto de vista pedagógico, visando maior integração das disciplinas e interdisciplinaridade, melhor aproveitamento de horários de reuniões pedagógicas, promoção de atividades extracurriculares. Esse trabalho pode ser feito através de grupos focais e áreas de interesse. Já a identidade coletiva está vinculada à implantação de um sistema descentralizado de gestão, que seja inserido pelo gestor/diretor (como liderança legítima) no cotidiano escolar com a valorização gradativa do sentimento de pertencimento, compromisso institucional e autonomia nas iniciativas, rompendo com a cultura do individualismo.

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

LUCAS LABIGALINI FUINI
RAQUEL GUIRALDELLI BONFÁ FUINI

Estrutura do Projeto Político-Pedagógico

Um PPP deve aprofundar, segundo Nogueira (2009), os seguintes aspectos no Plano de ação: *Objetivos* (dimensões qualitativas e quantitativas do trabalho escolar); *Fundamentação* (conteúdo, conceitos, inovações); *Metas* (todas as áreas/setores da escola); *Pessoas* (público-alvo); *Recursos* (materiais e pedagógicos); *Cronograma* (datas, eventos principais e compromissos).

Maia; Costa (2013, apud SILVA, 2014), oferecem as seguintes diretrizes ou itens para o detalhamento do PPP e sua elaboração: Identificação da escola; histórico da escola; ambiente educativo; oferta de cursos e turmas; matriz curricular; alunos (quantitativo e perfil); pais de alunos; educador docente; educador não docente; estrutura física da escola; avaliação do processo; concepção de ser humano, sociedade e cultura; de educação, conhecimento, ensino-aprendizagem, educação inclusiva; avaliação; escola; gestão democrática; informações sobre a proposta pedagógica, instâncias colegiadas, equipe pedagógica; níveis de ensino; estrutura de disciplinas (objetivos, justificativa, conteúdos estruturantes, adequação à legislação específica da educação); conteúdos por série; metodologias de ensino-aprendizagem; procedimentos de avaliação e disciplina comportamental (UDEMO, 2014).

Segundo documento da Udemo (Sindicato de Especialistas da Educação do Magistério Superior), elaborado por Pinto (s/d), seriam necessários três fases ou momentos para se construir um Projeto Político-Pedagógico.

FASES DO PPP	CARACTERÍSTICAS
1. Diagnóstico	- Como é a nossa escola? - O que fazer? - Como fazer?
2. Identidade que a escola quer construir	- Concepções que o coletivo tem do trabalho pedagógico e cotidiano escolar - Questionamentos do tipo: sociedade que se quer, cidadão que a escola deseja formar; compreensão de currículo
3. Como executar as ações definidas pelo coletivo	- Prioridades da escola - Ações que irá desenvolver; - Pessoas que irão realizá-la.
4. Necessidade de avaliação permanente	- Avaliação do percurso/processo

	- Analisar se os desafios foram atendidos, se as ações propostas foram desenvolvidas e surtiram efeito.
--	---

Quadro 3: Fases do Projeto Político-Pedagógico

Fonte: Udemo/Pinto, s/d.

Em geral, um PPP se estrutura através dos seguintes elementos: a) *Missão*: tipo de aluno que a escola quer formar; b) *Contexto*: breve histórica da comunidade e da realidade dos alunos; c) *Caracterização da escola*: situação da estrutura física, recursos humanos, financeiros e materiais, estrutura de gestão e organização da instituição, relação comunidade-realidade escolar, desempenho dos alunos (avaliações internas e externas), dados de evasão/abandono; d) *Diretrizes pedagógicas*: coordenador pedagógico e professores, baseados nos referenciais curriculares, nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), descrevem conteúdos, objetivos de ensino, metas e aprendizagem e formas de avaliação; e) *Plano de ação*: aquilo que será feito na prática da escola, ações planejadas para o ano, projetos institucionais para serem desenvolvidos, objetivos, duração, responsáveis e etapas (*Gestão Escolar/Nova Escola*, 2017).

Desafios e dificuldades para implantar um PPP e o pressuposto da gestão democrática

98

Apesar das expectativas positivas, o PPP enfrenta resistências e dificuldades de implantação no âmbito do convívio entre diretores, gestores, docentes, educandos e a comunidade envolta em uma diversidade de visões e interesses. Apoiado em pesquisa em escolas do município do Rio de Janeiro e entrevista com professores, alunos e pais, Malheiro (2005) mostra que a construção da autonomia ainda caminha a passos lentos, mostrando dificuldades que os próprios agentes da comunidade sentem ao construir seus próprios PPPs. Considera-se, nesse caso, as facilidades e dificuldades para envolvimento dos professores no PPP (recursos humanos, financeiros, logísticos, ambiente escolar), os motivos intrínsecos, e as frustrações e deficiências que dificultam a qualidade do ensino, as razões/motivos externos.

Nesse sentido, o autor apresenta algumas conclusões sobre as dificuldades apresentadas na elaboração e implantação de um PPP: a) as principais razões para os professores não terem interesse em participar da elaboração do PPP se dá por conta de estarem desmotivados, sem esperança de que o PPP tenha potencial transformador, por

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

dificuldades de relacionamento e por falta de compromisso com a escola; b) a falta de uma logística eficiente (ex.: professor que tem que se deslocar entre diferentes escolas); c) Muitas escolas não tem o PPP escrito, afirmam apenas que ele existe como contrato em formato oral; d) Poucos PPPs objetivam perseguir mudanças e reformas educativas que visem promover transformações na qualidade do ensino; e) poucas escolas procuraram maior participação da comunidade escolar na construção do projeto; f) PPP adquire apenas um caráter forma de norma legal e burocrática para cumprir com as exigências das coordenadorias de ensino; g) A maioria dos PPPs não evidencia metas claras, objetivas, práticas e precisas; h) Resultados mostram a necessidade de maiores investimentos financeiros no ensino público, uma das causas de maior frustração entre docentes; i) insatisfação geral com o sistema de aprovação automática; j) Carência de afeto e proteção familiar é uma das principais razões a explicar os problemas de violência escolar; l) excesso de paternalismo e assistencialismo de órgãos governamentais dificulta a avaliação de mérito no sistema educacional (alunos parecem só ter direitos e deveres).

Desse modo, Malheiro (2005) conclui que é preciso revisar os níveis de autonomia outorgados à escola no sentido de se buscar um equilíbrio de autonomia nas áreas de atuação: *da autoridade do diretor da escola* (formação contínua, critério para competência no cargo, regras e limites votados, defesa da autoridade); *da autonomia administrativa* (maior controle da direção, critérios de penalidades mais claros votados antecipadamente, calendário flexível com aprovação pelas secretarias); *autonomia pedagógica*, vinculado ao currículo e didática (avaliação do professor realizado pelo aluno, avaliação de órgãos externos de desempenho, acompanhamento e cobrança da direção); *indisciplina dos alunos* (regras mais claras e definidas consensualmente, tratando de direitos e deveres, autoridade associada à direção e não o Conselho tutelar).

Há também a situação das escolas localizadas no campo que também devem elaborar seus PPPs. Segundo Calisto et al. (2014), com base em Arroyo (2010), as escolas localizadas no campo convivem com elementos como a terra, o trabalho, a cultura, a vivência da opressão. Desse modo, segundo estudos realizados, tem-se constatado que os PPPs aplicados às escolas rurais do Ceará: pouco corresponde à realidade da escola, já que partem de um padrão formalizado para as escolas do município; há um distanciamento entre o que é previsto nos projetos e a realidade das escolas do campo; esse documento não tem sido construído por meio de trabalho coletivo (professores, equipe pedagógica e comunidade); alguns municípios contratam empresas para elaborar

o projeto, sem análise da realidade local (modelos prontos); não estudos e definições claras sobre concepções de sociedade e educação que constam nos projetos.

Desse modo, apesar da incoerência ainda constatada entre o que é firmado nos projetos e a realidade das escolas, se aposta que a construção do PPP com a efetiva participação da comunidade escolar garanta à escola maior autonomia e reflexão sobre sua função social, repensando o papel da escola na produção e apropriação do conhecimento (CALISTO et al., 2014).

Em que pese a expectativa de que os PPPs sejam referenciais na busca de uma gestão mais democrática do trabalho e dos espaços/tempos escolares, estudos denotam um descompasso entre suas prerrogativas teóricas otimistas e potencialmente transformadoras e a realidade de sua não aplicação e desconhecimento no ambiente escolar. Silva; Cazumbá (2015), em pesquisa realizada em escola pública municipal de educação básica no interior da Bahia, mostram que o PPP fora elaborado apenas para cumprimento de uma rotina burocrática e que a significativa parcela da comunidade escolar desconhece seu conteúdo e pouco se envolve na gestão da escola. Além disso, poucos professores se engajaram na elaboração do documento, desse modo, eram poucos aqueles que utilizavam o PPP como referencial de sua prática pedagógica. Desse modo, este estudo mostra o afastamento que existe entre o currículo formal, apresentado em termos documentais pelo PPP, e o currículo oculto ou efetivado nas práticas sociais, que exhibe as demandas, tensões e conflitos entre sujeitos e o caminhar para a adequação de uma dada organização social à um tipo de tecnologia de poder e saber incorporado pelo Projeto e Currículo (ARROYO, 2013).

Projeto Político-Pedagógico e concepções em diálogo: inovação, território em disputa e capital cultural

O Projeto Político-Pedagógico carrega, em seu âmago, uma dicotomia, que funciona de maneira dialética (ora de complementando, ora se afastando e diferenciando): uma concepção reguladora e outra emancipadora. A primeira, segundo Barbosa (2011/2012), com base em De Rossi (2006), refere-se ao planejamento estratégico, com normas prescritas e que serve ao controle político, sem contestações. O segundo envolveria uma gestão democrática e emancipatória, inserindo ideais e conflitos.

Veiga (2003), por sua vez, usa o termo inovar quando se refere ao PPP. Isso significa introduzir inovações que provoquem mudanças no sistema educacional, através da introdução de novas normas, prescrições, técnicas e procedimentos, seguindo certa racionalidade científica que promove a ritualização e padronização do processo investigativo. Assim, existiriam duas dimensões: uma regulatória e técnica, que visa produzir um documento pronto e acabado e nega a diversidade de interesses entre atores, e outra emancipatória e edificante, que articula inovação e PPP sob uma perspectiva de construção, execução e avaliação coletiva. É possível pensar que na prática escolar, essas duas dimensões se complementem e, por vezes, conflitem.

Desse modo, modelo de inovação regulatório-técnico para o PPP, na concepção de Veiga (2003), propõe um conjunto de atividades que gera um documento pragmático, baseado na visão de eficácia e racionalização do processo de trabalho, servindo como instrumento de controle e podendo servir à perpetuação do instituído. Esse modelo pode confluir em um PPP que vê a instituição educativa associada a indicadores de desempenho e avaliação de resultados e mera cumpridora de normas técnicas burocratizadas, afastando professores, servidores técnico-administrativos e alunos do projeto regido isoladamente.

Não podemos esquecer, retomando Malheiro (2005), que é preciso buscar um equilíbrio na autonomia escolar que valorize a liderança do diretor, adequar as regras e rotinas às demandas da comunidade escolar e dê a possibilidade de prover melhorias efetivas no trabalho no ensino. Seria o caso, aproximando à visão de Veiga (2003), de se buscar um equilíbrio entre as dimensões de inovação técnico-regulatória e político-emancipatória. A dimensão emancipatório-edificante para a inovação do PPP se apoia na visão de um movimento de luta em prol da democratização, voltado à inclusão e que favorece o diálogo e cooperação pelo vínculo entre autonomia e projeto, dando coerência e unicidade ao processo. Nesse caso, segundo a autora, tratar-se-ia de um PPP em que a instituição educativa repensa a estrutura de poder, suas relações sociais e seus valores, construindo uma postura de confronto, resistência e inovadora e de colaboração entre professores, servidores técnicos e alunos, sendo um projeto construído coletivamente e onde o protagonismo é construído com base em um sistema de intercâmbio/cooperação.

Considerando que a gestão democrática não é um processo simples e rápido de seu construir, pensamos ser mais adequado ir além de uma visão dicotômica e de um tipo

ideal de projeto e, analisar o PPP em sua verdadeira dimensão real social e política, como um território em disputa entre interesses diversos e visões que de cruzam no entendimento sobre a estrutura e organização da escola, currículo, formas de ensino etc. Arroyo (2013) afirma que o currículo⁴ é o território em disputa, pois, este é o espaço central mais estruturante da função da escola, “é o território mais cercado, normatizado, politizado, inovado e ressignificado. [...] quando se pensa em toda essa diversidade de currículos sempre se pensa em suas diretrizes, grades, estruturas, núcleos, carga horária” (p. 13). Eis uma configuração política do poder. Outro indicador da centralidade do currículo está associado à ênfase nas políticas de avaliação nacionais e estaduais.

O PPP não se resume às grades curriculares de cursos, traz uma visão mais ampla e sistêmica de instituição educativa, mais pode ser também tratado como território em disputa e amplificado, pois ele dá sentido ao currículo e à grade disciplinar mobilizada em sala de aula, pensando em uma estrutura maior. Trata-se também de uma configuração política do poder, pois, alvo de disputas, tensões, visões setoriais e interesses, ao mesmo tempo em que também é palco para busca de consenso e construção de unidades. Além disso, pode ser definido como território em disputa através de quatro indicadores:

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS
1º. – Campo de conhecimento se tornou mais dinâmico	Vivemos uma acirrada disputa pelo conhecimento, ciência e tecnologia e o conhecimento dos projetos pedagógicos, da docência e das salas de aula está marcado por tensões e múltiplas interpretações.
2º. Disputas sociais e políticas de dominação/subordinação quanto à produção e apropriação do conhecimento	Em nossa formação histórica a apropriação do conhecimento age no sentido de demarcação e segregação de coletivos sociais, étnicos, raciais, de gênero, do campo e das periferias. Como profissionais que lidam com os coletivos segregados, participamos dessa disputa histórica entre negação ou reconhecimento de outros saberes.

⁴ “Currículo é um importante elemento constitutivo da organização escolar. Currículo implica, necessariamente, a interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente. Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. Neste sentido, o currículo refere-se à organização do conhecimento escolar. O conhecimento escolar é dinâmico e não uma mera simplificação do conhecimento científico, que se adequaria à faixa etária e aos interesses dos alunos. Daí, a necessidade de se promover, na escola, uma reflexão aprofundada sobre o processo de produção do conhecimento escolar, uma vez que ele é, ao mesmo tempo, processo e produto. A análise e a compreensão do processo de produção do conhecimento escolar ampliam a compreensão sobre as questões curriculares” (VEIGA, 2002, s/p).

3º. Relação entre projeto político-pedagógico e trabalho docente	PPP traz também uma função institucional que pode ser vista orientadora do trabalho docente. Nossa identidade e formação pedagógica passam a ser construída considerando esses documentos. Quanto mais nossa consciência profissional e responsabilidade ético-política, maiores as disputas o que ensinar, trabalhar e criar em nosso campo de trabalho.
4º. Projeto político-pedagógico pode tornar-se território de disputas políticas entre sociedade-Estado-instituições	As políticas e projetos pedagógicos estão trespassados por disputas por estilos normatizantes ou orientações mais políticas, por incorporar outras culturas, flexibilizar grades/estruturas e ordenamentos. Deve-se abrir o currículo à riqueza de experiências e conhecimentos sociais e à diversidade de sujeitos políticos e culturais.

Quadro 4: Indicadores da visão de PPP como território em disputa

Fonte: Arroyo, 2013.

Essa tensão e disputa que acometem o território dos PPPs decorrem das lutas históricas no campo do conhecimento por “dessacralizar verdades, dogmas, rituais e cátedras” (ARROYO, 2013, p. 17). A diversidade de sujeitos no espaço escolar faz emergir um plano pedagógico e político oculto, pois a diversidade de infância e juventude que chega as escola é variada, expressando uma diversidade de experiências sociais, culturais, de formas de ler e pensar o real e que emergem contra ocultamentos. Aproximando os currículos à realidade dos PPPs, é possível afirmar que

[...] enquanto esses desenhos *normativos* não abrem espaços centrais para os autores das experiências e reconheçam os sujeitos dos conhecimentos, essas ricas tentativas de tantos professores ficarão à margem dos tempos e espaços legítimos das salas de aula e avaliações. [...] As disputas estão postas nos territórios dos currículos (*e projetos pedagógicos*). No avanço de tantos projetos que trabalham com materiais e experiências de autores concretos, podemos ver uma disputa fecunda para que se dê maior centralidade às experiências reais e autores concretos na elaboração e sistematização da função social do sistema educacional (ARROYO, 2013, p. 149).

Podemos também tratar aqui, no âmbito do PPP, da busca e disputa pela aquisição de capital cultural entre jovens educandos nas instituições escolares, refletindo que um projeto deveria prever como oportunidade e dar voz a esses segmentos. Bordieu (2015 [1966]), em sua leitura marxista sobre os processos de socialização e definição do *habitus*, afirma que o sistema escolar não tem servido como fator de mobilidade social. Pelo contrário, tem sido usado como um fator eficaz de conservação social, pois, dá a aparência de legitimidade às desigualdades sociais e associa a herança cultural como dom natural.

Os mecanismos objetivos que determinam a eliminação e exclusão contínua de crianças desfavorecidas seria a transmissão que uma família dá aos filhos certo capital cultural a atitude destas em relação às escolas. O autor associa o nível cultural global da família e o êxito escolar da criança, e nesse cálculo incide decisivamente a função renda das famílias. Uma das desigualdades mais evidentes e conhecidas é a desigualdade de informação que afeta os alunos conforme as classes pertencentes.

Desse modo, o PPP tem como uma de suas funções centrais realizar um diagnóstico inicial que identifique as demandas da comunidade escolar, sobretudo dos alunos, e promove princípios de autonomia e cidadania por meio da previsão de oportunidades, via gestão democrática, e valorização dos conhecimentos produzidos no percurso. Parte-se do princípio de que o acesso diferencial ao capital cultural (herança cultural) explica, de certo modo, o sucesso escolar. Faz-se mister, portanto, que o PPP conduza à produção da equidade de fato e não somente a equidade formal que sanciona e consagra as desigualdades reais. Desse modo, o capital cultural se expressa nas instituições escolares e nos projetos pedagógicos através das seguintes formas ou estados:

CAPITAL CULTURAL	CARACTERÍSTICAS	MANIFESTAÇÃO NO PPP
1. Estado incorporado	Está ligado ao corpo e pressupõe sua incorporação. Pressupõe um trabalho de inculcação e assimilação, custa tempo e deve ser investido pessoalmente pelo investidor. Trata-se de um tipo de capital cultural subjetivo e que se torna parte integrante da pessoa e seu <i>habitus</i> . É na lógica de transmissão do capital cultural que reside o princípio da eficácia ideológica desse tipo de capital (herança familiar dependeria do início do processo de transmissão e acumulação e adquire um caráter determinista).	O PPP deve prever uma organização escolar que promova medidas pedagógicas que facilitem o processo de incorporação de capital cultural a classes desfavorecidas, rompendo com a ideia de hereditariedade. A gestão democrática com o trabalho coletivo envolvendo comunidade e famílias pode gerar um tipo de aprendizado favorável a esse processo.
2. Estado objetivado	Está objetivado em suportes materiais, tais como escritos, pinturas, monumentos, é transmissível em sua materialidade. Os bens culturais podem ser objeto de uma apropriação material que pressupõe o capital econômico, e de uma apropriação simbólica, que pressupõe o capital cultural. Ele só existe e subsiste como capital ativo/atuante na condição de ser apropriado pelos agentes e utilizado como objeto de lutas no campo da produção cultural e das classes sociais.	Cabe à escola e ao PPP prever ações que promovam uso adequado dos espaços e recursos da escola, entre os quais a biblioteca (recurso cultural), em projetos educativos. Além disso, deve-se promover o contato dos alunos com outros bens culturais, presentes em museus e no patrimônio cultural material, através de excursões didáticas e visitas de campo.
3. Estado institucionalizado	Pode ser objetivado sob a forma de um diploma, uma certidão de competência que confere ao seu portador um valor convencional, constante e juridicamente	É um desafio ao PPP da instituição escolar promover uma cultura de colaboração na construção de capital cultural, ao invés da competição

	<p>garantido no que diz respeito à cultura. Ao conferir ao capital cultural possuído por determinado agente um reconhecimento institucional, o certificado escolar permite a comparação entre os diplomados e sua convertibilidade em capital econômico.</p>	<p>predatória. A certificação deve ser vista na lógica de um processo cujas aquisições e competências adquiridas são tão (ou mais) importantes para o exercício da cidadania quanto o diploma juridicamente reconhecido.</p>
--	--	--

Quadro 5: Estados do capital cultural no PPP

Fonte: Bordieu (2015).

Diferentes visões e perspectivas teóricas podem ser mobilizadas para explicar e aprofundar o entendimento sobre os PPPs, tratando-os, ao mesmo tempo, como um tipo de inovação tecnológica e social, uma construção e estado cultural e, também, como território imaterial em disputa. Nesse sentido, somente pela busca de um tipo de inovação em projeto verdadeiramente emancipatória, e não apenas burocrática e conformista, o reconhecimento dos saberes ocultos dos grupos sociais marginalizados nos documentos curriculares e, a busca de obtenção de capital social cultural via contato com bens culturais, incorporação via aprendizado e institucionalizado ao final do processo de formação, é que superaremos desigualdades sociais no seio das escolas e a gestão será verdadeiramente democrática, superando conflitos e promovendo a autonomia dos sujeitos sociais.

Considerações finais

105

No presente artigo, apoiado em pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica e análise de estudos de caso, buscou-se compreender melhor a estrutura de funcionamento de dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP), sobretudo alguns de seus pressupostos propostos em lei e na literatura especializada, como o da gestão democrática e autonomia. Apoiados em autores como Gadotti, Veiga, Arroyo e Bordieu, foi possível compreender a importância da ação coletiva e construção da identidade da escola, via PPP. No entanto, em estudos como o de Malheiro, percebeu-se os desafios reais na elaboração e implantação do projeto, que deveria ir além de um somatório de documentos curriculares, sendo necessário buscar um equilíbrio entre liderança, protagonismo e regras com o envolvimento e autonomia escolar.

Nesse sentido, é possível pensar o PPP nas dimensões da gestão democrática das escolas, em relação ao autoritarismo e desmandos de outrora. Além disso, pode ser interpretado como território em disputa já que é um documento alvo de olhares e atenções e no qual a diversidade de interesses se projeta, como a perspectiva do tipo de inovação a promover e o tratamento a dar em relação às desigualdades no capital social dos alunos.

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Referências

- ARROYO, M. **Currículo: território em disputa**. 5ª. Edição. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BORDIEU, P. **Escritos de Educação**. Organizadores: Maria Alice Nogueira; Afrânio Catani. 16ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- CASTRO, M. L. S.; WERLE, F. O. C. **Projeto Político como instrumento de autonomia nas redes municipais de ensino público**. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 23, n. 01, p. 191-221, jan./jul. 2005.
- CALISTO, S. de F. R.; PIANOVSKI, R. B.; CRUZ, R. A. **Projeto Político-pedagógico: uma construção coletiva**. In: *Didática e Prática de ensino na sua relação com a sociedade*, Fortaleza, EdUECE, 2014.
- ESCOLA DE GESTORES. **Sala ambiente projeto político-pedagógico e a organização do ensino**. Disponível em: <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord_ped/sala_3/mod03_2unid_2.html>. Acesso em: 10 jan. 2014
- FONSECA, M. **Projeto político pedagógico e o plano de desenvolvimento de escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar**. *Cadernos CEDES*, São Paulo, v. 23, n. 61, dez 2003.
- GADOTTI, M. **Projeto político-pedagógico da escola cidadã**. In: *Salto para o Futuro, construindo a escola cidadã: Projeto político-pedagógico*. Brasília: MEC/Fundescola, p. 15-22, 1998.
- GESTÃO ESCOLAR/NOVA ESCOLA. **A estrutura do projeto político-pedagógico**. 09/01/17. Disponível em: < <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1704/documentos-uteis-gestor-estrutura-ppp>>. Acesso em 19 de Agosto de 2017.
- MALHEIRO, J. **Projeto Político-Pedagógico: utopia ou realidade**. Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, *Cesgranrio*, v. 13, n. 4, p. 79-104, jan.-março de 2005.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO/MEC. **Salto para o Futuro, construindo a escola cidadã: Projeto político-pedagógico**. Brasília: MEC/Fundescola, 1998.
- MINAYO, M. C.de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

NOGUEIRA, N. R. **Projeto político-pedagógico (PPP):** guia prático para construção participativa. 1. ed. São Paulo: Érica, 2009.

SILVA, S. D. **Planejamento e Gestão do Projeto Político-Pedagógico.** Batatais: Claretiano, 2014.

SILVA, R. M.; CAZUMBÁ, R. S. **Gestão democrática e projeto político-pedagógico:** estudo de caso em uma escola municipal de São Gonçalo dos Campos – BA. REGAE – Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria/RS, v. 4, n.8, p. 17-28, jul./dez. 2015.

UDEMO. **Elaborando o projeto pedagógico.** Disponível em: <http://www.udemo.org.br/revistapp_01_00temas.htm>. Acesso em: 10 jan. 2014.

UDEMO. **Revista do projeto político-pedagógico.** 2001-2011. Disponível em: <http://www.udemo.org.br/revistapp_01_00temas.htm>. Acesso em: 15 jan. 2014.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 2 a. ed., Campinas, SP: Papirus, 1996.

_____. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico.** In: VEIGA, Ilma Passos A.; RESENDE, Lúcia G. de (orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

_____. **Inovações e projeto político-pedagógico:** uma relação regulatória ou emancipatória? Caderno Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT AND THE DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE SCHOOL CONTEXT: POSSIBILITIES AND CHALLENGES

ABSTRACT

This article aims to identify the main elements of a Political-Pedagogical Project (PPP), considering the reality of its construction in different educational contexts. This study was based on bibliographical research and documentary analysis of a PPP and the methodology used was that of qualitative research, supported by bibliographic and documentary analysis, with a descriptive and analytical profile. In this way, we sought, through theoretical analysis and empirical examples, to problematize the assumptions of democratic management and collective identity construction in complex contexts in which there is a heterogeneous reality of social subjects and their intentions, with conflicts, tensions and efforts seeking collaborative practices in thinking and acting on the pedagogical organization and in the structuring of the spaces / times of the school institution.

Keywords: Political-pedagogical project. Democratic management. Subjects. Conflicts.

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

LUCAS LABIGALINI FUINI
RAQUEL GUIRALDELLI BONFÁ FUINI