

### 3.1. Projeto Político-Pedagógico: dimensões conceituais

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve se constituir na referência norteadora de todos os âmbitos da ação educativa da escola. Por isso, sua elaboração requer, para ser expressão viva de um projeto coletivo, a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar. Todavia, articular e construir espaços participativos, produzir no coletivo um projeto que diga não apenas o que a escola é hoje, mas também aponte para o que pretende ser, exige método, organização e sistematização.

Queremos dizer que não é apenas com “boas intenções” ou voluntarismo que se constrói um projeto dessa natureza; é preciso muito trabalho organizado se quisermos, de fato, que o projeto proposto desencadeie mudanças na direção de uma formação educativa e cultural, de qualidade, para todas as crianças e jovens que freqüentam a escola pública. Vazquez (1977), ao discutir a questão da práxis, compreendida como prática transformadora, já chamava a atenção para a necessidade de ações intencionalmente organizadas, planejadas, sistematizadas para a realização de práticas transformadoras.

Como ressalta o autor:

.....  
: A teoria em si [...] não transforma o mundo. Pode contribuir para sua transformação, :  
: mas para isso tem que sair de si mesma, e, em primeiro lugar, tem que ser assimilada :  
: pelos que vão ocasionar, com seus atos reais, efetivos, tal transformação. **Entre a** :  
: **teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de** :  
: **educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos** :  
: **concretos de ação:** tudo isso como passagem indispensável para desenvolver ações :  
: reais, efetivas. Nesse sentido, uma teoria é prática na medida em que materializa, :  
: através de uma série de mediações, o que antes só existia idealmente, como :  
: conhecimento da realidade ou antecipação ideal de sua transformação (VAZQUEZ, :  
: 1977, p. 207) (grifos nossos).  
.....

Discutir as dimensões político e pedagógica dos projetos de escola pode parecer um assunto já esgotado. Também não são poucos os que acreditam que a proposta de construção de PPP nas e pelas escolas também já se esgotou, preferindo aderir a novas linguagens, quase sempre oriundas do universo gerencial, consideradas mais “modernas”, “eficientes”, “técnicas”, para se resolver os problemas das instituições. Infelizmente,

adesões pouco críticas a “conceitos midiáticos”, ou a fácil penetração dos modismos no campo da educação têm levado muitos educadores a descartar conceitos e propostas, vinculados muitas vezes ao ideário crítico, em favor de uma suposta eficiência técnica. Acreditamos, como nos lembra Gimeno Sacristan (2001, p. 11) que:

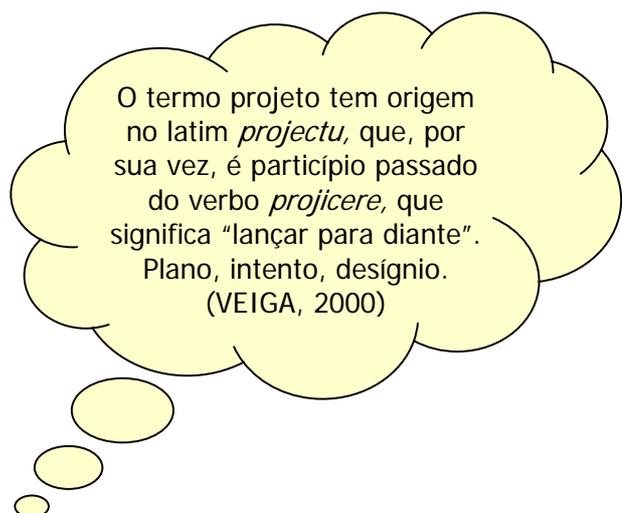
É preciso fazer um problema do óbvio, daquilo que se forma o cotidiano, como meio de ressaltar, de sentir o mundo mais vivamente e de poder voltar a encontrar o significado daquilo que nos rodeia.

Procurando, então, problematizar o óbvio, propomos começar nossa discussão pelos termos que compõem o conceito de “Projeto Político-Pedagógico” e nos perguntarmos:

- O que nos diz a palavra “projeto”?
- Qual sua relação com a dimensão política e com a pedagógica?
- Ou, dizendo de outro modo, o que há de político no PPP? E de pedagógico?

Começar elucidando os termos pode nos auxiliar a posicionar mais claramente a relação entre PPP e gestão democrática da escola, especialmente em tempos em que uma pluralidade de orientações teórico-metodológicas tende a ser assimilada pelas escolas públicas, diluindo-se, muitas vezes, nas distintas vinculações políticas, ideológicas e organizacionais que lhes dão direção.

A palavra projeto traz imiscuída a idéia de futuro, de vir-a-ser, que tem como ponto de partida o presente (daí a expressão “projetar o futuro”). É extensão, ampliação, recriação, inovação, do presente já construído e, sendo histórico, pode ser transformado: “um projeto necessita rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa. Tornar-se instituinte”. (GADOTTI, 2000).



Não se constrói um projeto sem objetivos, sem direção; é uma ação orientada pela intencionalidade, tem um sentido explícito, de um compromisso, e no caso da escola, de um compromisso coletivamente firmado. Ainda, conforme Gadotti (2000),

não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político, O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (GADOTTI, 2000).

Compreender o caráter político e pedagógico do PPP nos leva a considerar dois outros aspectos:

- 1) a função social da educação e da escola em uma sociedade cada vez mais excludente, compreendendo que a educação, como campo de mediações sociais, define-se sempre por seu caráter intencional e político. Pode, assim, contraditoriamente, tanto reforçar, manter, reproduzir formas de dominação e de exclusão como constituir-se em espaço emancipatório, de construção de um novo projeto social, que atenda as necessidades da grande maioria da população
- 2) a necessária organicidade entre o PPP e os anseios da comunidade escolar, implicando a efetiva participação de todos em todos os seus momentos (elaboração, implementação, acompanhamento, avaliação). Dessa perspectiva, o projeto se expressa como uma totalidade (presente-futuro), englobando todas as dimensões da vida escolar; não se reduz a uma somatória de planos ou de sugestões, não é transposição ou cópia de projetos elaborados em outras realidades escolares; não é documento "esquecido em gavetas"

É esse compromisso do PPP com os interesses reais e coletivos da escola que materializa seu caráter político e pedagógico, posto que essas duas dimensões são indissociáveis, como destaca Saviani (1983, p. 93), ao afirmar que a "dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica".

Assim, é na ação pedagógica da escola que se torna possível a efetivação de práticas sociais emancipatórias, da formação de um sujeito social crítico, solidário, compromissado, criativo, participativo. É nessa ação que se cumpre, se realiza, a intencionalidade orientadora do projeto construído.

Compreender essa dialética entre o político e o pedagógico torna-se imprescindível para que o PPP não se torne um documento pleno de intenções e vazio de ações; de pouco adianta declarar que a finalidade da escola é “formar um sujeito crítico, criativo, participativo”, ou anunciar sua vinculação às teorias críticas se, nas suas práticas pedagógicas cotidianas, perduram estruturas de poder autoritárias, currículos engessados, experiências culturais empobrecidas. Ao contrário, é desvelando essas condições, afirmando seu caráter político, que a escola, por meio de seu Projeto Político-Pedagógico, pode mobilizar forças para mudanças qualitativas. É nessa perspectiva que fazem sentido problematizações como:

- Qual a finalidade da escola?
- Que sujeitos, cidadãos queremos formar?
- Que sociedade queremos construir?
- Que conhecimentos, saberes a escola irá trabalhar?
- Como possibilitará a apropriação dos saberes cultural e historicamente construídos, por seus alunos?
- Que espaços participativos criará?
- Como estimulará, apoiará e efetivará a participação do coletivo da escola?

Problematizações dessa natureza possibilitam dois movimentos: por um lado, conhecer, explicitar e discutir concepções e valores nem sempre revelados, mas sempre presentes como orientações imiscuídas em nossas práticas cotidianas e, por outro, reconstruir essas concepções, reorientar ações, a partir do desvelamento das contradições que estão em suas origens.

Se mudanças, inovações, transformações são possibilidades que o PPP da escola traz consigo, elas não se realizam de modo “automático”; é preciso “educar as consciências”, como nos diz Vazquez (1977), posto que **nem toda inovação tem caráter emancipatório**. Discutindo essa relação – PPP e inovação, Veiga (2003), apoiando-se nas contribuições de Boaventura Santos, faz uma interessante distinção entre “inovação regulatória” e “inovação emancipatória”.

Segundo Veiga (2003), tanto a **inovação regulatória** como a **emancipatória** provocam mudanças na escola, contudo, há diferenças substanciais que acompanham cada uma delas. Enquanto as inovações do tipo emancipatório têm sua origem e destino nas necessidades do coletivo da escola, as inovações regulatórias decorrem de prescrições, de recomendações externas à escola; tendem a ser burocratizadas, não sendo resultado de processos participativos e partilhados pela comunidade escolar. Predominam, nas inovações regulatórias, aspectos técnicos, ao passo que na primeira prevalecem preocupações de cunho político-cultural.

Adotar a perspectiva da inovação regulatória significa, ainda segundo a autora, compreender o PPP como um conjunto de atividades que resultarão em um produto: um documento programático, pronto e acabado, no qual aparecem sistematizadas as principais concepções, os fundamentos, as orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa. Abandona-se, nesse caso, a concepção de PPP como construção coletiva. Outorga-se à escola um documento a ser executado, cuja principal preocupação é inovar para produzir melhores resultados.

.....  
: A inovação regulatória significa assumir o projeto político-pedagógico como um :  
: conjunto de atividades que vão gerar um produto: um documento pronto e acabado. :  
: Nesse caso, deixa-se de lado o processo de produção coletiva. Perde-se a concepção :  
: integral de um projeto e este se converte em uma relação insumo/processo/produto. :  
: Pode-se inovar para melhorar resultados parciais do ensino, da aprendizagem, da :  
: pesquisa, dos laboratórios, da biblioteca, mas o processo não está articulado :  
: integralmente com o produto (VEIGA, 2003, p. 271). :  
.....

Aqui, a inovação não rompe com o que já está instituído, pelo contrário, trata-se de uma simples rearticulação do sistema, visando apenas uma introdução acrítica do novo no velho. O PPP torna-se um instrumento de controle, burocratizado, voltado apenas para o cumprimento de normas técnicas, de aplicação de estatísticas, de cumprimento de metas, sem que se atente para o caráter processual e para a qualidade das mudanças projetadas.

Ao contrário, na perspectiva emancipatória, a inovação e o PPP estão organicamente articulados, integrando-se finalidades e meios, inspirados por processos de ruptura com o já instituído; não se trata apenas de introdução de novas regras, de novas ferramentas,

ou formulários de controle. A inovação metodológica está vinculada com transformações nas concepções, com orientações claras e assumidas com relação a um projeto coletivo:

Sob essa ótica, o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003, p. 275)

Na construção do PPP, Veiga (2003) parte do princípio de que a inovação emancipatória não pode ser confundida com reforma, invenção ou mudança; ela se constitui, de fato, em processos de ruptura com aquilo que está instituído, cristalizado. A inovação emancipatória é resultante da reflexão sobre a realidade da escola, tomando-se sempre como referência as articulações entre essa "realidade da escola" e o contexto social mais amplo. Baseia-se em processos dialógicos e não impositivos, na comunicação e na argumentação, e não na imposição de idéias, valorizando os diferentes tipos de saberes.

**Numa perspectiva emancipatória, o PPP apresenta as seguintes características:**

- é um movimento de luta em prol da democracia da escola; não esconde as dificuldades, os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa imobilizar por estes, procurando assumir novos compromissos em direção a um futuro melhor; orienta a reflexão e ação da escola
- está voltado para a inclusão – observa diversidade de alunos, suas origens culturais, suas necessidades e expectativas educacionais
- por ser coletivo e integrador, é necessário, para sua elaboração, execução e avaliação, o estabelecimento de um clima de diálogo, de cooperação, de negociação, assegurando-se o direito de as pessoas intervirem e se comprometerem na tomada de decisões de todos os aspectos que afetam a vida da escola (VEIGA, 2003)
- há vínculo muito estreito entre autonomia escolar e PPP
- sua legitimidade reside no grau e tipo de participação de todos os envolvidos com o ambiente educativo; supõe continuidade de ações
- apresenta uma unicidade entre a dimensão técnica e política; preocupa-se com trabalho pedagógico, porém não deixa de articulá-lo com o contexto social (articulação da escola com a família e comunidade)

A construção de um PPP sob a perspectiva emancipatória, como acabamos de mostrar, diferencia-se de outras propostas que também são apresentadas como instrumentos de gestão participativa da escola, baseadas em concepções e “ferramentas” de origem gerencial. Denominações variadas têm sido utilizadas para se referir a essas propostas, tendo todas como princípio convergente idéias que balizam os chamados “planejamentos estratégicos” nas empresas. No campo educacional ressaltamos a presença do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, orientado pela lógica do paradigma da gestão por resultados, enfatizando aspectos como produtividade, controle, medidas de efetividade, eficiência etc.

A ênfase atual na dimensão técnica, com a ascensão do gerencialismo, um fértil mercado de consultorias para as escolas também tende a se desenvolver. Faz-se, muitas vezes, uma transposição acrítica das ferramentas gerenciais, dos métodos de construção dos planos estratégicos etc., argumentando-se que a escola precisa de uma gestão mais técnica, do uso de ferramentas de monitoramento mais eficazes, de cálculos de eficiência/eficácia etc. Sob o manto de “técnico” oculta-se um dos movimentos mais significativos que vem ocorrendo no campo educacional – a re-significação do ideário crítico, o que inclui conceitos, bandeiras de lutas, métodos, pelo discurso gerencial.

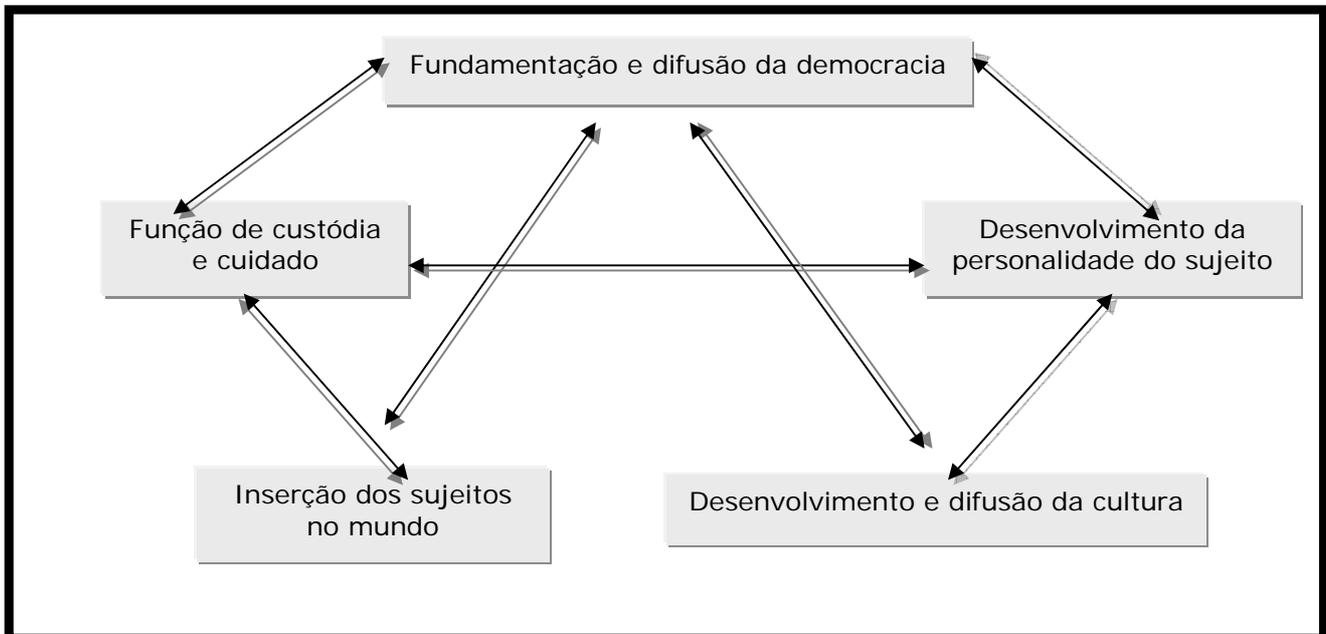
.....  
: O deslocamento da reflexão, que é política em sua gênese e em sua essência, para :  
: uma discussão técnica é estéril em sua origem e dotado de pseudoneutralidade em :  
: sua essência. A qualidade, que é uma questão de decisão política, passou a ser :  
: considerada uma opção sem problemas (CASTRO, 2003, p. 272). :  
.....

### **Princípios orientadores na construção do Projeto Político-Pedagógico**

A construção do PPP na perspectiva da gestão democrática fundamenta-se nos mesmos princípios que norteiam a escola pública e democrática. Gimeno Sacristan (2001), ao discutir a escola pública como um projeto da modernidade, destaca seus objetivos e suas finalidades em **quatro grandes grupos**:

- a) a fundamentação da democracia
- b) o estímulo ao desenvolvimento da personalidade do sujeito

- c) a difusão e o incremento do conhecimento e da cultura em geral
- d) a inserção dos sujeitos no mundo
- e) a custódia dos mais jovens, suprindo nessa missão a família



(Fonte: SACRISTAN, 2001, p. 24)

Para o autor, essas quatro grandes dimensões se relacionam e se condicionam mutuamente, evidenciando aquilo que historicamente culminou nas finalidades da escola pública.

Quando trata da primeira dimensão – a educação como fundamento da democracia – o autor se refere à relação entre conhecimento, liberdade e autonomia, argumentando que uma democracia só é inclusiva se há possibilidade de autonomia dos sujeitos; para que isso ocorra, é preciso que todos exerçam seus direitos políticos efetivamente. A participação efetiva requer em seu exercício consciência e clareza tanto dos problemas quanto das possibilidades de que se dispõe. Segundo o autor:

[...] o diálogo como procedimento, a capacidade de tomar iniciativas e ir em busca de soluções é desigual quando os participantes potenciais são separados por uma forte assimetria quanto ao seu grau de disponibilidade de informações sobre os problemas, quanto à sua capacidade de saber formulá-los e quanto às orientações para sua solução (SACRISTAN, 2001, p. 25).

A educação pública é, ao mesmo tempo, condição e resultado das sociedades modernas; e acesso ao conhecimento não é apenas condição para a autonomia e participação efetiva dos sujeitos, mas também condição para sua própria constituição como tal. Os sujeitos são dotados de infinitas possibilidades, cabendo à educação propiciar as melhores condições para seu desenvolvimento; auxiliar em sua inserção no mundo, capacitando-os para bem intervir, para participar ativamente na vida produtiva e social, dando-lhes condições de intercâmbios sócio-culturais, de compreender o mundo em que vivem em condições de respeito e dignidade.

A inserção no mundo implica, por sua vez, apropriação do patrimônio histórico-cultural da humanidade, que, na escola, toma a forma de conteúdos de aprendizagem e assimilação dos métodos das chamadas disciplinas científicas. Ao aludir-se ao termo apropriação, estamos nos referindo não a formas de aprendizagem mecânicas e destituídas de sentido para os estudantes. Trata-se de aprender para conhecer e transformar o mundo em que se vive. Não se trata, pois, de ensinar e aprender para se adaptar ao mundo que aí está, mas de capacitar os alunos para que, de modo crítico, escolham o mundo e as circunstâncias em que querem viver.

Para realizar esse projeto social, a escola pública necessita rever seu projeto como instituição social, afirmando suas possibilidades emancipatórias. Essa revisão desdobra-se de modo imediato nos PPP de cada escola, nos preceitos que os orientam e nos modos que viabilizam para executá-lo. Veiga (2000) reitera os preceitos acima apresentados, destacando-os como princípios norteadores da escola pública democrática e, conseqüentemente, princípios também orientadores de seu projeto de escola:

- igualdade de condições para acesso e permanência; reportando-se a Saviani (1982), reafirma com este que a desigualdade do ponto de partida deve traduzir-se em igualdade no ponto de chegada
- qualidade para todos (acrescentaríamos “qualidade social para todos”)
- gestão democrática
- liberdade – princípio que sempre está associado à idéia da autonomia
- valorização do magistério.

Gadotti (2000), ao discutir Projeto Político-Pedagógico também aponta como princípios centrais para a gestão democrática da escola: autonomia e participação. Segundo o autor, esses princípios garantem que o PPP não se torne apenas uma “carta de intenções”, ou apenas um plano orientado por metas e estratégias. Ao ressaltar esses dois princípios, o autor afirma 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 do seu Projeto Político-Pedagógico”. Resgatando o sentido antropológico do aprender, como atividade especificamente humana, Gadotti (2000) lembra que o

[...] aluno aprende apenas quando se torna sujeito de sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito de sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto de escola que faz parte também do seu projeto de vida. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico.

Como vimos, há consensos entre os autores apresentados com relação ao caráter democrático que está na origem da escola pública; todavia, atualmente parece que perdemos um pouco essa dimensão, esquecendo que, se as escolas são locais de muitos problemas, também são portadoras de muitas possibilidades. A gestão democrática é condição para que a escola se torne local/espço de efetiva participação, pautando-se na dignidade e no respeito, no comprometimento coletivo, na autonomia, realizando dessa maneira aquela que é principal tarefa do trabalho educativo e, logo, também da escola:

.....  
: O ato educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente em cada sujeito singular,  
: a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens :  
: (SAVIANI, 1992, p. 17)  
: .....  
.....

### **Dificuldades e limites na construção do Projeto Político-Pedagógico**

Quando estudamos, discutimos, ou participamos de eventos em que a discussão é a escola e a construção de seu projeto, é comum sentirmos uma mistura ambígua de entusiasmo e desalento; é comum ouvirmos e, muitas vezes, até comentamos que “na prática tudo é diferente”, que é “muito difícil fazermos o proposto”, que os “pais não

sabem participar” etc. É certo que muitos argumentos têm força e parecem reafirmar o velho jargão que em educação “tudo demora”, “nada muda” etc.

Gadotti (2000), ao discutir os obstáculos e limites que surgem quando se implementam processos de gestão colegiada nas escolas, argumenta que, para a real efetivação dos mesmos, é preciso que a escola esteja impregnada de uma certa atmosfera que respira a “circulação de informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos, ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação de recursos humanos”. Como já falamos antes, gestão democrática implica não apenas intenção, mas também método para sua efetivação.

Quais os obstáculos ou limites que podemos encontrar com frequência nesses processos?

De acordo com Gadotti (2000), a maioria dos problemas deve-se:

- ✓ à nossa pouca experiência democrática
- ✓ à mentalidade que atribui aos técnicos (e apenas a esses) a capacidade de governar e considera que o povo é incapaz de exercer poder
- ✓ à própria estrutura verticalizada de nossos sistemas educacionais
- ✓ ao autoritarismo que, historicamente, tem impregnado nosso *ethos* educacional
- ✓ ao tipo de liderança que tradicionalmente domina a atividade política no campo educacional

Para enfrentar essas dificuldades, qual a “receita”? Ainda de acordo com Gadotti (2000):

- o desenvolvimento de uma consciência crítica
- o envolvimento das pessoas – comunidade interna e externa à escola
- participação e cooperação das várias esferas do governo
- autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto

Enfim, é preciso compromisso político e engajamento dos professores, dirigentes, pais e alunos, para construir a própria identidade da escola como instituição social e assumir compromissos para criar um futuro melhor do que o presente.

## Referências

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GIMENO SACRISTAN, J. **A educação obrigatória**: seu sentido educativo e social. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1983.

VAZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 10 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

\_\_\_\_\_. Inovações e projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Caderno Cedes**, v. 23, nº 61, Campinas, Dez, 2003.