

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Cláudia Alves Moreira Ramos

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Elize Keller-Franco

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Luciane Baia Heess

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Vânia Karoline Viana dos Santos Silva

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Resumo: A gestão democrática é um princípio aprovado pela Constituição vigente e integra as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Uma das frentes da gestão democrática é a gestão participativa, que pressupõe repensar a estrutura de poder da escola, levando em consideração sua socialização. Para tanto, aponta-se como uma importante iniciativa a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. O presente trabalho, de caráter teórico-reflexivo, tem por objetivo analisar como o Projeto Político Pedagógico pode ser uma ferramenta de implementação da Gestão Participativa nas escolas. Para tanto, pretende-se responder a seguinte pergunta: de que forma a construção do Projeto Político Pedagógico oportuniza a Gestão Participativa nas instituições escolares de educação básica? Considera-se que na Gestão Participativa, a construção do PPP implica a viabilização de propostas compartilhadas de ações que incitem a inovação e a expressão das variadas dimensões das identidades dos sujeitos que o constroem, executam e avaliam.

Palavras-chave: Gestão participativa. Projeto Político Pedagógico. Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, sancionou em seu artigo 206, inciso VI, que o ensino deve ser ministrado com base no princípio da gestão democrática do ensino público. A gestão democrática é um princípio aprovado pela Constituição vigente e agrega as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Tal princípio busca uma ruptura histórica na prática administrativa das instituições escolares com o enfretamento das questões de exclusão, reprovação e da evasão escolar que provocam a marginalização das classes populares. Nesse sentido, estabelece uma apreensão em

profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, com o intuito de romper com o afastamento entre concepção e execução, pensar e fazer, teoria e prática.

Uma das frentes da gestão democrática é a gestão participativa, que implica repensar a estrutura de poder da escola, almejando sua socialização. Tal socialização proporciona a participação coletiva, diminuindo o individualismo, aumentando a participação dos representantes dos diversos segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas. Para tanto, acredita-se que a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico pode ser uma das formas de implementação da gestão participativa.

A partir do que está disposto na Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), dispõe em seu artigo 14, incisos I e II, que os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática na educação básica, de acordo com os princípios da participação dos profissionais da educação, comunidade e conselhos escolares na elaboração da proposta pedagógica da escola.

O Projeto Político Pedagógico, doravante designado PPP, surgiu após a Constituição Federal de 1988, para oferecer autonomia às escolas na construção da própria identidade. Esse documento tem como marco legal que o institucionalizou a LDB e passou, a partir de então, a ser o referencial para qualquer instituição de ensino no Brasil. O PPP é objeto de estudo para professores, pesquisadores e instituições educacionais em todos os níveis, buscando a melhoria da qualidade do ensino. A escola é o local de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita preparar seu trabalho pedagógico com base na realidade de seus estudantes. (VEIGA, 2013).

O presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma o Projeto Político Pedagógico pode ser uma ferramenta de implementação da Gestão Participativa nas escolas. Para tanto, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como a construção do Projeto Político Pedagógico oportuniza a Gestão Participativa nas instituições escolares de educação básica?

Para tal, primeiramente faremos um resgate histórico da Administração até chegar ao conceito de Gestão Educacional; na sequência, trataremos dos pressupostos da gestão participativa; em seguida retomaremos os marcos legais que fundamentam o Projeto Político Pedagógico e por fim, discutiremos o Projeto Político Pedagógico como possível ferramenta para implementação da gestão participativa, seguido das conclusões deste trabalho.

Da Administração Clássica e Científica à Gestão Educacional: um breve resgate histórico

Inicialmente far-se-á um breve resgate histórico do conceito de gestão desde os primórdios da administração. Impossível pensar na Gestão Educacional dissociada da ideia de Administração que a precedeu e serviu de base para posterior existência e implementação.

Começamos passando pela Administração Científica que teve como precursor Frederick Winslow Taylor e se firmava sobre os pilares de planejamento, preparo, controle e execução. Essa foi uma escola cujo foco estava na eficiência uma vez que se preocupava “em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário”. (CHIAVENATTO, 2004, p. 48).

Corroborando com este pensamento Maximiano (2000, p. 56) afirma que “os princípios e as técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência dos trabalhadores por meio da racionalização do trabalho.” Tudo isso com vistas à otimização do trabalho, de modo que a produção, e, por conseguinte, o lucro da empresa fosse aumentado.

Sobre o tipo de abordagem da Administração Científica, Chiavenatto (2004) afirma que nessa escola, existe uma abordagem de baixo para cima, (do operário para o supervisor) e das partes (operário) para o todo (organização empresarial) e destaca a predominância da atenção ao método de trabalho e aos movimentos necessários à execução de uma tarefa.

Nesse período, aconteceu o que se denomina como Fordismo, um sistema de organização industrial criado por Henry Ford que impactou diretamente o mundo produtivo e tornou-se um processo universal sendo utilizado em praticamente todas as indústrias de produção com reflexos ainda nos tempos atuais. Nesse período, passou a acontecer um processo de divisão de tarefas, causando uma especialização do operário, fazendo, assim, que esses operários se tornassem especialistas em uma única coisa. (MAXIMIANO, 2000). Isso era bom para as indústrias, pois, através dessa otimização do processo produtivo, era garantida a eficiência máxima da produção, uma vez que os operários passavam a executar suas tarefas com redução de tempo, aumentando, assim, a produtividade, que era o grande objetivo da administração na época: produzir mais em menos tempo.

Com o advento da Teoria Clássica, preconizada por Henry Fayol, podemos perceber que o mundo produtivo industrial começa a vislumbrar as funções do administrador e passa a ver o operário como alguém que almeja receber recompensas. Segundo Chiavenatto (2004), nesse período o foco deixa de ser as tarefas e passa a ser o gerenciamento, partindo do superior

para o subordinado. Ao contrário da teoria científica, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura buscando, assim, garantir eficiência a todas as partes envolvidas,

Acontece, então, uma sistematização de regras e normas administrativas e são determinadas, também, as funções da administração, a saber: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar. Passam a acontecer, também, nesse período, estudos sobre as questões de produção e de como melhorar os processos. (MAXIMIANO, 2000).

Em suma, desde esse início, essas duas vertentes de pensamento formaram a base que deu origem, posteriormente, a outras teorias, como a estruturalista, comportamental e das relações humanas, até chegar ao conceito de gestão, amplamente estudado e praticado na atualidade.

Importante salientar que independentemente do pensamento dominante historicamente a administração apresentou-se inicialmente como um processo mecânico e hierarquizado.

E com o advento da gestão, não se trata apenas de romper com a ideia de administração e propor uma coisa nova, nunca vista antes, mas trata-se do aprimoramento de ideias que, postas sob uma nova ótica e prática de operacionalização, trarão novos resultados, tendo em vista as demandas e o contexto atual da sociedade. Lück (2006, p. 110) corrobora e reforça este pensamento ao afirmar que “bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvidos”. Ou seja, o que se busca, ao romper com a ideia pura e simplista de administração é uma nova configuração, sem deixar, no entanto, de considerar preceitos e processos que tiveram, sim, seu lado positivo, mas propondo uma nova forma de fazer. Definindo administração, Lück, (2006, p. 57-58) afirma que:

A administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos de forma mecanicista e utilitária, para que os objetivos institucionais sejam realizados.

Nesse sentido, percebe-se que chegou um momento histórico no qual havia a necessidade de buscar a superação de tal fragmentação, passando para um processo mais contextualizado, que ofereça uma nova lógica de organização e direção de instituições, agora, entendendo que seus processos pressupõem, diretamente, a atuação de pessoas de forma recíproca, democrática e participativa. Este conceito surge, portanto, por volta dos anos 1990 como forma de superar as limitações da administração ao propor um conceito mais focado nas pessoas, superando, assim, o enfoque técnico e passando a considerar os aspectos humanos.

Destacamos o que Lück (2006) afirma sobre a ideia de gestão educacional surgir como uma proposta de mudança paradigmática que acontece associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, a exemplo de sua concepção política e social, cidadania para transformação, dentre outros aspectos, ou seja, não foi algo surgido meramente da mentalidade de alguém, mas surgiu como resposta às demandas do mundo.

Importante, portanto, ressaltar que de nada adianta a mudança de denominação de administração para gestão, se não houver a plena compreensão de que essas alterações pressupõe o entendimento das concepções atreladas a esses termos e suas implicações, gerando, portanto, novas posturas que possibilitem, efetivamente, a prática dessa proposta de gestão.

Gestão participativa: pressupostos e possibilidades

Impossível tratar de gestão participativa sem passar, ainda que brevemente, pelo tema da qualidade da escola. O que, de fato, pressupõe e garante essa tão almejada qualidade da escola? Uma boa estrutura física? Uma arrojada proposta curricular? Um corpo técnico e pedagógico com formação de ponta? O que uma escola de qualidade faz, efetivamente? Que tipo de possibilidades estão asseguradas a seu alunado? Que cidadãos busca entregar à sociedade? O que difere essa escola das demais?

Em suma, “os estabelecimentos escolares diferenciam-se entre si pelo grau em que conseguem promover a aprendizagem de seus alunos.” (LIBÂNEO, *et al*, 2003, p. 420). O serviço que uma escola se propõe a fazer é educação. Este é o motor que faz com que todos os processos se desenrolem no interior de uma unidade educacional. Muito mais que uma boa estrutura, os pais esperam que seus filhos estejam num lugar onde possam aprender, para além de conhecimentos, habilidades e valores que os preparem para vida. (LIBÂNEO, *et al*, 2003).

Corroborando com este pensamento, Lück (2006, p. 36) afirma que

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do seu processo de implementação.

E a gestão participativa baseia-se, conforme o nome sugere, na participação em busca de objetivos comuns, que são assumidos por todos: gestores escolares, demais funcionários da escola, professores, alunos, pais e comunidade escolar como um todo. Já dissemos

anteriormente que o principal objetivo de uma escola é promover aprendizagem significativa a seus alunos e esse não é um objetivo pertencente exclusivamente à escola, mas a todos esses indivíduos, cuja expectativa é que essa escola seja capaz de ofertar uma educação, seu serviço básico e essencial, de qualidade.

Salientamos, também, amparadas no pensamento de Libâneo, *et al* (2003), que numa gestão participativa as decisões são tomadas coletivamente e que cada membro da equipe deve assumir, portanto, sua parte a fim de que os objetivos da escola, e da comunidade, sejam plenamente alcançados. Nessa perspectiva, todos têm parte ativa nesse processo e se cada um bem desempenhar suas responsabilidades, os objetivos serão alcançados com maior brevidade.

Importante, também, valorizar os processos organizacionais – planejamento, organização, direção e avaliação – com o objetivo não apenas de tomar decisões, mas de colocá-las em prática viabilizando melhores condições e a superação de possíveis dificuldades no processo ensino- aprendizagem

A gestão participativa, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades e de uma ação coordenada e controlada. (LIBÂNEO, *et al*, 2003, p. 448).

Os autores afirmam que a gestão é justamente a atividade que, através dos aspectos gerenciais e administrativos, é responsável pela mobilização de meios e procedimentos com vistas a atingir os objetivos organizacionais. Importante destacar, também, que a organização escolar agrega pessoas, professores, alunos, pais e servidores, que, interagindo entre si, exercem a tomada de decisões num processo democrático comuns a um contexto sociopolítico.

Nesse sentido, a gestão participativa

Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.” (LIBÂNEO, *et al*, 2003, p. 446).

Tudo isso, reforçamos, tem uma forte ênfase nas relações humanas, base da gestão participativa, como afirma Libâneo, *et al* (2003, p. 437) “a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais.”

Assim sendo, é importante que o Projeto Político Pedagógico, como documento oficial e normativo da escola seja, também, pensado de forma coletiva.

O Projeto Político Pedagógico

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), acentuou a necessidade da ação coletiva compartilhada através da regulamentação da gestão democrática dos estabelecimentos de ensino do Brasil e consolidou o Projeto Político Pedagógico em instrumento de inteligibilidade de uma mudança significativa.

Por ser um instrumento que determina a identidade da escola e seus atributos específicos, o Projeto Político Pedagógico é um texto com contexto e história, e não uma mera declaração de princípios ilusórios nunca revisados. Ele determina o currículo, as atividades escolares e extraescolares, contrabalança o ideal com o possível, a utopia com a concretização, delibera a filosofia da educação, as alternativas em torno das percepções e dos modelos pedagógicos, as táticas metodológicas, as inovações educativas, a relação com a comunidade, os modelos de gestão, a repartição de tempos e espaços, a proposta curricular e os critérios de avaliação. (VEIGA, 2013).

É um documento escrito e serve como instrumento de articulação entre os fins e os meios; distribui, realimenta e modifica todas as atividades pedagógicas, tendo em vista os objetivos educacionais. Pondera o instituído (legislação, currículos, conteúdos e métodos) e é instituinte da cultura escolar, pois cria objetivos e normatiza procedimentos, modos de agir, valores, etc., ao passo que resume os desejos e as propostas dos educadores que trabalham na escola buscando um rumo, uma direção, uma ação intencional, com um compromisso definido em conjunto.

O Projeto Político Pedagógico deve ter como objetivo principal a organização do trabalho pedagógico. Por sua natureza, este documento é projeto pela sua função primordial de determinar e projetar detalhadamente o que se deseja alcançar enquanto instituição educativa.

Deve apresentar-se articulado ao compromisso sociopolítico ao preocupar-se com a formação de um determinado tipo de cidadão, ao mesmo tempo em que torna-se pedagógico por elencar ações educativas e conter características necessárias às escolas para cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. O PPP tem a ver com a organização do trabalho da escola, de modo geral, bem como com a organização da sala de aula (ação educativa), incluindo relação com o contexto social imediato, trabalhar conflitos, superar relações competitivas e autoritárias procurando preservar a visão do todo. (VEIGA, 2014).

É possível considerar que os PPP's possuem conflitos de valores (várias visões de mundo, crenças, afetos e significados), dada a diferença dos atores envolvidos, mas,

resumidamente, é admissível dizer também que os PPP's admitem conflitos de interesse (de grupos, classes), pois são justamente esses conflitos que possibilitam as muitas visões e, por fim, a construção da gestão como forma de atender às mais variadas demandas presentes no contexto no qual a escola está inserida.

É pedagógico porque organiza e sistematiza o trabalho educativo, envolvendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem com a reflexão e as práticas do fazer pedagógico. É um documento teórico e prático que implica elaboração coletiva a ser efetivada pelos sujeitos da escola. Une fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade confia e almeja fazer. Determina valores humanitários, princípios e comportamentos adequados ao convívio entre os seres humanos que a instituição se propõe a formar, ao passo que sinaliza indicadores de uma boa formação, qualifica funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Dessa forma, pode-se considerar que o PPP:

[...] é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. Trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. (VASCONCELLOS, 2019, p. 25).

O Projeto Político Pedagógico é entendido, nesse trabalho, como a própria organização do trabalho pedagógico da escola que tem como princípio a gestão participativa. A construção do PPP tem como ponto de partida, princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é classificada como espaço social marcado pela manifestação de práticas que se contradizem e apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. A gestão participativa proporciona à escola ser um espaço de (re) construção constante.

Ao se construir o Projeto Político Pedagógico de uma escola, planeja-se o que se tem intenção de alcançar. Lança-se por diante com base no que se tem, almejando alcançar o (im)possível. Trata-se de antecipar um futuro diferente do presente. De acordo com Libâneo (2013), o PPP é um documento que visa propor uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, e que, a partir da formulação de metas e ações, institui procedimentos e instrumentos de ação. Deve ter como princípios norteadores: sujeitos que queremos formar; conhecimentos que queremos ensinar; sociedade que queremos; escola que temos e queremos;

concepção de avaliação; cultura que queremos valorizar e relações de poder que queremos manter.

Corroborando e ampliando este pensamento, Gadotti (1994, p. 579) afirma que:

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

Nessa perspectiva, o PPP vai além de um simples ajuntamento de planos de ensino e atividades diversificadas. O projeto não é algo que é construído e em seguida guardado ou enviado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele deve, portanto, ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo.

O Projeto Político Pedagógico como ferramenta da Gestão Participativa

Na Gestão Participativa, a construção do PPP pressupõe a viabilização de propostas compartilhadas de ações que incitem a inovação e a expressão das várias dimensões das identidades dos sujeitos que o constroem, executam e avaliam. Essa reflexão, entretanto, só alcançará êxito se a escola propiciar um fecundo diálogo com todos os seus segmentos, permitindo-lhes expressar suas identidades nas dimensões abordadas anteriormente. Na construção do PPP, como afirma Rossi (2006), os sujeitos necessitam ser reconhecidos como agentes de um fazer e de um saber, na medida em que mediatizam as relações entre a escola, sociedade e conhecimento

O processo de construção do PPP na Gestão Participativa pode contribuir, portanto, para a constituição das identidades dos sujeitos, nas dimensões sociais, éticas e políticas, em uma perspectiva crítica. Obviamente, isso pressupõe uma percepção desse projeto como um instrumento de organização dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar e não como um documento meramente burocrático, encomendado a terceiros. Essa tarefa pode ser complicada porque, ao mesmo tempo em que a escola deve buscar a tendência e a consciência dos interesses dos sujeitos envolvidos na organização de todo trabalho pedagógico, precisa estimular a participação dos grupos em seu interior, respeitando suas especificidades.

Na gestão participativa, é privilegiada a gestão coletiva com ênfase nas pessoas ao invés das tarefas, sendo menos centralizadora, mais democrática, envolve funcionários de diferentes funções, pais e comunidade, que juntos trabalham para uma responsabilidade coletiva, apoiado nas experiências das pessoas, promovendo interações sociais. (HEES, *et al*, 2019).

Libâneo (2003, p. 1) amplia esse pensamento ao afirmar que:

Uma organização escolar não pode ser tratada como algo imparcial e operativo, um item indiferente a ser analisado, todavia, precisa ser entendida como uma composição de caráter social, tratada com propósito pelos docentes, discentes, pelos pais e os membros da comunidade adjacentes, além de mencionar que a organização escolar não seria estereotipada por sua função no mercado, mas por sua preocupação no interesse público.

Sintonizado com a identidade do coletivo que o elaborou, o PPP deve possibilitar à escola a constante reflexão dos seus problemas com todos os segmentos que a compõem e viabilizar alternativas – não imediatistas, mas, sobretudo, de médio e longos prazos – de como pensar, executar e avaliar o seu trabalho, tendo em vista a superação desses problemas.

Buscando um rumo e uma direção, o PPP consubstancia-se em uma ação intencional e explícita, na medida em que decorre de um compromisso assumido coletivamente. Como identidade da escola, o PPP tem o político e o pedagógico como indissociáveis, possuindo permanentemente em seu processo de concepção, construção e avaliação intencionalidade explícita.

Para uma gestão ser eficiente é indispensável que na construção do PPP haja o envolvimento de todos, uma participação efetiva dos interessados, gestores, pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade. Delinear e construir um PPP, é possuir compromisso com uma educação de qualidade e participativa, é a junção entre escola e comunidade, comunidade e escola, pois os dois são indissociáveis e isso pode se materializar na construção deste documento. É trilhar um caminho com foco na aprendizagem, participar de opiniões e responder os questionamentos. Uma instituição que se estabelece democraticamente na elaboração e construção do PPP, certamente será uma instituição em busca do conhecimento, de novas concepções sempre participativas. Falar sobre PPP, nada mais é do que falar em democratização e participação de uma comunidade escolar. O projeto faz com que a escola saia da rotina, é uma união perfeita entre escola e sociedade. (VEIGA, 2013).

Não se deve esquecer que os sujeitos se constituem no âmbito de suas relações sociais, éticas e políticas, de forma semelhante ocorre a construção do Projeto Político Pedagógico da escola. Nesse sentido, é necessário não perder de vista o fato de que o processo de construção

desse projeto é um campo, por excelência, de produção da subjetividade dos sujeitos, uma vez que todos os segmentos da escola constroem e reconstróem relações em suas práticas do dia a dia do fazer escolar. Ao caracterizar-se como o instrumento que, intencionalmente, permite um repensar da ação educativa, o Projeto Político Pedagógico leva a escola a construir sua autonomia e sua identidade.

Na perspectiva de sua incompletude, esse projeto deve ser continuamente redimensionado, uma vez que a identidade da escola, do professor, do aluno e da sociedade estão em permanente modificação. A escola não realiza seu trabalho no vazio; baseia-se em diretrizes e fundamentos do contexto social no qual sua prática pedagógica ganha e constrói sentidos.

A construção do PPP deve considerar as singularidades e a participação de todos os sujeitos da escola, potencializando a criatividade, a capacidade reflexiva e a própria dinâmica dos envolvidos. Essa ideia remete-nos à compreensão de que a relação entre os sujeitos que interagem na perspectiva do pesquisar, do ensinar e do aprender é marcada por situações desafiantes e intrigantes, sendo, portanto, merecedoras de investigação. Talvez esse fato possa explicar a grande dificuldade que nossas escolas têm para construir coletivamente seu PPP, pois trata-se – muito mais que o atendimento a uma determinação legal ou a um modismo – de uma mudança de concepção do e no espaço educativo. Os sujeitos necessitam estar imbuídos da convicção de que a educação se processa, não por movimentos estanques e isolados, mas na capilaridade da escola. Dessa forma, o PPP contribui na sistematização e na organicidade da prática reflexiva dos sujeitos. (VEIGA, 2014).

Definindo seus pressupostos em conformidade com a especificidade e a complexidade do seu coletivo, o PPP de qualquer escola deve ser concebido, executado e avaliado objetivando contribuir para a construção da identidade social, ética e política dos sujeitos que o sustentam, considerando o contexto da modernidade reflexiva no qual esses mesmos sujeitos estão inseridos. Este é um dos importantes papéis do PPP: construir, via diferenças, os interesses do coletivo, o que demanda um caráter reflexivo dos sujeitos que o constroem. (VEIGA, 2014).

O gestor deve atuar de maneira democrática na elaboração do projeto, buscando agregar a comunidade no ambiente escolar acatando sempre seu marco referencial, acolhendo opiniões do corpo docente, funcionários e pais, o que possibilita desenvolver o senso crítico, participativo e estimula o comprometimento e a responsabilidade de todos.

Conclusões

Desde o início da história da administração passando pelas distintas escolas, cada uma, a seu modo e tempo, trouxe contribuições para o mundo organizacional. Nesse percurso, percebemos que houve e continua acontecendo uma mudança nas formas de pensar, e, por conseguinte, de gerir uma empresa, negócio ou instituição, tendo em vista o aprimoramento das funções a fim de que haja uma potencialização dos serviços por ela prestados. Todo esse curso histórico culminou com o advento da gestão como um processo mais humano e, por conseguinte, democrático.

Assim, a gestão participativa apresenta seus desafios específicos, uma vez que se baseia, prioritariamente, em relações humanas. Propor um espaço de diálogo e participação onde todas as vozes da comunidade escolar possam ser ouvidas e validadas, é, sim, um grande desafio, mas pode ser algo extremamente recompensador, pois ao final, a possibilidade de alcance dos objetivos torna-se mais real.

Esses objetivos, por sua vez, devem ser compartilhados com todos aqueles que esperam por seu alcance: gestores escolares, professores, pais e demais membros da comunidade. Criar situações e contextos nos quais os indivíduos possam participar diretamente faz com que a escola se aproxime cada vez mais da comunidade, uma vez que está diretamente preocupada e comprometida em contribuir.

Nesse sentido o PPP, além de ser o documento identitário da escola, serve de bússola para nortear os passos que a escola deverá dar na busca por alcançar seus objetivos. Além disso, pode ser o elo entre escola e comunidade, à medida que permite que, através do envolvimento direto, as muitas vozes sejam ouvidas, ajudando a escola na identificação de suas demandas e desafios a serem superados enquanto instituição educativa.

Para isso é importante haver o claro entendimento de que a escola não é o único lugar onde se aprende e que, de alguma forma, todos os indivíduos da comunidade podem, sim, se envolver diretamente nesse processo de ensino e aprendizagem.

Romper com as práticas altamente hierarquizantes é de extrema necessidade e apresenta-se como um grande desafio para os gestores da atualidade. Nesse sentido, destacamos a construção e implementação do PPP como um ato de coragem; coragem para romper com antigas práticas ao propor um novo modelo de gestão mais humano e participativo. Leva tempo, pode cansar e trazer desgastes, mas é possível.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

_____. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 16, mar, 2021.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2004.

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

HESS, Luciane Weber Baia et al. **Gestão participativa: uma proposta de ações integradas ao Modelo DMAIC**. *Scientia Vitae*, v.7, n.25, p. 19-28, jul./set. 2019. Disponível em: <http://www.revistafpsr.com/v8251928.pdf>. Acesso em: 14, mar, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos, et al. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. **Gestão do Projeto Político Pedagógico: Entre corações e mentes**. 1 ed. São Paulo: Moderna, 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2019.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **As dimensões do Projeto Político Pedagógico**. 9 ed. Campinas: Papyrus, 2013.

_____. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. 17 ed. Campinas: Papyrus, 2014.

_____(org.). **Projeto Político- Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 29 ed. Campinas: Papyrus, 2013.

SOBRE AS AUTORAS

Cláudia Alves Moreira Ramos

Mestranda em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP; Membro do FORME - Grupo de Pesquisa Formação de educadores; E-mail: claudiaalvesmoreiraramos@gmail.com

Elize Keller-Franco

Doutora em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora permanente no Programa de Mestrado em Educação do UNASP. Coordenadora do Grupo de pesquisa FORME – Formação de Educadores. elize.franco@unasp.edu.br

Luciane Weber Baia Hees

Pós Doutora em Gestão Educacional, Universidade de Aveiro (UA); Pesquisadora e Professora Permanente do Programa de Mestrado Profissional em Educação (UNASP-EC); Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação da Educação (GIEd). E-mail: luciane.hees@ucb.org.br

Vânia Karoline Viana dos Santos Silva

Mestranda em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP; Membro do GIEd – Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional; E-mail: vaniakaroline@gmail.com