

A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE ARTICULAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

VERA LÚCIA MARTINIAK

Doutora em educação. Professora efetiva do Departamento de Educação da Universidade Estadual de Ponta Grossa. vlmartiniak@uepg.br

ELIZA RIBAS GRACINO

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPB. Professora Colaboradora do Departamento de Pedagogia da UEPB.
ergracion@homail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma discussão a respeito do papel da gestão escolar e a efetivação do projeto político pedagógico como instrumento de articulação da autonomia escolar. Tem como objetivo problematizar a construção histórica da gestão escolar e da importância da implantação dessa gestão para a construção de um Projeto Político Pedagógico coletivo, portanto democrático. Caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, intencionando colaborar para a reflexão sobre a importância da participação de todos os atores sociais envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem. Para fundamentar as discussões sobre a gestão escolar elencou-se autores que abordam sob o aspecto histórico bem como os que discutem a gestão democrática como: Dourado (2002), Ferreira (2006), Gadotti (1994), Libâneo (2004), Lück (2006, 2009), Saviani (1985, 1999, 2010) Silva (2003), Teodoro (2001), bem como em alguns documentos legais: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, o Plano Decenal de Educação para Todos. Os estudos permitiram observar que construir coletivamente uma práxis de gestão participativa e democrática pressupõe romper com os ranços adquiridos ao longo da história da educação, assumindo uma postura de resistência, diálogo e compromisso. As possibilidades de mudança estão vinculadas ao sistema escolar, as políticas em educação, mas principalmente a problematização do cotidiano escolar. Acredita-se que o estudo pode auxiliar nas discussões em torno da importância da elaboração e aplicação coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Trabalho Coletivo e Autonomia.

A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE ARTICULAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

ABSTRACT

This article presents a discussion on the role of school management and the realization of the Pedagogical Political Project of school autonomy as articulation instrument. It aims to discuss the historical construction school administration and the importance of implementation of this management for the construction of a collective Pedagogical Policy Project, so democratic. It is characterized as bibliographic research, intending to contribute to the reflection on the importance of participation of all social actors involved in the processes of teaching and learning. In support of discussions on school management has listed up authors that address under the historical aspect as well as discussing the democratic management as Dourado (2002), Ferreira (2006), Gadotti (1994), Libâneo (2004), Lück (2006, 2009), Saviani (1985, 1999, 2010) Silva (2003), Theodore (2001) as well as in some legal documents: Constitution of the Federative Republic of Brazil in 1988, the Law of Guidelines and Bases of National Education 1996 the Ten Year Plan for Education for All. The studies permitted to observe that collectively build a praxis of participatory and democratic management presumes break with the stuffiness acquired throughout the history of education,

assuming a resistance posture, dialogue and compromise. The possibilities for change are linked to the school system, policies on education, but especially the questioning of everyday school life. It is believed that the study can assist in discussions about the importance of collective elaboration and implementation of the Pedagogical Political Project.

Keywords: Democratic Management. Pedagogical Political Project. Collective Work and Autonomy.

Introdução

Para compreendermos a gestão democrática em suas interfaces e o Projeto Político Pedagógico como instrumento de sua articulação, é importante compreender a instituição escolar e sua função social, que legalmente tem como principal objetivo formar cidadãos com capacidade de participar de maneira consciente da sociedade em que estão inseridos.

De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, Democracia significa: 1. Governo do povo; soberania popular. 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e na distribuição equitativa do poder (FERREIRA, 2008, p. 291). Partindo dessa definição, não pode-se pensar em uma escola de qualidade que não oportunize a participação dos sujeitos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem, com poder de decisão para pensar a respeito do cotidiano escolar.

A dinâmica da sociedade e a constante busca por responder as demandas existentes na escola fizeram com que ao longo dos anos os modelos de gestão fossem organizados e reorganizados, trazendo diversos desafios ao pedagogo. Entretanto, em todos os períodos da história da gestão pode-se perceber a predominância dos interesses da classe dominante e práticas pedagógicas e políticas educacionais voltadas para o atendimento das necessidades do capital.

Atualmente, dentre os principais desafios da gestão escolar encontra-se o de instrumentalizar-se a fim de articular todos os atores sociais inseridos na escola, conquistando sua confiança e mobilizando-os para que participem das discussões que envolvem os processos de ensino e aprendizagem.

Na luta pela universalização e democratização da educação escolar pública, gratuita e de qualidade é preciso que se adquira a consciência de que a educação escolar é um direito do cidadão e um dever do Estado, revendo sua organização para que a construção da democracia possa ser uma realidade. Neste contexto, o papel do líder democrático consiste em auxiliar o grupo na direção que deve seguir para alcançar seus objetivos, aperfeiçoando as habilidades necessárias para liderar as pessoas, os projetos e a escola (PETERS, 2002).

Assim, a gestão democrática deve estimular a atuação de todos os segmentos da comunidade escolar, empreendendo esforços para que atuem efetivamente na construção do Projeto Político Pedagógico, assumindo também sua parcela de responsabilidade diante de sua efetivação.

A gestão escolar no Brasil e a conjuntura histórica

Ao analisar sob o fio condutor da história a implementação das políticas educacionais no Brasil, principalmente no que diz respeito aos processos de organização e gestão da educação básica, observar-se o interesse em manter a hegemonia e a indiferença de continuidade do “status quo”. Pode-se apontar, como fator relevante nessa carência, a falta de continuidade das políticas do Estado, com ações que articulem os sistemas de ensino e organizem a gestão, a organização escolar, bem como outros fatores importantes para que a escola cumpra seu papel social.

Uma das iniciativas para organização da educação brasileira foi publicada oficialmente em 1599, tendo como base o *Ratio Studiorum*. Esse documento foi utilizado pelos jesuítas que direcionou as formas de organização e administração, currículos e métodos para os estabelecimentos de ensino na colônia brasileira (SECO, 2006). No plano de estudos da Companhia de Jesus o papel mais importante era o do Reitor que deveria primar pelo funcionamento satisfatório do Colégio, isto é, organizar a formação da elite colonial. Saviani (2010) destaca neste período histórico a função supervisora como indício na organização do plano pedagógico jesuítico e aproximação de um sistema educacional propriamente dito.

Entretanto, em 1759, ocorreu a expulsão da Companhia de Jesus das terras de domínio português, seus bens foram apreendidos e a organização escolar desmantelada. O Primeiro Ministro de Portugal, Marquês de Pombal, buscando adequar-se aos interesses mundiais relacionadas ao comércio manufatureiro implementou uma reforma no ensino tanto na metrópole quanto na colônia portuguesa. O interesse de catequização dos jesuítas foi substituído pelo interesse de servir aos interesses do Estado a partir da influência das ideias iluministas. O Alvará de 1759 determinou o fechamento dos colégios jesuítas e o ensino passou a ser fragmentado e estruturado a partir de aulas régias ministradas por professores que eram supervisionados pelo diretor de estudos. O diretor de estudos tinha como função supervisionar o ensino, advertir e corrigir os professores e apresentar relatório ao imperador a respeito do andamento do ensino (SAVIANI, 2010).

Este quadro histórico foi alterado a partir da chegada, em 1808, da Família Real ao Brasil que fundou as primeiras escolas de ensino superior (cursos superiores de cirurgia, anatomia e medicina e os cursos para a formação de técnicos em áreas como economia, desenho técnico, química, agricultura e indústria) e estruturou o ensino nos níveis primário, secundário e superior. A reorganização do ensino na colônia teve como objetivo “[...] atender a demanda educacional da aristocracia portuguesa e preparar quadros para as novas ocupações técnico-brurocráticas.” (PAIVA, 2003, p. 70). Entretanto, o interesse do império centrou-se na organização do ensino de secundário e superior, apesar de ambos apresentarem um caráter mais prático do que teórico. A instrução elementar ficou a cargo de iniciativas de professores particulares e aulas régias. “E o Brasil, saindo da fase joanina com algumas instituições de educação elitária (escolas técnicas superiores), chegou à Independência destituído de qualquer forma organizada de educação escolar.” (XAVIER, 1980, p. 22).

A educação no império ficou reduzida a existência de pouquíssimas instituições escolares que ofereceram a instrução primária às crianças pequenas. As escolas de primeiras letras deveriam ensinar a leitura, escrita, aritmética, geometria, gramática, moral cristã e doutrina católica por meio da adoção do método mútuo. O método consistia no aproveitamento dos alunos mais adiantados para auxiliarem os professores nas classes numerosas (SAVIANI, 2010). Neste quadro de precariedade do ensino público a educação destinou-se muito mais para a formação da elite do que a formação das crianças da classe popular. Na transição do império para a república atribuiu-se à educação a tarefa de moldar a população aos ideais de desenvolvimento e reconstrução da sociedade.

Para propagar os ideais liberais houve um crescimento no atendimento da instrução elementar, principalmente após a reforma paulista que ocorreu no início da década de 1890 e criou os grupos escolares. As classes foram organizadas de forma seriadas e homogêneas e administradas por um só diretor, que não só administrava a escola, mas, também representava o Estado e o governo. Por isso era escolhido pelo Presidente do Estado um professor diplomado na Escola Normal para desempenhar tal papel. Com o passar dos anos o perfil do administrador escolar sofreu modificações, ora privilegiando-se o enfoque administrativo, ora o pedagógico, gerando também a necessidade de definição dos “novos papéis” (SECO, 2006).

Após a crise de 1929 houve a necessidade de reorganização da economia brasileira e a consolidação do processo de industrialização no país, neste contexto a burguesia

industrial incorporou a orientação taylorista/fordista, com ênfase na racionalização científica, burocrática e empresarial priorizou-se as bases científicas e administrativas na formação do administrador escolar, em detrimento do pedagógico (SECO, 2006). Neste mesmo período, a administração escolar foi contemplada no documento Manifesto dos Pioneiros da Educação, na qual defendiam “[...] medidas objetivas com que o tratamento científico dos problemas da administração escolar nos ajude a descobrir, à luz dos fins estabelecidos, os processos mais eficazes para a realização da obra educacional” (MANIFESTO, 1984).

A reorganização da área educacional aos interesses capitalistas também permeou a organização racional da estrutura administrativa que se expressou na figura do administrador escolar. O administrador ou diretor escolar tornou-se elemento necessário para auxiliar na organização da escola e, portanto, seria necessária uma formação para atender as necessidades do contexto escolar. Além da formação específica para atuar na direção escolar também começaram a surgir publicações a este respeito. Dentre elas são notórias as publicações de José Querino Ribeiro, a primeira intitulada de Fayolismo na administração das escolas públicas (1938) e Ensaio de uma teoria de administração escolar (1952) (PARO, 2009).

Neste processo de reorganização da educação pública a marca preponderante são as sucessivas reformas implantadas na década de 1940 e nos anos seguintes. Entretanto, merece destaque a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN n. 4.024/61, na qual em seu artigo 42 deliberou que “[...] o diretor de escola deverá ser educador qualificado”. Esta LDBEN trouxe modificações no sentido de descentralizar o poder na escola e também fez com que os Estados regulamentassem as questões referentes ao cargo de Direção. Com as mudanças no ensino de primeiro grau (curso primário + curso ginasial) surgiu a figura do Diretor de Escola, que a partir das novas definições passou a cumprir funções de administração, tendo como modelo a empresa cujas funções eram técnicas, cientificamente determinadas e burocráticas para que houvesse produtividade máxima com recursos mínimos.

Nesse período histórico, a visão que imperava dentro da escola era a tecnicista, que idealizava a disciplina das escolas como pronta, finalizada no âmago do racionalmente organizado sistema educacional. Nesse modelo biológico, que descrevia os órgãos e seu ensinamento a partir da análise de seus componentes administrativos e curriculares via a disciplina, como a anatomia do ensino e explicava a estrutura, funcionamento e fisiologia

do ensino¹. Para essa finalidade utilizava-se da análise dos textos legais instituídos e consolidados (leis, decretos, resoluções, pareceres, indicações e outros) (SAVIANI, 1987). Nesta mesma direção, a pedagogia tecnicista balizou a organização do campo educacional de duas formas: pela organização racional do trabalho (taylorismo/fordismo) e pelo controle do comportamento (behaviorismo) (SAVIANI, 2010). O curso de Pedagogia passou a habilitar os acadêmicos para a área de administração escolar, supervisão escolar, orientação educacional e inspeção escolar com sentido de maximizar ação e os resultados profissionais.

As décadas de 1970 e 1980 são marcadas em todas as áreas pela luta em favor da democratização da sociedade. A mobilização da sociedade trouxe o aumento de controle da população sobre o Estado. Nesse contexto, o discurso foi em defesa da gestão democrática da educação, sendo contemplada na Constituição Federal do Brasil de 1988. Na Carta Magna a educação foi disposta como um direito social, responsável pelo pleno desenvolvimento do indivíduo, sua preparação para o mercado de trabalho e o pleno exercício da cidadania. Outro avanço contemplado na constituição federal foi o princípio da gestão democrática como forma de contemplar os anseios da sociedade, porém, a regulamentação desse dispositivo foi contemplada somente, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996 (VIEIRA, 2008).

Uma característica deste período é a mobilização do campo educacional e a emergência de pedagogias contra-hegemônicas que atendessem aos interesses dos dominados (SAVIANI, 2010). As mobilizações de educadores e da sociedade em prol de mudanças na legislação redirecionam o papel do Administrador/Pedagogo redefinindo seu perfil profissional e exigindo que este seja um

Profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais e na produção e difusão do conhecimento, em diversas áreas da educação, tendo a docência como base obrigatória de sua formação e identidades profissionais (BRASIL, 1999).

A década de 1990 presenciou um grande interesse pela organização das políticas públicas no país em todas as instâncias (federal, estadual, municipal). A centralização do Estado também refletia no modelo de organização da escola, inclusive nos assuntos

¹ Estrutura: os órgãos que os constituem, suas características básicas; Funcionamento: modo como funcionam os diversos órgãos que constituem o ensino; Fisiologia: modo como funcionam os diversos órgãos que constituem o ensino.

pertinentes a administração escolar. O novo paradigma vigente² e a necessidade de “modernização” fez com que surgissem novos modelos de gestão, cujo norte político-ideológico tinha como objetivo alcançar a “[...] eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista” (OLIVEIRA, 2000, p. 331), oculto em uma suposta neutralidade científica e humanidade.

O princípio da gestão democrática foi ratificado pela Lei nº 9394/96, no art. 3º, inciso VIII e no art. 14. Conforme esta legislação o princípio da gestão democrática será definido pelos sistemas de ensino por meio da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e na participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Ocorrem diversas mudanças na escola, principalmente no tocante a descentralização, autonomia e democratização. O interesse pelas redes interativas de organização e administração facilitaram a ação cooperativa e a comunicação interna e externa (SANDER, 1996, p. 28) e permitem a comunidade maior participação nos processos administrativos e educativos das escolas, inclusive escolhendo/elegendo os integrantes de cargos administrativos, dando abertura para a participação dos pais e professores, e a composição de instâncias colegiadas, como os grêmios estudantis e os conselhos escolares.

Embora desde as décadas de 1980/1990 o tema gestão escolar democrática esteja no centro do debate não foi possível esgotá-lo. Ainda hoje é um quesito imprescindível à sociedade, por se tratar de um caminho para o exercício da cidadania. “Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (LÜCK, 2009, p. 16).

A visão conservadora que ainda persiste em manter-se é obsoleta diante do novo contexto educacional. É preciso encorajar todos os integrantes da comunidade escolar a atuação consciente e a participação, para que assumam responsabilidades, auxiliando nas decisões, estimulando a discussão das ideias, visando a melhoria do processo pedagógico, incentivando todos os “[...] envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua

² Modelo Toyotista, progressista, que utiliza como *slogan* a Gestão da Qualidade Total (GQT). Responsabilizava a administração escolar pelo fracasso escolar “se o aluno não está aprendendo, certamente o problema está na escola, em seus processos, organização e funcionamento. [...] O sucesso do aluno depende da escola e o sucesso da escola depende das propostas e dos projetos que ela identifica como necessários para operacionalizar uma proposta pedagógica” (KRAWCZYK, 1999, p. 123).

criatividade, na solução de problemas cotidianos” (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 10).

A abertura econômica e a crescente competitividade impostas pelo neoliberalismo modificaram o papel da escola, atribuindo-lhe a função de adequar os indivíduos as novas regras do mercado, fazendo com que a escola passasse a buscar eficiência e produtividade, conforme os interesses capitalistas.

O advento capitalista com seu interesse de acumulação do capital trouxe para a administração a função de organização do trabalho pedagógico, controlando as forças produtivas tanto no planejamento quanto na execução do trabalho.

A administração da educação pública, especialmente a gestão escolar, a partir de 1995 até 2002, seguiu as linhas gerais da administração pública gerencial adotada pelo governo federal, assim como as determinações dos organismos multilaterais, os quais incorporam elementos da reestruturação do trabalho capitalista e sua administração, principalmente no que se refere à adoção da gestão por resultados [...] No que tange à participação e à responsabilidade da coletividade, as esferas da sociedade civil são chamadas a contribuir por meio de ONGs (Organizações Não- Governamentais), centros comunitários, trabalho voluntário e parcerias privadas, apresentados com um caráter claro de centralização da decisão e descentralização das responsabilidades, focalização e meritocracia, direcionados às comunidades, lançando a estas a responsabilidade de esforçarem devidamente para resolver localmente seus problemas (FERREIRA, 2006, p. 56).

Em 2001 o Ministério da Educação promulgou a Lei n. 10.172/2001 que estabelece as diretrizes, os objetivos e as metas que deveriam ser implementadas nas diferentes etapas e modalidades da educação básica e superior, assegurando o acesso, a permanência, a gestão democrática e a qualidade do ensino. Ações essas em consonância aos compromissos coletivos assumidos por nosso país no ano de 2000, no Fórum Mundial sobre Educação de Dakar, buscando garantir a educação para todos.

Para Lück (2005, p. 82) o momento presente traz mudança de paradigmas, tendo como característica principal a “[...] mobilização do talento humano, coletivamente organizado para a promoção de experiências significativas de aprendizagem”. O ensino público em todas as instâncias é alvo de reformas e as práticas pedagógicas escolares trazidas para o centro dos debates por diversos atores sociais, inclusive da mídia. Devido a complexidade do processo do ensino e a busca para reaver o status da educação de recurso essencial para o desenvolvimento social e econômico brasileiro novos desafios são impostos a gestão educacional (LÜCK, 2005).

Devido às particularidades e singularidades desse momento aliadas ao interesse na universalização do acesso a escola, o próprio significado de gestão passou a associar-se a participação e a mobilização da comunidade escolar em prol da escola ampliando e aprimorando as aptidões para o sucesso do processo educativo. A participação coletiva e “[...] o reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão” (BARROSO, apud TEODORO, 2001, p. 209), trazendo à tona discussões sobre a função do pedagogo na instituição escolar.

Por ser o responsável pelo o processo de ensino e aprendizagem, pela articulação do Projeto Político Pedagógico e pela assessoria do professor (VASCONCELLOS, 2009), o pedagogo precisou dominar “[...] sistemática e intencionalmente as formas de organização do processo de formação cultural que se dá no interior das escolas” (SAVIANI, 1985, p. 28).

Inserida em uma sociedade capitalista, a escola também sofre suas contradições, determinações, conflitos de interpretações sobre a organização do trabalho pedagógico e de sua função social. Essa tensão ideológica das diversas convicções faz com que as relações de força e poder sejam reproduzidas em seu interior (SILVA JR, 1993).

Todo projeto a ser desenvolvido na escola deve considerar que há segmentos sociais diferenciados e que todos devem ter sua identidade social articulada com a realidade, prevendo ações que oportunizem o desenvolvimento individual e coletivo, sistematizando e socializando os saberes produzidos pelos homens, ao longo da história da humanidade, uma vez que a educação é um fenômeno político, embora educação e política enquanto fenômenos tenham uma relação paradoxal, ou seja, são ao mesmo tempo inseparáveis e distintos (SAVIANI, 1999)³.

A administração escolar que visa a transformação social deve estar alicerçada “[...] em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas dominadas da população” (PARO, 2003, p. 152). Dentre esses interesses, o investimento em uma educação de qualidade que oportunize a apreensão do saber historicamente acumulado e a conscientização dos educandos a respeito de seus direitos, inclusive a educação (PARO, 2003).

³ Na obra *Escola e Democracia* o autor Dermeval Saviani menciona suas Onze Teses sobre Educação e Política. Sendo que as três primeiras explicam porque a educação é um ato político: Corolário da Tese 1ª: Educação e política são fenômenos inseparáveis, porém efetivamente distintos entre si. Tese 2ª: Toda prática educativa contém inevitavelmente uma prática política. Tese 3ª: Toda prática política contém, por sua vez, inevitavelmente uma dimensão educativa. (SAVIANI, 1999).

Em contraposição aos interesses capitalistas que oferecem instrução mínima às camadas populares para que sejam úteis ao processo de produção é proposital que o conhecimento permaneça sendo exclusividade da classe dominante. Nesta direção, tornar-se imprescindível que a escola, na perspectiva da gestão democrática a expansão de uma educação crítica e de qualidade atenda toda a população. Para tanto, faz-se necessário que a educação resgate sua função especificamente educativa e pedagógica, de instituição responsável pelo acesso ao conhecimento e ao saber sistematizado, historicamente construído, portanto necessário ao desenvolvimento cultural e humano (SAVIANI, 1991).

Para que isso se torne realidade, é necessário que o pedagogo compreenda seu papel e sua função no cotidiano escolar, observando e intervindo na organização do trabalho pedagógico, uma vez que “[...] gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel” (FERREIRA 2006, p. 306).

A escola consciente de sua função social e de sua importância na formação de sujeitos históricos possibilita a construção permanente do conhecimento e a socialização deste instrumentalizando os indivíduos para compreender as relações sociais. A gestão democrática é, portanto, um processo de luta política, que a partir do aprendizado sobre esta, possibilita a participação democrática dos atores sociais, tendo como resultado a transformação (DOURADO, 2002).

Para Fonseca (1997) a escola democrática é uma construção possível somente se houver a transformação da cultura autoritária para a cultura democrática, especificamente inerente ao projeto social específico da escola. A gestão democrática extrapola a prática administrativa, é um compromisso com ações pedagógicas educativas.

Projeto político pedagógico: instrumento da gestão democrática

Antes de aprofundar as questões legais sobre o Projeto Político Pedagógico e discorrer propriamente sobre sua definição e implicações para a organização do trabalho pedagógico, convém esclarecer que parte-se do princípio de que ele é muito mais do que um documento legal, é antes um instrumento para o processo de democratização da educação. Considera-se instrumento como: “1. Objeto, ger. mais simples que o aparelho, que serve de agente mecânico na execução de qualquer trabalho. 2. Qualquer objeto considerado em sua função de utilidade. 3. Recursos empregados para alcançar um objetivo; meio” (FERREIRA, 2008, p. 483).

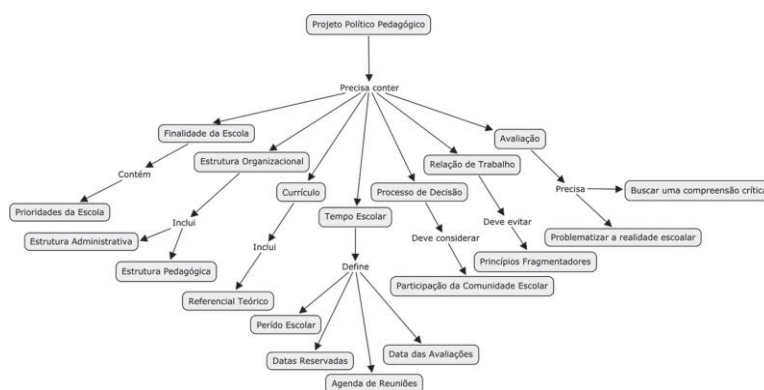
Tratando-se do Projeto Político Pedagógico, como instrumento, torna-se um objeto útil para a organização e sistematização do trabalho educativo, um “documento teórico-prático”, no qual são explicitados os fundamentos políticos e filosóficos da comunidade. Por pressupor “relações de interdependência” deve compreender “[...] o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico” (SILVA, 2003, p. 296).

O Projeto Político Pedagógico deve estruturar-se basicamente a partir de três elementos sugerido por Vasconcellos (2002): o marco referencial, que vai abordar a dimensão da finalidade; o diagnóstico, a dimensão da realidade e a programação, cuja perspectiva será a da mediação.

Já para Libâneo (2004) um Projeto “pedagógico curricular” precisa conter: contextualização e caracterização da escola; concepção de educação e de práticas escolares; diagnóstico da situação atual; objetivos gerais; estrutura de organização e gestão; proposta curricular; proposta de formação continuada de professores; proposta de trabalho com pais, comunidade e outras escolas de uma mesma área geográfica e por fim, as formas de avaliação do projeto.

A Figura 1 também sugere alguns itens necessários ao Projeto Político Pedagógico:

Figura 1 – Mapa Conceitual sobre os elementos integrantes do Projeto Político Pedagógico



Fonte: Cidade em Letras⁴.

Segundo Marques (1990) sua força motriz consiste na abrangência das dimensões, que indissociadas oportunizam a elaboração de propostas e projetos sistematizados e organizados, a partir da realidade escolar, por perceber a escola como um espaço impar

⁴ Mapa Conceitual sobre os elementos integrantes do Projeto Político Pedagógico aqui apresentado encontra-se disponível em <http://cidadeemletras.blogspot.com.br/2011/05/mapa-conceitual-elementos-de-um-projeto.html>

para a formação do indivíduo permitindo situações de ensino e aprendizagem. Neste sentido, a elaboração do Projeto Político Pedagógico “[...] vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e, através disto, permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade e com os órgãos dirigentes” (VASCONCELLOS, 2002, p. 21).

A participação da comunidade deu-se a partir da abertura política brasileira na década de 1980 assinalando a proposta de gestão democrática, estabelecendo suas intenções em 1988 por meio da Constituição Federal, que em seu artigo 206, prevê: “VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” (BRASIL, 1988). Entretanto, somente a partir da década de 1990 esta forma de gestão se estabeleceu como princípio, por meio da LDBEN de 1996, que dispõe nos artigos 12, 13 e 14, sobre o Projeto Político Pedagógico como principal instrumento para sua efetivação, delegando responsabilidades – incumbências tanto aos docentes (art. 13), quanto às instituições de ensino (art. 12), definindo que a gestão democrática ocorre quando há participação de todos, (professores, funcionários e comunidade) na construção do Projeto.

Art. 12: elaborar proposta pedagógica; velar pela frequência dos alunos; ofertar condições para alunos de menor rendimento; administrar o seu pessoal; criar vínculos comunidade-escola; garantir os dias letivos

Art. 13: participar da elaboração da proposta pedagógica, inclusive nos períodos de planejamento; zelar pela frequência e aprendizagem dos alunos; ministrar os dias letivos previstos; elaborar estratégias para alunos de menor rendimento.

Art. 14: a gestão democrática far-se-á mediante participação de funcionários e comunidade.

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Como um instrumento importante para efetivação do processo de gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico pressupõe ações como descentralização, participação, racionalização dos recursos e autonomia das escolas. Essa autonomia está prevista no artigo 15 e ao mesmo tempo em que pressupõe liberdade, implica em grande responsabilidade, principalmente no que diz respeito à ruptura com práticas e posicionamentos autoritários e controladores, ranços que acompanham a educação desde sua instituição em nosso país.

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 possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994, p. 579).

Para que a autonomia seja verdadeiramente alcançada é necessário que os atores sociais que integram a escola estejam dispostos a arriscar sua comodidade através da resistência à visão autoritária e centralizadora, comprometendo-se com o diálogo para a ampliação dos saberes, assumindo uma postura crítica diante da realidade imposta pelo sistema capitalista, buscando conhecer o passado para atuar no presente intencionando um futuro promissor. Autonomia também implica em definição e clareza de objetivos, que privilegiam o processo de conhecimento, mas também vislumbra a formação do cidadão capaz de participar, de intervir proporcionando “[...] determinação no processo de formação dos cidadãos” (LIBANEO, 2004, p. 127) para a qualidade de ensino.

A gestão democrática e a autonomia devolvem aos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem a identidade, principalmente ao educador, que ao longo dos anos viu seu trabalho progressivamente desvalorizado, suprimido, racionalizado e controlado (CONTRERAS, 2002). Portanto, a direção do trabalho da escola é verificar as demandas da comunidade, possibilitando condições não somente para acesso, mas também para a permanência dos alunos na escola. Não pode se desconsiderar que o principal objetivo da escola é a apropriação do conhecimento, a efetivação da aprendizagem do aluno. Saviani (1991, p. 23) pondera que a função da escola é “[...] propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado, bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber”. Para isso é necessário diagnosticar e intervir mediando o conhecimento para que as lacunas apresentadas no ponto de partida sejam diminuídas até que no ponto de chegada a desigualdade seja diluída.

Para Ferreira (2006, p. 310) a gestão democrática se efetiva a partir de decisões descentralizadas

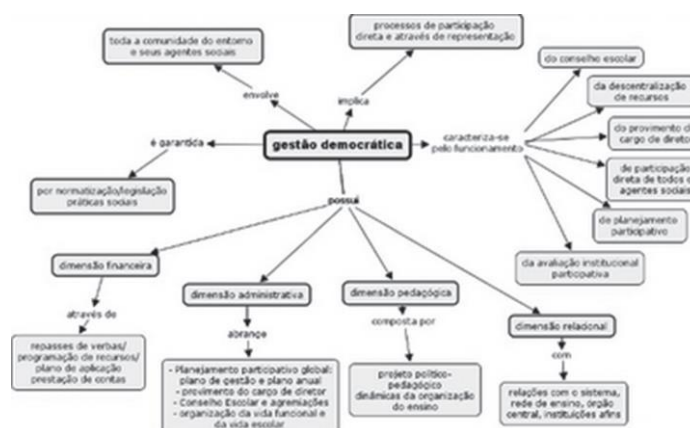
[...] sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...].

Devido a sua conotação política, o projeto político-pedagógico precisa ser discutido coletivamente, por todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem,

assegurando assim que este não seja simplesmente mais um documento da escola, mas sim um documento com objetivos e diretrizes, que seja capaz de prever as ações a serem desenvolvidas pela escola em prol do processo educativo. Partindo das necessidades da escola, prevendo seus propósitos e suprimindo suas expectativas, mas também adequando-se as determinações legais do sistema de ensino, assegurando assim a gestão democrática (LIBÂNEO, 2004).

O Projeto Político Pedagógico no contexto da escola “democrática, pública e gratuita de qualidade” deve primar pelos princípios da igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade, valorização do magistério (VEIGA, 2001, p. 16).

Figura 2 – Gestão democrática



Fonte: www.pead.faced.ufrgs.br⁵

Percebe-se por meio da Figura 2 que a gestão democrática é um processo complexo, que tem no trabalho coletivo um dos principais alvos da gestão democrática, mas não é uma disposição natural, é sim uma construção, uma conquista, possível somente se houver a disposição dos envolvidos no processo e que se alcança a médio e longo prazo, por exigir “[...] querer crescer, mudar, transformar; querer participar do processo de criação de uma nova escola, de uma nova sociedade” (FUSARI, 1993, p. 71).

Tendo a realidade como ponto de partida e devido ao constante movimento desta, a construção do Projeto não pode ser estanque, mas sim um processo, como um planejamento participativo que devido à importância para a ação educativa deve ser revisado e revisto durante a sua trajetória, construindo a “identidade da instituição”, sendo mudado e mudando a realidade, visando a “[...] organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação” (VASCONCELLOS, 2006, p. 169).

⁵ O Mapa Conceitual Popular sobre a Gestão Democrática aqui apresentado encontra-se disponível em <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/galeria/detalhe.php?foto=256&evento=3>

Considerações finais

Para nortear o trabalho em defesa do Projeto Político Pedagógico como instrumento para a efetivação da gestão democrática, promotora da construção de uma sociedade em que seja possível suprimir as desigualdades, este texto pautou-se na trajetória histórica da gestão no Brasil e dos conceitos de autonomia e projeto político pedagógico.

A gestão democrática é uma forma de organização do trabalho pedagógico, entretanto, apesar de ser uma discussão relativamente nova ainda encontra muitas resistências seja no interior da escola ou nas próprias redes de ensino. Entretanto, reconhece-se que muito destas resistências advém da construção histórica dos modelos de gestão educacional implantados e transplantados no país. Dentre os limitadores para que a gestão democrática se efetive a mais grave é a falta de uma “[...] política educacional que trate a escola como espaço democrático não como uma prisão cercada por grades para evitar conflitos” (LIBÂNEO, 2004, p. 137).

O Projeto Político Pedagógico é uma construção social e um instrumento importante no exercício da Gestão Participativa e Democrática da comunidade escolar. O trabalho coletivo ainda é um desafio que implica em tomada de decisão para o planejamento participativo, a disposição para o diálogo e para o rompimento com velhos paradigmas.

Neste processo de construção e participação a autonomia é uma conquista que pressupõe profissionalidade, que perpassa as dimensões da obrigação moral, do compromisso social por meio de práticas profissionais partilhadas, da mediação de conflitos sociais e de ações coletivas e organizadas para a intervenção e da busca por competência profissional (CONTRERAS, 2002, p. 91).

Entretanto, é notório e perceptível que “Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los.” (LÜCK, 2009b, p. 16). Neste contexto, o pedagogo e o gestor escolar possuem um importante papel no processo de efetivação da gestão democrática por meio do acompanhamento do projeto político pedagógico e na organização do trabalho pedagógico.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 9/10/2011.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 9.out. 2013.

_____. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior, **Comissão de Especialistas para as Diretrizes Curriculares do curso de Pedagogia**, 1999.

_____. Ministério da Educação. UNESCO. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília, 1996.

CONTRERAS, José. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: AGUIAR, Márcia Ângela da S.; FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** Campinas, SP: Papirus, 2002. p. 149-160.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 7. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, Marília. O Banco mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FUSARI, J. C. A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na unidade escolar. **Série Ideias**, São Paulo, n. 16, p. 69- 77, 1993. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdg/idéias_16_p069_077_c.pdf>. Acesso em: 15. jun. 2014.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: BRASIL. MEC, **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília, 1994

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 20, n. 67, p. 112-149, ago. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-

73301999000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 May 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301999000200005>.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 65, n. 150, p. 407-425, maio./ago. 1984.

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

MEDRADO, Adonai Estrela. **Mapa Conceitual sobre os elementos integrantes do Projeto Político Pedagógico**. Disponível em: <http://cidadeemletras.blogspot.com.br/2011/05/mapa-conceitual-elementos-de-um-projeto.html>. Acessado em: 14.maio.2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Educação básica**: gestão do trabalho e da pobreza. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

PAIVA, Vanilda. **História da educação popular no Brasil**: educação popular e educação de adultos. São Paulo: Loyola, 2003.

PARANÁ. **Gestão Democrática** – Mapa Conceitual Popular. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/galeria/detalhe.php?foto=256&evento=3>. Acessado em 15 de maio de 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, Aug. 2009. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 mai 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Latu Sensu**-Ano 3, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br> . Acesso em: 19.mai.2015.

PETERS, Tom. **50 lições de liderança**. 32. ed. São Paulo: Vozes, 2002.

SANDER, Benno. Gestão educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>> Acesso em: 10.maio. 2014.

SAVIANI, Dermeval. Sentido da Pedagogia e Papel do Pedagogo. **Revista da ANDE**, São Paulo, n. 9, p. 27-28, 1985.

_____. **Escola e Democracia**. 8. ed.Campinas, SP: Autores Associados, 1987.

_____. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas, SP: Autores Associados, 1991.

_____. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

_____. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2010.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a república (1930), In: **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 54–101, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.histedbr.fae.unicamp.br/re-v22e.html>>. Acesso em : 15. jun. 2014.

SILVA, Carmen Bissoli da. Curso de **Pedagogia no Brasil: História e identidade**. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

SILVA JR, Celestino Alves da. **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez, 1993.

TEODORO, António. **Educar, promover, emancipar**. Lisboa, PT: Edições Universitárias Lusófonas, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Projeto Político-Pedagógico: conceito e metodologia de elaboração. In: _____. **Planejamento**: projeto de ensino aprendizagem e projeto político pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

_____. **Planejamento**: Plano de Ensino-aprendizagem e Projeto Educativo. São Paulo: Libertad, 2006.

_____. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 10. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 12. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VIEIRA, Maria Silva. Gestão democrática na educação: as contribuições e omissões da LDB (Lei 9.394/96). In: MARQUES, Mara Rúbia Alves (Orgs). **LDB**: balanço e perspectivas para a educação brasileira. Campinas, SP: Alínea, 2008.

XAVIER, Elizabete Sampaio Prado. **Poder político e educação de elite**. São Paulo: Cortez, 1980.

Recebido em: 20.09.2014

Aceito em: 08.05.2015288