



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO
INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E
PARTICIPATIVA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Francisca Botelho Alencar

Palmas – TO, 15 de dezembro de 2009.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO
DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Por:

Francisca Botelho Alencar

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação à distância em **Gestão Educacional** pela Universidade Federal de Santa Maria – UAB: Universidade Aberta do Brasil, como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof^o. Dr. Celso Ilgo Henz.

Palmas – TO Brasil 2009

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo conhecimento e sabedoria para compreender e chegar ao final desta etapa.

Aos meus dois filhos, pela compreensão nas minhas ausências.

A meu esposo pelo companheirismo nessa jornada.

Aos meus demais familiares pelo apoio.

Ao meu orientador Prof. Dr. Celso Ilgo Henz, pelo apoio, paciência, orientação e compreensão, estando sempre à disposição para que houvesse a conclusão deste trabalho.

Aos demais Mestres, que souberam apoiar nas horas certas e nas dificuldades.

Ao Prof.. Coordenador do Curso Leocádio Lameira pelo esforço contínuo para a realização e conclusão desse curso.

As tutoras do pólo de Palmas, Marilha dos Santos e Francisca de Carvalho que muito contribuíram para nos manter aprendendo e cumprindo prazos no curso.

Aos colegas do curso, que muito contribuíram para a conclusão satisfatória do mesmo.

RESUMO

Curso de pós-graduação a distância especialização *latu sensu* em
Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.

AUTORA: FRANCISCA BOTELHO ALENCAR

ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Palmas 15 de dezembro de 2009.

Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica, voltada para o estudo sobre a gestão educacional numa visão democrática e participativa. Por meio deste estudo procurou-se ressaltar a importância vital da participação popular nos mecanismos de participação dentro dos processos de gestão, para uma abertura significativa de descentralização administrativa e pedagógica, no sentido da escola se tornar um espaço de ingresso e permanência com sucesso, servindo aos fins a que se destina, que é da formação integral do aluno, desde o ensinamentos previstos no currículo à formação do cidadão consciente de suas possibilidades e limitações, fazendo uma retrospectiva histórica da educação brasileira para justificar modelos autoritários presentes ainda na educação. A educação, como qualquer outra atividade humana, exige esforços coletivos para o bom desenvolvimento das ações. Em uma rápida viagem pela história da humanidade, percebe-se, que à medida que vão ocorrendo transformações econômicas, sociais e políticas aparece também a necessidade de se aprimorar os processos administrativos, com a escola não é diferente, pois é uma empresa sem fins lucrativos, mas objetiva alcançar o aperfeiçoamento do educando, transformando-o em cidadão.

Palavras-chave: Gestão; democrática; participativa

ABSTRACT

Course the distance specialization *latu sensu* in Administration Education
Federal University of Saint Maria

PEDAGOGIC POLITICAL PROJECT LIKE INSTRUMENT OF the DEMOCRATIC ADMINISTRATION AND PARTICIPATIVA.

AUTHOR: FRANCISCA BOTELHO ALENCAR

ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Dates and Place of the Defense: Palmas December 15 of 2009.

This work presents a bibliographical research, gone back to the study on the education administration in a democratic vision and participative. Through this study he/she tried to emphasize the vital importance of the popular participation inside in the participation mechanisms of the administration processes, for a significant opening of administrative and pedagogic decentralization, in the sense of the school to become an entrance space and permanence with success, serving to the ends the one that is destined, that it is of the student's integral formation, from the teachings foreseen in the curriculum to the citizen's conscious of their possibilities formation and limitations, making a historical retrospective of the Brazilian education to justify present authoritarian models still in the education. The education, as any other human activity, demands collective efforts for the good development of the actions. In a fast trip for the humanity's history, it is noticed, that as they are going happening transformations economical, social and politics he/she also appears the need to perfect the administrative processes, with the school it is not different, because it is a company without lucrative ends, but it aims at to reach the student's improvement, transforming him/it in citizen.

Word-key: Administration; democratic; participative.

Projetar significa 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.

Moacir Gadotti, 2004, p. 37.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. A GESTÃO EDUCACIONAL, NUMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA	09
3. COMO PROMOVER A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.....	13
4. AS IMPLICAÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	24
REFERÊNCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

O Tema desta monografia foi escolhido pela necessidade de se fazer entender que não existe gestão democrática e participativa sem planejamento, pretendo adentrar nas discussões da necessidade e urgência na compreensão e implementação do projeto político pedagógico como norte da gestão democrática, na discussão da proposta pedagógica como possibilidade de crescimento da identidade da escola e de todos quantos dela participam.

Como historiadora que sou, senti a necessidade de buscar no passado, em uma breve retrospectiva histórica a situação da gestão educacional, para explicar as heranças administrativas autoritárias e centralizadoras que perduram em nosso dia a dia, que apesar de infringir as leis, são tão difíceis de serem apagadas. Em seguida, parti para o embate da necessidade da construção coletiva do projeto pedagógico da escola, por entender que a gestão democrática só acontece quando todos os agentes se envolvem no processo com sugestões e participação e que a gestão deve criar aberturas para esta participação. E concluindo o trabalho, escrevi um capítulo sobre as implicações do projeto pedagógico no cotidiano da escola, as diferenças e resultados que um bom planejamento pode fazer para a transformação social. Guiei-me pela convicção de que, para uma ação eficiente e eficaz, uma escola necessita de idéias para realizá-las na prática e processos de planejamento, para que essa prática seja o mais exata possível, dentro das possibilidades e limites, levando em consideração processos de discussões, conflitos e administração dos mesmos e que não existe receita de projeto pronta para nenhuma escola, cada uma deve partir de sua realidade para atingir seus objetivos.

Esta monografia é uma pesquisa bibliográfica qualitativa, onde irei buscar referencial teórico para embasamento da mesma e objetiva servir de apoio à pesquisa bibliográfica para a gestão pública da educação básica nas escolas.

2. A GESTÃO EDUCACIONAL, NUMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA.

Ao longo da história, temos uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizador. Desde a Idade Média, o ensino acontecia nos mosteiros, para a formação religiosa dos leigos e clérigos. Após o início do desenvolvimento do comércio e a conseqüente urbanização, surgiu a necessidade de ensinar a ler, escrever e contar. A nova classe a burguesia, exigia um outro tipo de escola, com professores leigos, com práticas voltadas para coisas práticas da vida, para os interesses da burguesia, que desejava de alcançar postos na administração pública, uma vez que aspirava tornar-se classe dirigente, isto deixa claro que a escola sempre esteve voltada para atender aos interesses das classes dominantes.

No Brasil, as primeiras escolas foram criadas pelos jesuítas, a partir de 1549. Esses colégios tinham como propósito a arregimentação dos indígenas e a expansão do cristianismo, ou mesmo do catolicismo no mundo, visto que, a Europa passava pela Reforma Protestante, onde a igreja Católica sofria com a crise e perda de milhões de fiéis para outras religiões, desta forma era necessário encontrar nos indígenas público para compensar tamanhas perdas e ao mesmo tempo havia a necessidade de tornar os indígenas, cristãos com capacidade de convivência com os portugueses que para cá vieram, deixando a situação de canibais para se tornarem produtivos e úteis ao processo colonizador.

Esta situação das escolas perdura até 1759, quando Marques de Pombal expulsa os Jesuítas do Brasil. Restando um complexo de estabelecimentos de ensino, distribuídos pelas maiores cidades, eram escolas que serviam a uma pequena oligarquia rural, que tinham condições de mandar seus filhos para as cidades. Esse quadro permanece quase que inalterado até o final do século XIX, quando uma classe intermediária, resultante da mineração, começa a buscar a escola como meio de inserção social. (M^a LÚCIA ARANHA, 2004, p 81).

Trata-se de uma herança que se instala desde o descobrimento e da época da Colônia, passando pelo império até há pouco tempo da República. A

centralização está tão entranhada na base do sistema educacional brasileiro, quanto no interior da própria escola. Sua manifestação está presente em diferentes facetas, desde as formas autoritárias de convivência, no sistema linear, onde prevalece, a vontade do gestor à dos subordinados, mecanismos de controle burocrático dos tempos de trabalho, a organização das relações de ensino aprendizagem, que pelo cunho tradicional valoriza o saber do professor, em detrimento do aluno, até pela maneira como as cadeiras eram postas ou distribuídas nas salas, enfileiradas, com os alunos olhando na nuca do outro, sem direito a voz ou nas discussões da aula. A centralização marca as relações entre os órgãos de administração do sistema nas diferentes esferas do poder público (Estados e municípios) com as escolas.

No século XVIII, com as Revoluções burguesas e o Iluminismo, ocorreram na Europa, as primeiras tentativas de universalização do ensino sob a responsabilidade estatal. No século XIX, com a urbanização acelerada e o desenvolvimento do capitalismo industrial, a maior complexidade do trabalho exigia melhor qualificação de mão-de-obra, fazendo com que o Estado interviesse na educação para estabelecer a escola elementar universal, leiga, gratuita e obrigatória, isso ocorrendo em um primeiro momento na Alemanha e na França, que foi o berço do Iluminismo. Apesar de algumas modificações na educação.

No Brasil continua a existir por muito tempo o sistema de internatos com disciplina rigorosa e vigilância constante, marcando, sobretudo a escola secundarista elitista, que visava a formação humanística voltada para o ensino superior. No início da industrialização no Brasil, acelera-se o processo de democratização do ensino, com as reivindicações de uma escola pública, leiga, gratuita e obrigatória a que possam ter acesso as camadas mais pobres da sociedade. (M^a LÚCIA ARANHA, 2004,p.73).

No Brasil, o Estado se obriga a educação gratuita a partir da Constituição de 1934, que ao lado da introdução dos direitos sociais, entre os quais o direito de todo cidadão à escolaridade como obrigação dos poderes públicos, ainda propunha a criação de Conselhos para solucionar os problemas nacionais. Foi neste contexto que foi criado o Conselho Nacional de Educação, no então governo provisório de Vargas. E até hoje, se configura obrigatoriedade nas legislações vigentes.

A gestão da educação escolar no Brasil, de longa data, tem como um dos seus componentes os Conselhos de Educação. Esses Conselhos, bem pouco funcional, já existiam desde o Império.

O atual Conselho Nacional de Educação, criado pela Lei nº 9.131/95, teve sua confirmação com a nova LDB 9.394/96. (Naura Ferreira, 2008, p.46).

É necessário dizer que a atual Constituição reconhece os Estados e municípios como entes federados e a existência de sistemas estaduais e municipais de educação, no entanto, prevê, a criação de Conselhos para evitar a centralização administrativa.

A referência a Conselhos Estaduais e municipais de educação será posto na lei 9.424/96 que institui o FUNDEF Fundo de Manutenção do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério, e conseqüentemente exigiu a formação dos Conselhos de financiamento, sociais e fiscais. (NAURA FERREIRA, 2008, p. 47).

Os Conselhos de Educação surgem como uma solução no caminho da gestão democrática da educação, porém estava ainda muito longe de sinalizar para o que entendemos hoje como tal. No entanto, já apontava para uma gestão participativa e mais descentralizada, quando põe a educação na decisão de um grupo, com competência para discutir seus caminhos, uma vez que uma das exigências dos conselhos é que tenha representantes das categorias que representa. Pois funciona como órgão consultivo e deliberativo, subordinado às leis, que funcionam como órgão de assessoramento ao governo. Os conselhos se fizeram necessários pela própria lógica histórica de nosso país, que nasceu do encontro grotesco entre o colonizador e colonizado, entre o branco e o negro e porque não dizer do indígena, na condição de subalterno, atrasados e incapazes, certamente, esses Conselhos surgiriam para dinamizar essas relações conturbadas e de herança histórica no país, para vir a servir de ponte a uma gestão da educação mais próxima de seus fins, mais democrática, descentralizada e participativa.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no seu artigo 14, trata da gestão democrática do ensino público. Ela delega maiores detalhamentos aos sistemas. Contudo, no inciso II, diz que um dos componentes desta gestão é a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (NAURA FERREIRA p.56. 2008).

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias, para efetivá-la, deve-se dar abertura à participação e promover

o envolvimento e o comprometimento das pessoas envolvidas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados almejados e alcançados.. trata-se de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, perspassando pelo pedagógico, financeiro e patrimonial para atingir ou promover uma educação de qualidade. Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é uma parcela de contribuição para melhorar a sociedade e um desafio de todos os envolvidos no processo educacional: gestores, pais, professores, alunos e funcionários, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio, tornar a educação inclusiva, participativa e com qualidade se torna a principal finalidade do seu trabalho.

A gestão democrática da educação está vinculada à função social que a escola deve cumprir é orientada por processos de participação da comunidade, está assegurada tanto pela Constituição brasileira quanto pela LDB, Lei nº 9.394/96. A Constituição relaciona os princípios a serem observados na gestão das escolas:

ART. 206 o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III- Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V- Valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico para todas as instituições mantidas pela União;
- VI- Gestão democrática do ensino público;
- VII- Garantia do padrão de qualidade.

A gestão democrática da educação é assegurada entre os princípios necessários para se ministrar o ensino público no Brasil, juntamente com a igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia do padrão de qualidade, que constituem quesitos essenciais a uma escola aspirada por todos os segmentos da sociedade. Desta maneira, nossa legislação dar condições de usufruto e participação, independentemente, da condição social para intervir na construção de políticas públicas e na gestão de instituições educacionais.

A participação é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local. Ela permite confrontar idéias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas, desta feita, é possível o gestor ouvir e ver a versão do processo educacional, por outro ângulo, que não seja o seu próprio, e ainda, que as possibilidades de equívocos são mínimas, quando há pluralismos de idéias e também as críticas e revanches advindas da sociedade são bastante minimizadas. Pois, quando há participação social, há transparência no processo de gestão.

3. COMO PROMOVER A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.

Dentro de uma gestão escolar, que busque a democratização e qualidade do ensino se faz necessário um bom planejamento tendo como norte a realidade daquela escola, que se conhece com seu histórico, com sua clientela e com a comunidade que a rodeia, após fazer seu diagnóstico, partem-se para o objetivo que norteia a educação, daí para as metas e ações educativas, quantificadas, com datas bem definidas e qualificadas. Quero neste trabalho deixar claro, que a construção do Projeto Político pedagógico foi e é uma conquista da democratização da educação, da abertura política e do processo participativo. Nele todos na escola e no seu entorno podem opinar, vivenciar e com ele aprender.

Há muito tempo que se faz necessário e exige-se que as escolas elaborem seu projeto político pedagógico, mas precisamente depois da abertura política, quando as escolas passaram a ter mais autonomia administrativa e passaram a gerir seus próprios recursos, se fez necessário a criação dos próprios projetos, uma vez que cada escola tem uma realidade e que necessita atacar seus pontos fracos para se tornar uma escola de referência. O MEC, através do RENAGESTE, criou o Prêmio Nacional de Referência em Gestão escolar, que premia escolas que se tornam referência regional ou nacional em gestão, as escolas desta maneira, procuram se aproximar do modelo exigido, buscando vivenciar, em suas práticas, algumas características condizentes ao referido prêmio, procurando evidenciar, a participação da comunidade, boa gestão de pessoal, patrimonial e administrativa, além de procurar sempre elevar o índice de aprovação e minimizar a evasão e reprovação escolar.

Nota-se grande diferença nas escolas a partir da criação da nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 – que respalda a prática da autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira como condição para a escola executar realmente seu projeto pedagógico, respeitando as normas do sistema de ensino.

O Projeto Político Pedagógico deve ser um apanhado de idéias dos funcionários da escola, as sugestões de trabalho de um grupo que sabe onde quer, e como quer chegar a um determinado patamar, deve focar naquilo que a escola já é e apontar possibilidades de se transformar, contando com o trabalho coletivo dos seus segmentos. Não pode correr o risco de ser feito apenas por um pequeno grupo de coordenadores e diretores, pois desta feita não surtirá o efeito desejado, correndo o risco de ficar engavetado ou apenas para cumprir a lei. O trabalho de construção coletiva do projeto pedagógico é um processo que apresenta conflitos que devem ser administrados de maneira a dar vez e voz a todos os segmentos divergentes, pois a diversidade de segmentos é que torna o processo dinâmico e, é em função dessa interação que surge o coletivo da escola, os conflitos quando bem administrados, geram questionamentos que enriquecem o grupo no sentido do crescimento e de soluções para os problemas.

Para uma escola se tornar eficaz, se faz necessário um bom planejamento, que deve está contido no PPP, partindo de um diagnóstico para se saber quais os pontos fracos a ser atacados e em que a escola já é excelência para continuar um bom trabalho, uma vez feito o diagnóstico, após ter feito uma retrospectiva na vida da escola, conhecendo sua história, é hora de partir para as metas e ações a serem desenvolvidas pela escola para alcançar a escola que desejamos. O projeto da escola depende da ousadia dos seus funcionários, que devem levar em conta que não existe um modelo próprio de projeto, pois cada escola é uma realidade e isto é o principal ingrediente para o projeto dar certo, outro fator é o espaço-tempo em que está inserida, o contexto histórico, digamos que uma escola que não tenha casos de

abandono escolar, este não poderá ser o ponto fraco da escola ou a meta principal a ser atingida no projeto.

O Projeto Político Pedagógico é uma exigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDB nº 9.394/96 que estabelece: as diretrizes que definem os princípios, as finalidades, as intenções e objetivos da educação brasileira como também as bases referentes aos níveis e modalidades de ensino, aos processos de decisões, formas de gestão e as competências e responsabilidades relativas à manutenção e desenvolvimento do ensino no país, mas a lei sozinha não garante a autonomia nem muda a realidade de uma escola, quem o faz são seus agentes com suas práticas, pautadas na lei, na experiência, na convivência do seu dia-a-dia. A autonomia da escola é construída à medida que se estimula e assegura a participação dos alunos, pais, professores, funcionários e representantes da comunidade local na discussão do trabalho pedagógico. Ao orientar suas práticas para o fortalecimento de sua própria autonomia, a escola pode construir seu próprio conceito de qualidade de ensino e adequar melhor a sua função às necessidades da comunidade. Ao estabelecer o diálogo, os vários segmentos se envolvem mais e de forma mais efetiva nas ações desenvolvidas no cotidiano escolar. A autonomia na escola ocorre à medida que ocorre a capacidade da instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico, assumindo ações e compromissos para melhorar sua prática e seu fazer pedagógico.

A LDB 9394/96, dar respaldo e flexibilidade para que cada escola opere com criatividade na política educacional, de acordo com sua realidade e exige que os responsáveis pela escola de maneira geral construam seu projeto pedagógico conforme expressam os Artigos a seguir:

Art.- 12 – os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e do seu sistema de ensino, deverão:

I- Elaborar e executar sua proposta pedagógica. (...)

Art.- 13- Os docentes incumbir-se-ão de:

I- Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Art.- 14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
- II- Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares.

Essa exigência da legislação educacional objetiva ampliar e reforça espaços de participação na construção, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico, ao mesmo tempo proporciona o exercício da autonomia de gestão pedagógica e assegura melhor desempenho das escolas. A gestão participativa acontece desde os primeiros passos da construção coletiva do PPP, quando as pessoas e as instituições organizam e decidem suas práticas em forma de planejamento, para de alguma forma intervir na realidade, utilizando norma padrão de pensamento e ações escritas e quantificadas. Cada escola ou sistema de ensino tem autonomia para a elaboração de normas próprias de gestão democrática, no entanto, a participação deve ser assegurada e incentivada na preparação do projeto pedagógico da escola, assim como a das comunidades escolar e local nos órgãos de decisão colegiada. A gestão democrática se faz no exercício da cidadania de todos os envolvidos no processo educacional com entidades ou representividades da comunidade local, entre estas podemos citar o poder público, promotorias, Ongs, etc. A participação social gera conflitos e o gestor deve estar preparado, tanto por parte de conhecimentos quanto seguro das suas atitudes de controle emocional e pessoal para lidar com as pessoas, para isso deve sempre observar os princípios da administração pública, como publicidade, impessoalidade, legalidade, moralidade e por último, o da competência para agir seguro de suas ações, principalmente quando se trata de assuntos financeiros, que é uma das competências inerentes do gestor público e que são bastante visados pela sociedade. Envolver a comunidade local e escolar é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos, mas compete às equipes gestoras desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolver e participar e as motivações

vão desde o uso dos espaços escolares a organização do fazer pedagógico. As dificuldades servem de incentivo para criar novas formas de organização. Espaços de discussão possibilitam trabalhar idéias divergentes na construção do projeto educativo.

“Os pedagogos e filósofos modernos consideram a escola como instrumento para a libertação do homem e para o progresso social. Eles defendem a idéia de que a escola deve-se adaptar às necessidades da criança e que deve procurar transformar cada indivíduo em cidadão livre e feliz.” (DELVAL, 2002,p.21 in PPP Col. E. José L. Siqueira).

Enfim, cabe à escola garantir meios para a interação com a comunidade e manter contato com instituições e com as famílias, para que possam tomar decisões quanto as melhores opções em relação ao desenvolvimento do projeto pedagógico para garantir a efetiva aprendizagem dos alunos, oferecendo uma educação de qualidade que seja significativa para toda a vida, desde o aprendizado necessário, previsto no currículo às posturas éticas necessárias no decorrer da vida do cidadão.

A partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos da criação, recriação e decisão, ele vai dinamizando seu mundo, vai dominando a realidade, vai humanizando-a, vai acrescentando a ela algo que ele mesmo é o fazedor. (FREIRE, 2002, p.51 in PPP Col. E. J. L. Siqueira).

Isto pode ser transposto para a escola, no sentido de que esta deve orientar seus educandos, dentro de uma postura crítica para solucionarem seus problemas e se tornarem cidadãos úteis e realizados, capazes de criar e recriar com responsabilidade e competência, em seu meio, situações de vivências e convivências sadias, solidárias de responsabilização com o meio ambiente, uma vez que educar hoje, segundo a UNESCO, é desenvolver o homem dentro dos quatro pilares da educação: aprender ser, conhecer, aprender a aprender e conviver. Supõe desenvolver o educando para além de ler, escrever e contar, sua educação deve ser integral, preparando-o para atuar na sociedade como um ser pensante, crítico, ou seja, a educação é para a vida, para o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, além dos muros da escola. Um ser desenvolvido no plano

físico e intelectual, que tem consciência clara de suas possibilidades e limitações, um ser munido de uma cultura que lhe permita conhecer, compreender e refletir sobre os problemas sociais do mundo em que vive, um ser independente, mas não isolado, que consciente de suas capacidades físicas, intelectuais e emocionais e senhor de uma visão crítica da realidade, seja capaz de atuar nela. Essa construção demanda uma ponte que se inicia na construção do projeto político pedagógico, e deste para as práticas e ações dos educadores. E essa travessia pressupõe uma reflexão de todos os envolvidos sobre todas as decisões que dão identidade a uma escola, desde as relativas ao currículo, que deve haver um repensar constante sobre sua contemporaneidade, contextualização e adequação ao mundo real, passando pelas relacionadas às aulas e às metodologias e as que se referem à gestão escolar. Tais reflexões representam uma oportunidade de reconhecer que as mudanças necessárias no sistema educacional são urgentes e demandam esforço coletivo no fazer educativo e o educando deve fazer parte nas escolhas do que vai estudar e como. Deve ser consultado no ato da construção da proposta pedagógica, e ao mesmo tempo deve ter na interação entre seus pares, metodologia necessária ao ensino e aprendizagem.

O planejamento é necessário e enfatiza a importância da escola orientar-se por uma filosofia institucional, princípios e valores, que devem ser definidos pelo grupo e define o perfil e a identidade da escola que se tem e que se quer. Esses princípios devem ter como base: o aluno como centro do processo ensino aprendizagem; o projeto pedagógico definindo as políticas de educação; a interdisciplinaridade; a abertura de inovação; a gestão democrática de ensino; informações claras, ágeis e precisas; coerência entre o discurso e a prática e clima organizacional favorável com suavidade nos modos e postura firme na ação. Um projeto pedagógico que prioriza esses princípios favorece a evolução do conhecimento e torna-se um guia para a gestão democrática e participativa.

Uma escola que prima esses princípios e valores é a que se enquadra no perfil de desempenho do que prevê eficácia nos moldes de atingir o Premio de Referência

em Gestão escolar, criado pelo Renageste, como meio para dinamizar e melhorar os modelos de gestão das escolas.

4. AS IMPLICAÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR.

A consolidação do sistema político pedagógico deu-se no embate entre projetos pedagógicos do século XVIII, durante a Revolução Francesa, na origem do discurso liberal que consolidou a política burguesa. Projetos estes, que se transformaram em referenciais para pensar as diretrizes da escola democrática. Nesta época já havia consenso quanto ao papel da escola para a formação de cidadãos, para perpetuar o conhecimento das ciências e experiências vividas pelos ancestrais, apesar disto, havia divergências sobre o papel social da escola como formadora de opinião e cidadania.

Um dos projetos pedagógicos, que tinha como objetivo orientar o planejamento da escola, e que ficou conhecido na história foi feito pelo francês Louis Michel Lepeletier, então representante da nobreza francesa, teve seu projeto lido por Robespierre, após sua morte, em forma de homenagem.(ROSSI,2005, p.47).

O aperfeiçoamento de relações de poder democratizadas com respeito à cidadania do povo está em constantes idas e voltas ao tempo do autoritarismo, representado pelo passado histórico do coronelismo, da ditadura militar, pois reproduzimos o que aprendemos em nosso dia a dia, e muitos professores e dirigentes escolares tiveram uma educação muito autoritária e demoram ou não apagam essas seqüelas em suas práticas diárias levando as escolas a permearem em seu cotidiano escolar com práticas autoritárias, principalmente se essa escola tem cunho religioso e teima em educar segundo seus dogmas e práticas religiosos, com padres à frente de sua gestão, indicados por seus superiores, onde a escola aparece como prêmio à função do sacerdócio e como fonte de sobrevivência.

Hoje, em uma visão neoliberal, o tema gestão, está comprometido com as práticas de mudanças conservadoras, ainda muito visíveis dentro da educação, que vai desde a hierarquia das funções de trabalho à postura dos alunos se sentarem e

atuarem dentro da sala de aula, geralmente sentados enfileirados, olhando sempre para a nuca do outro, no sentido de gerar obediência ao professor. Propõe-se hoje, a qualidade total, onde se coloca a escola pública na condição de empresa, então chega-se a um antagonismo de idéias sem precedentes, pois na empresa (em uma visão fordista/taylorista), e até na escola, cria-se um discurso que o indivíduo pode se desenvolver e chegar ao patamar que desejar pelo seu próprio esforço, superando os outros pelo seu próprio esforço e conhecimento, ou seja, estimula-se o individualismo, ao passo que na escola de qualidade total, que vem sendo implementada e perseguida estimula-se o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, o planejamento participativo, ou seja, prioriza o coletivo.

O perfil da dimensão político-social da realidade fornecido pela pesquisa educacional, pelas reflexões sistemáticas, profundas e contextuais sobre a realidade da escola e seus problemas, e ainda as diretrizes estabelecidas pelo plano geral de desenvolvimento oferecem as condições para a fixação da política educacional.(JOSÉ P. MARTINS,2007 p.103.)

A escola hoje, secundariza seu projeto pedagógico, em detrimento do Plano de desenvolvimento da escola, o PDE, que possui metas bem definidas de aprovação, reprovação e evasão escolar. Ela participa, às vezes inconscientemente, de um macro projeto educacional, pensado em uma grande instância, pois o Brasil, seguindo normas do Banco Mundial, da UNESCO e de outras entidades com poder de mando, cria estratégias para chegar a um patamar, seja de matrículas anuais que sugere redução dos índices de analfabetismo, ou de aprovação e permanência de alunos estudando. Para ampliar a escolaridade da população, lança mão de programas e projetos interligados para dar respostas aos órgãos que financiam projetos no país. Como exemplo, podemos citar: programas de alfabetização de adultos, aceleração da aprendizagem para minimizar a distorção idade/série, programas que visam acompanhar e minimizar a reprovação, como o “Circuito Campeão” da Fundação Ayrton Sena, adotado na primeira fase do Ensino Fundamental no Estado do Tocantins, entre outros. As escolas se prestam a perseguirem estes índices, de certa forma, coagidas, pois se não o fazem, ficam quase ou sem financiamento para suas ações educativas. Apesar desta situação

propõe-se uma gestão democrática da escola pública em seu interior e com as instâncias em que ela se relaciona.

A gestão democrática está muito além do processo de escolhas e ingressos do gestor escolar, que é muito diverso, mesmo dentro de um mesmo Estado ou município. Quando os gestores ingressavam nas escolas públicas por livre indicação política, as oportunidades de desenvolvimento desta gestão eram bastante limitadas, visto que, muitos destes gestores, não possuíam uma visão ampliada do processo como um todo, atrapalhado por baixa escolaridade ou mesmo por falta de cursos específicos na área de gestão. Uma outra forma de ingresso dos gestores se dá pela eleição, que ao meu ver, esta, apesar de refletir a democracia, compromete o dia a dia das atividades escolares, bem como a divisão de funções dentro da escola, pois uma vez candidato, o gestor necessita de alianças para se eleger, que uma vez feitas, o gestor fica a dever favores que prejudicam o seu desempenho, além disso, ainda existem as interferências políticas locais e corre-se o risco do gestor ser apontado pelo político local, a eleição servindo apenas de fachada. Recentemente os gestores passaram a ingressar mediante provas de títulos, conhecimentos específicos e gerais e entrevistas, em minha opinião, esta é a maneira mais adequada de seleção, principalmente quando coincide com avaliações periódicas de desempenho realizadas in loco, ou seja, possui acompanhamento pós-seleção, pois uma gestão focada no desempenho da clientela com valorização de pessoal, patrimônio, envolvimento da comunidade e seus conflitos dela decorrentes, não se faz apenas com boas intenções, apesar de que estas são necessárias, mas com conhecimento direcionado, sabendo onde se está e aonde quer chegar e como, isto exige dedicação, estudo e convivência, ou seja, exige profunda interdependência da ação comunicativa das pessoas entre si e destas com o ambiente escolar.

A gestão democratizada da escola autônoma consiste na mediação das relações e rotinas administrativas com identificação de necessidades, negociação de propósitos, definição clara dos objetivos e estratégias de ação, coordenação e acompanhamento de decisões, mediação de conflitos com ações voltadas para a

transformação social. Em uma gestão democrática é necessária uma liderança centrada na competência e na credibilidade de seus pares e na sociedade em que atua.

A grande tarefa de coordenar, elaborar, acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico da escola requer do dirigente o cultivo da virtude da humildade, não querer ser o dono da verdade, saber ouvir e falar, porque o projeto deve ser partilhado por todos os envolvidos. A gestão democrática deve ser um objetivo a ser construído no dia a dia da convivência da escola, não basta ensinar na escola conceitos de democracia, sua origem na Grécia, seus precursores, se a prática na escola é autoritária e sem participação. A democracia é um exercício diário e deve ser compartilhado e valorizado, pois temos heranças pouco democráticas que às vezes pelo hábito ou herança cultural tendem a aflorar, mesmo em época mais moderna.

A dimensão pedagógica, dentre as outras, tem um papel central, mas não isolado, na construção do projeto político pedagógico da escola, tem a responsabilidade na transformação e desenvolvimento do cidadão que se almeja formar, para tanto, deve adequar o currículo compatível com o que quer alcançar, onde a escolha dos conteúdos, objetivos e metodologias é feita coletivamente e deixa de ser apenas tarefas obrigatórias a serem cumpridas pelos professores e coordenadores. Para dar suporte a esse currículo articulado a gestão precisa garantir as condições básicas da implementação da prática educativa, que devem estar claras no projeto político pedagógico da escola. Entendem-se como condições básicas: formação mínima exigida aos professores, quantitativo suficiente de funcionários para atender á demanda, materiais e equipamentos pedagógicos com quantidade e qualidade suficiente, adequação física de salas e mobiliário e perseguir recursos através de projetos, convênios e parcerias para gerir as ações. No estado do Tocantins, por valorizar a dimensão pedagógica em detrimento das demais, e por considerar que o gestor de escola pública tem uma gama muito grande de funções, que terminam por sucumbir o pedagógico às funções administrativas, criou-se as

funções de diretor pedagógico e diretor administrativo adjunto, diferenciando as funções e dando mais espaço de acompanhamento pedagógico. Desta maneira o diretor administrativo cuida da parte burocrática como documentação de pessoal, assinaturas, processos licitatórios e compras, dentre outros de ordem administrativa.

Administrar os recursos de uma escola é fazer escolhas, ou seja, é tomar decisões coletivamente. Na ausência de projeto comum, uma coletividade utiliza os recursos que tem, esforçando-se sobretudo, para preservar uma certa eqüidade na repartição dos recursos. Por essa razão, se não for posta a serviço de um projeto que proponha prioridades, a administração descentralizada dos recursos pode, sem benefício visível, criar tensões difíceis de vivenciar, com sentimento de arbitrariedade ou de injustiça pouco propícios à cooperação.
(PERRENOUD, 2000, p.103.)

Desta forma, se faz necessário um conjunto de ações articuladas, a criação de Conselhos Fiscais, educacionais e comunitários, para eleger prioridades dentro da escola, desde as ações pedagógicas às de cunho administrativo relativo às necessidades de compra de equipamentos, produtos, escolhendo as preferências de materiais pedagógicos que possam satisfazer e possibilitar desenvolver ações para viabilizar práticas pedagógicas mais efetivas dentro da escola. O processo licitatórios é necessário e legal para evitar preferências pessoais do gestor ou causar prejuízos aos cofres públicos, além de fazer parte dos requisitos da administração pública como legalidade, publicidade, moralidade e eficiência. Além de que o gestor ao lidar com dinheiro público, deve usar do bom senso e ainda seguir manuais de compras, para evitar desperdício ou compras sem necessidades.

O contexto social em que a escola está inserida, a globalização da economia e das comunicações, exige uma reflexão da prática pedagógica, novos desafios surgem e com eles, a necessidade do educador aprender com o educando e com os fatos ocorridos em nível de mundo, o que leva a constantes necessidade de aperfeiçoamento, atualizações e estudos continuados dos professores e gestores. Também diante da tamanha diversidade cultural em que vivemos e da necessidade da inclusão dos vários segmentos sociais, o educador deve estar preparado para ser

um permeador do conhecimento, independentemente da etnia, sexualidade e identidade cultural com a qual trabalha.

Nos países desenvolvidos, desde o século XIX, a universalização do ensino já atingia seus objetivos, no Brasil até hoje, não conseguiu superar as dificuldades de acesso e permanência com sucesso na escola, para isso criou um indicador, o IDEB, que pelo qual as escolas devem ir atingindo certos índices para ver se em 2021, conseguem atingir o mínimo esperado, já há muito atingido pelos países desenvolvidos

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, pôde-se verificar que a preocupação com a escola, enquanto espaço educativo e formador do ser humano é uma preocupação que vem de muitas décadas, porém os processos de gestão das mesmas variaram muito de acordo com as políticas públicas vigentes, em momentos de políticas centralizadoras, como o período militar, a tendência das gestões também eram bastante centralizadoras e autoritárias, em momentos de abertura política, a tendência é a democratização nas escolas.

No decorrer do estudo realizado, pode-se constatar que se propaga muito sobre gestão democrática e participativa, mas na prática cotidiana, o que se averigua são práticas ainda bastante autoritárias, centralizadoras ou com quase nenhuma participação da comunidade ou conselhos escolares, ou melhor, os conselhos que são criados nas escolas, ditas Unidades Executoras, servem apenas para configurar a legalidade, pois é uma exigência do MEC suas existências, a participação dos Conselhos se limita às assinaturas nos processos de prestação de contas e atestos de caráter obrigatório. Nota-se que a participação popular e comunitária é bastante limitada, pois a escola ainda é bastante burocratizada e as famílias, principalmente as carentes sentem muita dificuldade de opinar e participar, seja pela baixa escolaridade ou por falta de abertura nos processos de gestão.

Em época de renovação de eleições dos Conselhos escolares, percebe-se a pouca vontade, mesmo dos funcionários das escolas, em se candidatarem aos cargos de conselheiros, pois se configura funções sem remuneração que se traduz em serviços e preocupações extras, onde às vezes o conselheiro necessita ser apontado pelos colegas para manter a legalidade formal, desta maneira, quando se trata de alguém da comunidade escolar externa ainda fica mais difícil, visto que, se

sentem desobrigados de tal função. Segundo, Perrenoud, 2000, p.95. “ solicita-se realmente aos professores que participem da administração da escola? Aliás, terão eles esse desejo?”. Talvez esteja aí a razão principal da resistência deles em participar dos Conselhos escolares. A própria herança autoritária e centralizada de gestão, dificulta o envolvimento da comunidade escolar e local, e ainda a pouca formação em Conselhos escolares que é bastante recente no Brasil, representada pelo curso Formação Continuada em Conselhos Escolares, que recentemente está sendo difundido nas escolas públicas, como política educacional do MEC.

O projeto pedagógico das escolas, que é um espaço aberto para os professores e gestores criarem suas ações e mostrarem nele a cara da escola, tem uma participação limitada dos educadores, visto que sua preparação demanda muito tempo e o calendário escolar não prevê tempo suficiente para sua construção, sendo realizado pelos coordenadores pedagógicos, que terminam tendo muita dificuldade nas realizações das ações e cobrança nos relatórios das mesmas, como foi colocado no corpo da monografia, às vezes esse projeto pedagógico é secundarizado em detrimento do PDE ou de outros projetos financiáveis de caráter obrigatório na escola pública.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 31 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Naura S. C. (Org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura S.C.; AGUIAR, Márcia A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola Princípios e Propostas**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luiz Armando. **Temas para um Projeto Político Pedagógico**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação N° 9.394/96. Brasil. Ministério da Educação. Brasília.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar Introdução Crítica**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PERRENOUD, Philippe. **10 Novas Competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PPP Colégio Estadual José Luiz Siqueira, Wanderlândia, 2008.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. **Gestão do Projeto Político Pedagógico Entre Corações e Mentes**. São Paulo: Moderna, 2005.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 35 ed. São Paulo: Autores associados, 2002.