

Irineu Vilanova
Vanessa Tavares Jardim

**Projeto Político Pedagógico: Suas características e sua
relação com a gestão democrática.**

Pontifícia Universidade Católica

São Paulo

2007

Irineu Vilanova
Vanessa Tavares Jardim

Projeto Político Pedagógico: Suas características e sua relação com a gestão democrática.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para aprovação na Habilitação de Administração Escolar do Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Vitória Helena Cunha Espósito em co-orientação com a Profa. Dra. Ana Maria Di Grado Hessel.

Pontifícia Universidade Católica

São Paulo

2007

Irineu Vilanova
Vanessa Tavares Jardim

Projeto Político Pedagógico: Suas características e sua relação com a gestão democrática.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Dedicamos à Ana
pelo apoio e ao
Miguel que vem a
nós com alegria.

Agradecemos a Deus,
às nossas famílias,
amigos e ao professor
Silvio pelo incentivo ao
nosso trabalho.

SUMÁRIO

	Dedicatória	iv
	Agradecimentos	v
	Lista de tabelas	vii
	Projeto de pesquisa	viii
	Metodologia	ix
	Resumo	x
1	Gestão escolar	1
2	Identificando o Projeto Político Pedagógico	8
3	Construindo o Projeto Político Pedagógico	16
4	Mudar é preciso...	25
4.1	Os descompassos entre o dito e o feito	29
4.2	Mudar para não mudar	30
4.3	O paradigma escolar e cotidiano	31
5	Anexo 1	36
6	Referências Bibliográficas	37
	Bibliografia	

Lista de tabelas

Tabela 1.	Concepções do projeto da escola	10
Tabela 2.	Características organizacionais que favorecem o sucesso da escola	19
Quadro 1.	Desmembrando o conceito	8

Projeto de pesquisa

Problema

Como se forma um projeto político pedagógico em um âmbito escolar visando a atuação de uma gestão democrática como base de trabalho educativo e quais as qualidades necessárias para que a relação entre a intenção pedagógica e a gestão possam partilhar das mesmas idéias?

Justificativa

Tendo em vista que a ação educativa necessita de um planejamento para que sejam atendidas as carências formativas do conhecimento e caráter humano e que uma gestão pautada em uma ação coletiva voltada para a análise da realidade social, devem ser associadas, buscamos desmembrar as especificidades das duas vertentes educacionais e apresentá-las como sendo fruto e semente de uma relação educativa.

Objetivo geral

Buscamos verificar as peculiaridades do documento que oficializa as ações educativas dentro da escola e analisar a partir de uma ótica democrática as relações que o documento e a gestão possuem entre si.

Objetivos específicos

- Descrever a intenção de administração;
- Descrever as características de gestão democrática;
- Definir as especificidades do documento oficial regulamentador das ações pedagógicas dentro de uma intenção educativa;
- Analisar o caráter formativo sobre o repensar de conceitos;
- Co-relacionar o projeto político pedagógico com os conceitos democráticos e inovadores.

Metodologia

Neste estudo foram utilizadas fontes bibliográficas voltadas à educação, pesquisou-se material digital e realizou-se uma pesquisa empírica dentro de um colégio.

Resumo

Projeto Político Pedagógico: Suas características e sua relação com a gestão democrática é uma pesquisa que trata da descrição da Carta de Intenções que as escolas elaboram para a regulamentação de suas ações pedagógicas, relacionando-a com as questões de uma gestão democrática dentro de um ambiente escolar. Inicialmente focando o trabalho na descrição de uma gestão com suas especificidades e posteriormente associando-a dentro da escola com a idéia de democracia e autonomia que regem uma relação refletida pela participação conjunta e indissociável da equipe pedagógica, dos funcionários, dos educandos e da comunidade que cerca a unidade escola. A partir desta análise vinculando a idéia de um projeto político pedagógico como sendo resultado de uma construção coletiva fruto de uma intencionalidade que visa a formação de um indivíduo para a sociedade. Foram utilizadas neste trabalho, pesquisas bibliografias referentes à educação, materiais digitalizados adquiridos na rede mundial de computadores e investigou-se a relação pedagógica que um colégio localizado na cidade de São Paulo mantém com sua mantenedora, uma Universidade que possui em seu caráter pedagógico de Ensino Superior uma maneira de agir, e no âmbito do Ensino Básico, outra forma de atuação. Projeto Político Pedagógico: Suas características e sua relação com a gestão democrática, ao seu ponto final associa, o projeto educativo e as características democráticas como forma de buscar superar os desafios postos à educação e nos convida a participar da transformação social partindo de ações pedagógicas criativas e críticas.

Palavras-chave: Projeto, Gestão, Democrático, Coletivo.

1. Gestão escolar

A educação é um processo que se renova a cada dia, “morrendo” e “renascendo” a cada pensamento e recriando-se a cada análise e avaliação, como uma fênix que surge de suas próprias cinzas e se fortifica ao seu avoar, metamorfozando-se em um elemento mais belo.

Os autores

Designamos “administração”, no ramo empresarial, como a capacidade de possuir uma visão ampla e inovadora para que os objetivos estabelecidos pelo corpo acionista possam ser alcançados, possibilitando o crescimento da organização e aumento do valor de suas ações. Gere-se, ministra-se e estipulam-se direções dentro de uma empresa para que esta construa um cotidiano organizado e eficiente, para com o trabalho realizado. Obter-se-á assim, um processo rentável nos mais diversos aspectos.

A administração ou gestão escolar corresponde às funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar uma determinada instituição educacional, mediante várias ações e procedimentos. Conceitualmente a gestão faz parte da organização, no entanto na escola a gestão e a organização aparecem juntas, pois seus objetivos e resultados, seus processos e meios estão relacionados com a formação humana.

Em muitos aspectos os anseios da organização escolar se familiarizam com os anseios empresariais. Condizem-se em geral nas questões relacionadas à busca de soluções e artifícios na realização de seu trabalho e na conquista de resultados, é algo que poderíamos chamar de gestão educacional centrada na escola na perspectiva neoliberal, que concede à

comunidade e à escola a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais, e, libera boa parte das responsabilidades do Estado.

No entanto, as relações que vivemos e as condições de vida, tornam necessária uma reflexão sobre a administração escolar, já que não é possível dissociá-la da área pedagógica, como faz transparecer a política neoliberal. A destinação de recursos dentro da escola, a defesa de interesses coletivos, a tomada de decisões políticas no âmbito escolar, colocam-se como componentes do currículo, entendido como a construção do conhecimento em sua totalidade e rompendo com a concepção conteudista, assim contrapondo-se à compreensão de administração/gestão escolar neoliberal. Qual o caminho a seguir?

A perspectiva sociocrítica que, pelo interesse público do serviço educacional prestado, valoriza as ações concretas dos profissionais na escola que sejam decorrentes de sua iniciativa, cobrando do Estado suas responsabilidades na educação, aquilata a escola, seu tempo, seu espaço, as relações que ali se travam, constituem um ambiente educativo.

“A racionalidade necessária, expressa por intermédio de organizações, processo decisório participativo, consciência coletiva, critério no atendimento das necessidades, descentralização, corresponsabilidade e ação planejada, caracteriza hoje a dimensão pedagógica peculiar da atividade administrativa na escola e nas demais instâncias do sistema e transforma a administração num ato pedagógico ao se assumir novos paradigmas de conhecimento, superando o individualismo” (BUSSMANN 1995, pg. 42).

A Educação que almejamos nos remete a uma gestão escolar que visa à democracia. Uma gestão democrática que alicerce ações coletivas e críticas em relação à realização da educação dentro do ambiente escolar e que possua autonomia para o feitiço educativo. Esta gestão deve buscar descentralizar o poder, remanejar e aproximar grupos que antes atuavam periféricamente à administração escolar, possibilitando-os assim ter também o poder de decisão.

A união dos grupos acarreta dentro das articulações político-pedagógicas, um melhor encaminhamento de recursos. Com participação ativa, os grupos sentem-se inclusos criando um comprometimento maior com a escola.

Como ressalta Veiga:

“ a gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora” (VEIGA 1995, pg. 18).

Dentro dessa gestão onde os grupos tomam as decisões e que se gere um modelo autônomo de administração, existem indivíduos que possibilitarão a articulação entre os universos sociais, pedagógicos, financeiros, filosóficos entre outros. Eles são os gestores, ou especialistas educacionais. Estes que encaram as funções de diretores, supervisores, orientadores, coordenadores, inspetores, entre outros, que fazem a ponte entre os diversos ambientes e elementos presentes na escola e na comunidade escolar. Tais profissionais unem os problemas às soluções, as dúvidas às certezas, os anseios às realizações. Tem de delegar funções para determinados indivíduos e providenciar resoluções para diferentes assuntos. Devem conhecer globalmente o ambiente escolar e as relações que este possui com seus usuários internos e externos (Chiavenato 2006) ¹.

Estes precisam possuir liderança e firmeza no ambiente democrático viabilizando decisões, competências pedagógica, ética profissional, realizando um impulso para que as decisões técnicas e pedagógicas sejam cumpridas por todos. Dirigir e coordenar significa assumir no grupo a responsabilidade de

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Cartas a um Jovem Administrador. O Futuro está na Administração*. Ed.Campus, 2006.

fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto e, essas tarefas agrupadas referem-se à gestão.

A postura que a escola deve tomar em relação à sua administração tem que ser aplicada no currículo que ela desenvolve. A questão da integração dos grupos, da divisão de poder e da articulação da teoria com a prática realista tem de se tornar norteadores de um trabalho pedagógico.

São exemplos de uma gestão democrática a valorização e a garantia da participação de toda a comunidade escolar, exemplificadas pelo Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, reuniões de Pais e Mestres e todos os espaços a serem construídos. Assim é competência da direção, assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e dos indivíduos, o processo participativo de tomada de decisões, a articulação das relações interpessoais. Todos os profissionais da escola precisam estar aptos a dirigir a participar das formas de gestão, pois é necessário que haja um mínimo de normas, sempre decididas conjuntamente, garantindo a unidade da ação educativa escolar, garantida no Projeto Político Pedagógico.

A gestão democrática participativa acentua tanto a necessidade de objetivos e metas como também a de estabelecer formas organizativas e procedimentais assegurando assim práticas de gestão participativa. Como exemplos de ações a serem desenvolvidas para que isso ocorra, apresentamos abaixo:

- Formação de uma boa equipe de trabalho, visando a excelência do trabalho e a garantia do cumprimento do estabelecido pelo coletivo;
- Vivência e aprendizagem de jovens e adultos (sociedade, local e escolar) dentro do espaço – tempo, a escola busca viabilizar as condições para estas relações ocorram. Com isso a administração escolar deve prever e promover formas democráticas de organização e funcionamento;

- Metas pertinentes, claras e viáveis para que todos os membros da comunidade escolar tenham conhecimento e clareza das ações a serem desenvolvidas;
- Fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações, almejando assim envolver a todos, ao mesmo tempo em que tal prática favorece a crítica e a avaliação;
- Mudança de paradigmas, tornando possível a renovação dos pensamentos, atitudes, crenças, verdades e colocando em contraposição velhos modelos que regem e dão diretrizes à educação brasileira;
- Metas e diretrizes, estipulando marcas a serem atingidas, norteadores que devem ser conhecidos pelos agentes escolares e que estes possam se comprometer com o andamento do processo em vista da melhora para a conquista de resultados;
- Criar/possibilitar coletividade e transparência, pois se deseja uma escola democrática e autônoma. Para isso devem-se criar condições das diversas áreas para que ocorra a transparência do trabalho planejado e realizado. Para que esta seja possível, nada melhor do que a ciência de todos os indivíduos sobre os acontecimentos relativos ao processo educativo, possibilitando uma coletividade sobre o trabalho pedagógico.
- Conhecimento da realidade escolar a fim de se identificar os indivíduos presentes na escola e a comunidade que a escola serve. Partindo dessa identificação será possível criar laços com a história que a instituição possui com a sociedade e consigo mesma. Criar a identidade própria estabelecendo uma singularidade que causa um vínculo maior entre os atores educativos.
- Contínua análise e avaliação da escola e de seus programas para que não se criem “comodismos” nocivos ao processo educativo. A educação é um processo que se renova a cada dia, “morrendo” e “renascendo” a cada pensamento e recriando-se a cada análise e avaliação, como uma fênix que surge de suas próprias cinzas e se fortifica ao seu avoar, metamorfozando-se em um elemento mais belo.

- Retomada das bases fundamentais da atuação pedagógica para que sejam norteados os princípios que regem os conceitos de educação. Com isso não se caminha pela estrada de incertezas deixando espaço para “achismos” pedagógicos que muitas vezes são provindos de fora da escola e feitos por aqueles que não se lembram mais do que significa educar.

- Formação continuada de todo o corpo docente e funcionários. Este fato se mostra importantíssimo pelo cunho que se dá à quebra de paradigmas e renovação do conhecimento aliada às experiências e já vivenciadas pelos profissionais. Inovação do pensamento e aquisição de novos saberes.

Sem dúvida a realidade social e política do país e do mundo trouxeram à tona a necessidade de rever os paradigmas que dominaram a educação brasileira por décadas, principalmente nos períodos mais conturbados da vida nacional, como a ditadura do Estado Novo e o Golpe Militar de 1964. Como reflexo da luta pela redemocratização do país após longos anos de debate, promulgou-se a Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases que determinou normas para a gestão democrática do ensino público brasileiro. Como segue:

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

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

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)

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 de direito financeiro público.

Cabe aqui, nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, pois não forma uma diretriz bem definida a ser seguida culminando em uma administração democrática. Assim esse caráter deliberativo de autonomia permanece com uma aposição articulada com o Estado.

Ao término deste capítulo, é preciso ressaltar que a gestão democrática como a fênix surge a cada novo desaparecer; provinda das mais difíceis situações. A democracia pressupõe um “eterno” construir-se, pois o novo trás o germe de outras possibilidades exigindo de cada um de nós novas reflexões, disposição, tolerância, desprendimento, generosidade, percebimento, de que nada está pronto e acabado, mas sim em processo de transformação, que precisamos do outro para avançarmos em atmosferas nunca antes desbravadas. A construção de uma gestão democrática permite que a educação brasileira caminhe na realização de seu principal compromisso: a formação de cidadãos plenos, capazes de construir, reconstruir suas vidas e a de sua comunidade e sem dúvida alguma é na escola que este processo pode e deve começar com conhecimento, comportamentos, atitudes democráticas e vivenciadas no seu cotidiano, incumbindo-nos da tarefa de educar.

2. Identificando o Projeto Político Pedagógico

Quadro 1

Desmembrando o conceito

2

Projeto: *sm (lat projectu)* **1** Plano para a realização de um ato; desígnio, intenção. **3** Redação provisória de qualquer medida.

político :*adj (gr politikós)* **1** Que trata de política.

política :*sf (gr politiké)* **1** Arte ou ciência de governar.

Pedagógico: *adj (pedagogia+ico²)* **1** Relativo ou conforme à pedagogia.

Pedagogia: *sf (gr paidagogía)* **1** Estudo teórico ou prático das questões da educação.

A idéia de projeto nos remete ao conceito de “lançar adiante”, buscando a realização de uma atividade ou programa. Projetar, esquematizar, elaborar são elementos que estão presentes dentro de um planejamento e este pode ser realizado em diferentes áreas de trabalho, tendo dentro deste estudo sua análise permeando o ambiente escolar.

No caso da educação, de acordo com a Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu artigo 12, inciso 1º diz que os estabelecimentos de ensino, tem a incumbência de elaborar e executar a proposta pedagógica, deixando de explicita a idéia de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa.

² Informações retiradas do site <http://www.uol.com.br/michaelis> acessado em 11/2007

Buscaremos identificar o documento que oficializa e regula as ações pedagógicas e administrativas de uma escola: **Projeto Político Pedagógico**. Ele será o resultado de reflexões e questionamentos de seus profissionais sobre o que é a escola hoje e o que poderá vir a ser. Visa, pois, a inovar a prática pedagógica da escola e elevar a qualidade do ensino.

O projeto pedagógico passou a ser considerado uma necessidade da escola atual como instituição com novos paradigmas e novas exigências, impostas pelas profundas transformações no Brasil e no mundo, logo, projeto pedagógico não é modismo e nem se admite ser um documento para ficar engavetado em uma mesa na sala de direção da escola, pois é instrumento de trabalho que indica rumo, direção e construção de todos os envolvidos no processo educativo.

O termo Projeto Político Pedagógico se mostra como algo indissociável política e pedagogicamente, pois como ressalta Veiga:

“O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente ligado articulado ao compromisso sóciopolítico com interesses reais e coletivos da população majoritária.” (VEIGA 1995, pg. 13)

Como exemplo de projetos políticos pedagógicos citaremos o estratégico empresarial e o de educação emancipatória. Tais projetos nos permitirão comparar as várias possibilidades de compreender a construção da ação pedagógica. Para tal faremos uso do quadro descritos por Veiga, que encontra-se a seguir e no qual teremos a oportunidade de visualizar as contradições implícitas em cada uma delas, contradições estas que expressam uma proposição política não só para a educação como também para a realidade social.

Tabela 1

Concepções do projeto da escola

3

Itens de análise	Estratégico-Empresarial	Educação emancipatória
Escola	<p>Bancária, cartorial e padronizada por ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercoescola, submissa aos valores de mercado; • Voltada para formar clientes e consumidores; • Privatista; • Excludente. 	<p>Emancipadora e cidadã por ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatal quanto ao funcionamento; • Democrática quanto à gestão; • Pública quanto a destinação; • Inclusiva
Desafio	<p>Garantir qualidade formal, afim de aumentar o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz.</p>	<p>Garantir qualidade técnica e política para todos.</p>
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento separado da ação; • Estratégia separada do operacional; • Os pensadores separados dos concretizadores; • Os estrategistas separados das estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unicidade da teoria e da prática; • Ação consciente e organizada; • Participação efetiva da comunidade escolar e trabalho coletivo; • Articulação da escola, da família e da comunidade.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Processo autoritário de tomada de decisões; • Construída numa obrigação política vertical: professores-direção-Estado; • Baseada na separação do tempo e na posição funcional dos professores; • Autonomia decretada, palavra de ordem e vazia de significado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo democrático para construir um caminho real de melhoria da qualidade do ensino; • Construída numa "colaboração voluntária cidadão-cidadão, fundadora de uma verdadeira federação de esforços participativos" (Gomes 1996, pg. 102); • Construída como base em um projeto coletivo gestado com a presença efetiva de outros protagonistas: alunos, família, professores, funcionários, e demais forças sociais; • Autonomia construída, social e politicamente, pela interação dos diferentes protagonistas.
Currículo e conhecimento	<p>Currículo homogêneo é uma estratégia para a padronização que consolida a exclusão.</p> <p>Conhecimento como produto pronto e acabado, podendo ser transmitido e arquivado por meio da repetição e da memorização.</p>	<p>Currículo como instrumento de compreensão do mundo, de transformação social e de cunho político-pedagógico.</p> <p>Conhecimento como um processo de construção permanente; interdisciplinar e contextualizado; fruto da ação individual e coletiva dos sujeitos.</p>
Avaliação	<p>Visa aferir a controlar a qualidade por meio de instrumentos técnico-burocráticos e aplicados por grupos estratégicos articulados em diferentes níveis da esfera administrativa.</p>	<p>Visa à emancipação, voltada para a construção do sucesso escolar e a inclusão, como princípio e compromisso social.</p>

³ Quadro retirado do livro *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*, 1995.

Após várias leituras, debates, análises e ampla reflexão entendemos que o projeto político pedagógico dentro de uma concepção emancipatória da educação possibilita construir com muita coragem, consciência crítica e esperança uma escola melhor para todos.

Desta forma um projeto político pedagógico na linha emancipatória significa que sua construção reflete propósitos de seus educadores, apontam suas metas e objetivos comum, vislumbrando caminhos para melhorar a atuação da escola. A que se dizer que o projeto político pedagógico confere identidade à escola como uma instituição que tem personalidade própria por refletir o pensamento do seu coletivo.

Assim para nós a escola se coloca escola como um dos principais centros de transmissão do conhecimento e formação do caráter humano, deve perceber sua importância dentro do processo de construção social garantindo meios de (re) formulação, elaboração de caminhos para pensar a escola, as relações que ali se estabelecem e aquelas que travam-se com a comunidade do entorno.

A ação pedagógica possui sempre um cunho político, pois visa à integração plena, ou seja, a cidadania, do indivíduo em uma sociedade; os conhecimentos adquiridos neste processo sejam eles a leitura e a escrita, comportamentos, atitudes, crenças, valores, ciências, o subsidiarão para sua inclusão social, política, econômica, cultural e tecnológica. No entanto, evidencia-se uma questão: a exclusão; a superação desta é uma das tarefas que deve permear a elaboração do projeto político pedagógico.

Para que a ação pedagógica possa efetivamente alcançar seus objetivos, se faz necessário à elaboração de um planejamento das ações e das concepções que orientarão todos os fazeres pedagógicos. Essa Carta de Intenções, que pode ser denominada Projeto Político Pedagógico, necessariamente deve refletir a participação, responsável e co-responsável de toda comunidade escolar, equipe técnica, docentes, funcionários, discentes e pais. No entanto, a que envolver também a comunidade do entorno da unidade escolar composta por comerciantes, líderes religiosos, associações

comunitárias, esportivas, oficinas culturais e educacionais, etc.; pois sua participação torna mais expressivo e representativo tal projeto.

O projeto político pedagógico pode ser entendido como reflexo da concepção do conhecimento e da realidade, diagnosticando a realidade da comunidade participando e interagindo com ela e colocando-se dentro de uma perspectiva histórica. Assim é preciso buscar respostas às perguntas sobre a concepção de sociedade que temos, qual a sociedade que queremos construir, quais os caminhos que iremos trilhar para alcançá-la e como a ação educativa, refletindo a prática pedagógica em todas as suas instancias, se colocará como fio condutor deste projeto.

Segundo Santiago:

“...é preciso que o projeto político pedagógico assumido pela comunidade escolar esteja estruturado em dois eixos básicos reciprocamente determinantes:

- *a intencionalidade política que articula a ação educativa a um projeto histórico definindo fins e objetivos para a educação escolar;*
- *o paradigma epistêmico-conceitual que, ao definir a concepção de conhecimento e a teoria de aprendizagem que orientarão as práticas pedagógicas, confere coerência interna à proposta, articulando prática e teoria.” (SANTIAGO 1995, pg. 164)*

Formar cidadãos participativos, criativos, críticos... Eis sem dúvida um dos objetivos a ser alcançado pelo projeto político pedagógico escolar, dentro de uma perspectiva crítica e democrática, com os “riscos” que isto implica.

Todavia nos chama atenção a concepção elitista que prioriza o trabalho educativo voltado para a memorização e reprodução de conteúdos, valorizando uma formação profissional tecnicista que atenda as necessidades de mercado, principalmente como resultado da política neoliberal, fruto da globalização. A que se entender que valoriza-se a formação crítica e criativa dentro de uma perspectiva técnico-científica voltada para o mundo do trabalho, alegando uma falsa neutralidade política do conhecimento e da ciência.

Assim sendo a escola para concretizar a construção de seu projeto deve ter antes a clareza de quem são seus alunos, do cidadão que deseja formar, organizar-se em princípios democráticos procurando valorizar o interagir e que possa contar com profissionais comprometidos com a construção coletiva do saber do agir e da busca da realização dos objetivos estabelecidos.

Como afirma Arendt:

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salva-lo da ruína que seria inevitável não fossem a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também onde decidimos se amamos nossas crianças o bastante para não expulsá-las de nosso mundo e abandoná-las aos seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós preparando-as em vez disto com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum”. (ARENDDT 1972, pg. 274 aput VEIGA 1995, pg. 92)

Preparar as crianças, com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum, diríamos excludente, diríamos cruel. Eis a nossa tarefa: Planejar; a base do projeto político pedagógico.

O planejamento é o processo de transformar idéias em ações, ou seja, é o processo de intervir na realidade existente, retirando, incluindo, enfraquecendo ou reforçando idéias e, assim transformando estruturas. Investir no ato de planejar, trás como resultado o crescimento da unidade escolar, de seus membros e do próprio sistema escolar desde que ele seja participativo, com todas as suas implicações. Assim poderíamos dizer que planejar implica em determinar o que queremos alcançar; qual a direção em que iremos conduzir nossos esforços; qual a distância que estamos do que queremos alcançar; como está nosso caminho em relação ao nosso rumo; que mudanças adotaremos em nosso fazer e em nosso ser.

O uso do verbo no plural implica um posicionamento político pedagógico que compreende que o fazer escolar só é possível de forma coletiva o que requer uma disposição de cada um dos membros envolvidos nesta construção à aceitação do conflito como essência para reflexão alicerçando assim as bases de um planejamento amplamente discutido e fruto das mais variadas vozes, anseios e concepções subjetivas, pedagógicas, políticas, religiosas, econômicas, culturais, em fim, o arcabouço de valores, crenças que construímos ao longo de nossas vidas. Assim cabe superar as relações competitivas e autoritárias que impedem a vivência democrática e a resolução das tensões de forma criativa.

O projeto político pedagógico pressupõe uma relação entre teoria e prática que não se coloca de forma compartimentada, mas sim dialética. Assim o exercício de refletir possui um caráter teórico que, entretanto só tem significado se emerge da prática; procura analisá-la, fundamentá-la e a ela volta no sentido de reforçá-la ou reconduzi-la, se necessário. Planejar ou pensar um projeto significa a intenção de realizá-lo, o que quer dizer que temos em mente um ideal que enquanto encontrar-se em nossa mente tem um caráter utópico, entendido aqui não como algo impossível mas ainda não realizado. Ao apresentarmos o ideal como algo possível e que poderá vir a ser, iremos torná-lo real a partir da nossa ação (prática), por isso à unicidade entre teoria e prática, prática e teoria, requerendo de cada um dos envolvidos no fazer pedagógico uma disposição, responsabilidade pelo pensar e pelo agir, o que significa dizer que a construção do projeto pedagógico requer o abandono do trabalho solitário e exige a organização da intencionalidade coletiva com tal processo.

Segundo Vasconcelos :

“O projeto pedagógico é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição”. (VASCONCELOS 1995,pg. 143)

Como instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios colocados à escola e conseqüentemente à educação, o projeto político pedagógico deve pautar-se pela prática da avaliação entendendo-a como um sistema de controle de qualidade pelo qual se pode determinar a cada passo do fazer político pedagógico se ele está sendo eficaz ou não e caso não esteja indique que mudanças devem ser feitas a fim de assegurar sua eficácia.

Cabe ao grupo estabelecer na construção do projeto político pedagógico os instrumentos avaliativos, as formas de sua aplicação, o prazo de sua execução e a criação de espaços para sua análise e definição da manutenção ou correções a serem executadas no mesmo.

Concluindo, concebemos o projeto político pedagógico como um planejamento estratégico das ações pedagógicas a serem desenvolvidas no âmbito escolar, fruto de uma construção coletiva que envolve toda a comunidade escolar entendida não apenas como o espaço físico da unidade escolar como também o seu entorno. O objetivo, sem dúvida, é propiciar as condições para que prática democrática em constante construção leve o educando a atingir plenamente sua cidadania transportando tais atitudes e comportamentos democráticos para todos os espaços de convivência social.

3. Construindo o Projeto Político Pedagógico

Os princípios que norteiam a construção do projeto político pedagógico podem assim serem expressos:

- Garantia do acesso e permanência, com sucesso, do aluno na escola;
- Gestão democrática;
- Valorização dos profissionais da educação;
- Qualidade do ensino;
- Organização e integração curricular;
- Integração escola/família/comunidade;
- Autonomia.

Esses princípios estão todos interligados, alunos de escola que contam com a participação dos pais apresentam melhor rendimento e menor taxa de evasão. Escolas que se articulam com a comunidade geralmente oferecem uma educação de melhor qualidade aos seus alunos. A integração/comunidade, por sua vez, será sempre em decorrência de uma gestão democrática, ou seja, a abertura e o incentivo, proporcionados pela direção, para a participação dos vários segmentos da comunidade da vida escolar. Na média em que a escola se democratiza, coloca em discussão com a sua comunidade o que vem realizando.

Disso resulta certa autonomia principalmente para as ações pedagógicas.

Apresentamos a seguir alguns elementos básicos da organização do trabalho pedagógico que orientam a construção do projeto pedagógico:

Finalidade

- O que a escola almeja alcançar, que objetivos possui?
- Nas finalidades legislativas, qual a escola busca alcançar com maior ou menor ênfase?
- A finalidade cultural, compreensão da sociedade em que se inserem.
- Finalidade política e social, ligada à cidadania, direitos e deveres.
- Finalidade da formação profissional, papel do trabalho.
- Finalidade humanística, desenvolvimento integral do ser humano.

Analisando as prioridades, o grupo escolar tem de definir seus pontos prioritários e como serão incorporados nas diferentes áreas de conhecimento e nos conteúdos trabalhados.

A escola deve analisar se suas finalidades são elaboradas internamente ou por estímulos externos como por entidades governamentais. Será atraente à escola reter algumas finalidades se as mesmas provirem de discordâncias ou se ela é ambígua (igual a outra), imprecisa ou marginal.

A escola deve refletir sobre sua intencionalidade educativa. Com isso assume uma postura autônoma, delegando responsabilidades a todos sem repelir as esferas administrativas.

Estrutura organizacional

A escola possui dois tipos de estruturas: administrativa e a pedagógica.

A administrativa visa o espaço físico, material, arquitetônico, mobiliário, estético, distributivo e sanitário. A pedagógica organiza as funções educativas a fim de alcançar suas finalidades.

Analisar a estrutura organizacional é buscar saber quais as finalidades são mais priorizadas. Com essa análise, os atores escolares podem construir um projeto político pedagógico que seja mais adequado às suas necessidades.

A discussão do grupo em relação ao modelo da escola e suas ações reflexivas e teorizantes, estabelecerá relações que contextualiza a prática escolar.

Esta clarificação conceitual deve ser realizada em decorrência a um diálogo com a comunidade escolar, formulando assim a proposta pedagógica da escola, com isso respeitará-se a subjetividade e se constrói uma identidade.

Construído a unidade que identifica a proposta, devem se consolidar as regras ético-normativas que organizam a escola. Os planos e regimentos pedagógicos. Documentos oficiais que servem de normativos para a comunidade escolar reconhecer e utilizar.

Os regimentos e planos são construídos e aperfeiçoados em seu processo. O processo exige continuidade, aprofundando e ampliando-se no decorrer do processo educativo.

Apresentamos abaixo uma tabela com características organizacionais que favorecem o sucesso do projeto político pedagógico da escola.

Tabela 2

Características organizacionais que favorecem o sucesso da escola

4

Características organizacionais	Vantagens
1 - Autonomia	Garante espaços de participação e decisão da comunidade
2 - Gestão democrática	Promove estratégias de ação compartilhadas e estimula o compromisso individual e coletivo na realização de projetos
3 - Articulação Curricular	Coordena adequadamente os planos de estudo e as estratégias de ensino e aprendizagem
4 - Otimização	Evita possíveis desarticulações curriculares e pedagógicas
5 - Estabilidade profissional	Possibilita a escola a desenvolver seus planos de ação diminuindo a rotatividade de profissionais
6 - Capacitação profissional	Promove novas competências por meio de formação em serviço articulada ao PP
7 - Participação dos Pais	Fortalece o comprometimento destes em decisões que lhes dizem respeito
8 - Reconhecimento Público da Escola	Fortalece a identidade da escola diante da comunidade interna e externa
9 - Apoio das Autoridades	Permite uma integração da escola com seu contexto fortalecendo a autonomia

⁴ Tabela retirada do MODELO III - da coleção Prógestão de José Vieira de Souza e Juliana Corrêa Marçal.

Currículo

Ele é a organização do conhecimento escolar; produção, transmissão e assimilação que compõem a metodologia coletiva do conhecimento. O currículo é um instrumento ideológico, portanto faz-se necessário identificar os componentes da cultura dominante e da popular, associando-se ao contexto social.

O currículo formal implica em controle social. Este controle é feito pelo currículo oculto; estas mensagens são transmitidas na sala de aula, pelo ambiente escolar, através dos materiais didáticos, enfim pela ação pedagógica diária.

“Estimula a conformidade à idéias nacionais e convenções sociais ao mesmo tempo que mantém desigualdades socioeconômicas e culturais” (CORNBLETH 1992,pg. 56).

O conhecimento do controle social no currículo crítico é mais um instrumento contra a ideologia elitista.

Tempo escolar

O tempo escolar coordena as atividades desenvolvidas ao longo do ano como exemplos: reuniões, feriados, período letivo, festas, cursos e etc.

O horário escolar fixa o número de horas semanais estipulando o número de aulas por professor.

Visando o aumento qualitativo do ensino escolar e do trabalho pedagógico, o tempo escolar deve estabelecer períodos de estudos para a reflexão dos educadores, ao mesmo tempo propiciar períodos para que haja uma maior interação do educador com o educando, o que representaria a volta do trabalho do professor para a verificação da aprendizagem desse aluno, tornando o processo avaliatório contínuo e valorizado.

Pensar o tempo escolar a partir do olhar do aluno, criando espaços fora da sala de aula que permitam seu aprendizado dentro de uma compreensão de currículo que rompe com a visão conteudista.

Processo de decisão

As decisões da escola são orientadas por procedimentos formalizados prevalecendo uma hierarquia e um poder autoritário. Para que isso se amenize deve-se propor uma organização democrática tendo a participação decisória do grupo escolar e da comunidade através de colegiados com representação dos alunos, pais, professores, grêmios estudantis e avaliações continuadas da escola.

Relações de trabalho

Na busca de uma nova organização do trabalho pedagógico, os princípios a serem alcançados são os de reciprocidade, solidariedade e participação coletiva. Isso faz com que as posições se mostrem e haja contraposições de forças, causando conflitos gerados pelas condições concretas presentes na escola e nas concepções de seus membros. Com isso o esforço de haver uma reflexão coletiva entre os diferentes seguimentos envolvidos se faz necessário. Resultando assim em um crescimento das idéias e de comportamentos e atitudes de tolerância e respeito em relação ao outro, base de uma relação democrática.

Avaliação

Analisar e avaliar o projeto político pedagógico surge da necessidade de verificar sua aplicação para a manutenção ou retificação de suas ações. Avaliar o projeto político pedagógico é avaliar a própria organização do trabalho pedagógico.

A Avaliação qualifica e oferece subsídios a serem trabalhados pela equipe escolar, propiciando reorientações que determinarão a relação dialética entre a prática e a teoria. .

A Avaliação possui a descrição da realidade, análise crítica e busca de alternativas, devendo ser democrática, sem exclusão de nenhum seguimento escolar, favorecendo o desenvolvimento da capacidade reflexiva sobre erros e acertos de toda a comunidade escolar, descaracterizando o erro como positivo ou negativo, mas sim como processo de formação.

Iremos apontar três fases bem definidas na construção do projeto político pedagógico.

Primeira fase: Diagnóstico

Nesta fase vamos levantar informações sobre o trabalho realizado na escola, podemos a seguir determinar do ponto de vista qualitativo e quantitativo as dificuldades e os acertos. Será a partir destes questionamentos, ou seja, o que a escola é, o que ela têm, quais as relações que ali se travam, como se dá o processo ensino-aprendizagem, que serão diagnosticados os problemas. Na medida em que vamos coletando informações, para conhecermos nossos problemas, vamos também encontrando soluções para eles.

O diagnostico da escola deve contemplar os seus mais variados aspectos como os pedagógicos, administrativos, financeiros e jurídicos. As estratégias para tal ação irão variar de acordo com a realidade de cada escola, levando-se em consideração, por exemplo, índices de aprovação, retenção e evasão, assim como os resultados obtidos no SARESP, SAEB e ENEN.

Segunda fase: Que identidade a escola quer construir?

Nesta fase é preciso que o coletivo esteja munido de concepções sobre o trabalho pedagógico que deseja ver implantado, entendendo que é preciso romper com a mediocridade do cotidiano escolar. Nesta etapa os conflitos entre as concepções dos mais variados grupos estarão em confronto. Das respostas dadas a estes conflitos e questões surgirá o projeto político pedagógico. Aqui se observa quanto a construção de um projeto coletivo é ao mesmo tempo dolorido, mas extremamente prazeroso, tendendo a unificar a comunidade escolar em torno de tal projeto.

Terceira fase: Como executar as ações definidas pelo coletivo

Estabelecidas as concepções é preciso definir as prioridades, as ações e as pessoas que irão desenvolvê-las. É nessa fase que a escola irá definir a maneira pela qual superará os desafios de seu cotidiano. Levando-se em consideração se as soluções apontadas são criativas, realistas e se serão capazes de dar respostas às questões levantadas.

A constante avaliação do projeto pedagógico é a garantia de seu sucesso. Isto pode e deverá ser feito indagando-se constantemente se o estabelecido no projeto está sendo executado; se as ações são as mais indicadas; se os novos desafios estão contemplados naquilo que já foi estabelecido.

Não podemos nos esquecer que a Escola é o espaço privilegiado na ação educativa, desta forma o projeto político pedagógico tem como seus principais atores o corpo docente e discente, nunca nos esquecendo que o desenvolvimento pleno e o sucesso dos alunos são nossa meta. Se a Escola é o espaço privilegiado, é no cotidiano escolar que as ações se realizam e o projeto pedagógico se constrói, reconstrói, aproxima, forma.

Portanto o projeto político pedagógico permite diagnosticar a realidade da escola; buscar dar a ela uma identidade a partir das concepções do coletivo e programar ações a serem desenvolvidas pelo coletivo, sendo avaliadas continuamente, permitindo assim ao grupo caminhar do ideal para o real e do real para o ideal.

4. Mudar é preciso...

“Você pode sonhar, criar, desenhar, e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade”.

Walt Disney

Para que um projeto político pedagógico não se torne um documento estático, repetitivo e sem uma contínua conexão com a realidade social que o cerca, os educadores devem sempre renovar o seu pensar e rever paradigmas para que haja uma co-relação entre o que se ensina e a real situação social.

Como descreve Kuhn:

“Paradigma é um conjunto de “crenças, valores e técnicas” que caracterizam um “sistema de pensamento”, determinando uma visão de mundo que confere homogeneidade à produção científica e à organização da sociedade”. (KUHN 1962, apud SANTIAGO 1995, pg. 159)

Pelo fato do pensamento não ser algo estático e programável, as reações que a ação desse pensamento ocasiona são transformadoras da realidade.

Modificar o sistema de pensamento e atitudes de uma sociedade é considerado como uma quebra de paradigma. Tal renovação de conceitos remete-nos a rever diversas “verdades” e analisar as mudanças, o “novo”, que surgem no mundo a uma velocidade impressionante.

O paradigma se fragiliza perante as rápidas mudanças com que o novo chega ao homem. Este necessita então beber da nova fonte para assegurar sua sobrevivência abarcando três elementos para sua ação: revisão, elaboração e reformulação.

Como ressalta Santiago:

“Uma crise de paradigma carrega o embrião de grandes revoluções científicas que, concomitantemente, estendem-se às formas de conceber o mundo, o homem, a natureza... A crise forçará assim, a busca de alternativas, já que as rupturas provocadas pelo esgotamento das concepções teóricas que dão sustentação a uma organização social atingem as instituições colocando-as diante do desafio da reorganização...”. (SANTIAGO 1995, pg. 159)

Caso organizações não se adequarem ao novo momento histórico, a novos conceitos, correm o sério risco de se tornarem-se obsoletas chegando ao ponto da extinção.

Sendo a educação um organismo vivo, possuidora de especificidades transformadoras, resultante de uma intenção coletiva que permite o desenvolver da racionalidade e da sociabilidade humana, os agentes nela envolvidos, com suas concepções, pensamentos, atitudes, anseios, propostas, trabalhos tornam-se não somente responsáveis e co-responsáveis pela transformação deste organismo vivo como também pela construção da história da humanidade.

O cenário que a educação vive hoje e o formato que tomou no decorrer de séculos, se construiu a partir de transformações ocasionadas pelo desenvolvimento das relações do homem com o planeta, com o Universo que o rodeia, com plantas e animais, com a própria humanidade e com o futuro enigmático que surge a cada momento.

A escola como ambiente de transformação e geradora de homens e mulheres ativos dentro de uma sociedade, tem um papel imprescindível na questão da revisão e criação de paradigmas, pois as instigações em relação à realidade de cada aluno, partindo do âmbito escolar, formam indivíduos que modificam seu viver e assim o viver social.

Embora a escola seja um local de transformação e reformulação de conceitos, ela muitas vezes se fecha para as próprias mudanças, causando assim um nível elevado de rigidez, um protecionismo territorial e acaba por

adquirir medo da desordem. O que significa a ordem? A resposta poderia ser o contrário da desordem. Mas não é isso. Ordem aqui significa o medo do que virá, da mudança, do novo, do complexo, da quebra de paradigmas; a desordem pressupõe reflexão, teorização, elaboração de novos conceitos, construção de novos conhecimentos, mudanças de atitudes e de procedimentos. A desordem se coloca como ponto de partida para um processo de crescimento pessoal e profissional.

O fato de não haver uma análise sobre os paradigmas que regem as ações da escola origina uma paralisia paradigmática, desta qual acarreta o conceito de certeza absoluta, imbatível e inquestionável. Tal evidência paradigmática é realçada pelos indivíduos que compõem o corpo docente de uma escola, dentre os quais, muitos profissionais, devido ao desgaste pedagógico, esperam que uma fórmula mágica resolva os problemas. Some-se a isso uma cultura estruturada em uma relação de dependência emotiva, pessoal, profissional, em que esperamos do outro a solução dos nossos próprios problemas.

Falta-nos uma cultura de autonomia e independência. Isto construiu-se historicamente fruto do tipo de colonização, da influência cultural do colonizador e de quase 400 anos de escravidão acentadas na submissão, na violência, na hierarquização social, política e econômica.

Outro fator que contribui para o congelamento paradigmático são programas oficiais que mantêm o controle governamental guiados por práticas elitistas, que não valorizam a participação, a construção coletiva, a direção do processo educacional e de tomada de decisões, realçando assim uma política que não promove a educação como carro-chefe de uma tomada de desenvolvimento, mas que remete ao crescimento econômico o investimento educativo, não assumindo a educação como forma de originar cidadãos intelectualizados e críticos, mas quando muito uma mão-de-obra adequada aos interesses econômicos.

Os modelos oficiais de educação muitas vezes não são incorporados pelo fato de não terem sido articulados juntamente com a comunidade escolar. Tais modelos refletem muito mais as intenções políticas e partidárias de uma determinada corrente, e seu projeto político para o município, estado ou país, do que as reais necessidades educativas da população. A resistência dos profissionais da educação refletem muito mais sua aversão às posições autoritárias e politiqueras do que uma falta de compromisso com a escola e seus integrantes. Além disso sentem-se desprestigiados e tolhidos neste processo, pois sabem que são capazes de refletir e produzir projetos e programas para a educação da sua comunidade, seu estado, seu país.

Resende ressalta:

“A visão de mundo, sociedade e homem que norteia as concepções como verdadeiros lemes, dos quais nem sempre se tem consciência, transcende ao próprio discurso. Daí por que dizer-se que a revisão de paradigmas exige coragem pela falta de evidências sobre o acerto da mudança e também pelo fato de que valores podem ser dolorosamente desalojados e velhas certezas posta à prova”. (RESENDE 1995, pg.60).

4.1 Os descompassos entre o dito e o feito

Em todo tipo de organização encontraremos o conflito entre interesses divergentes. Aqueles que encontram-se já algum tempo em um determinado posto de comando ou mesmo de trabalho, já criaram normas e práticas que geraram uma estabilidade produtiva e profissional que os levam a acreditar que nada mudará ou deva mudar. Baseiam-se na idéia de que “time que está ganhando não se mexe”. Porém há aquele grupo que está chegando e que trás novas formas de organizar o tempo, o trabalho, trazendo novas práticas e conceitos. A presença do novo causa um grande desconforto a aqueles que já encontram-se “acomodados”. Na organização escolar, não é diferente. Profissionais da educação já “acomodados” sentem-se incomodados com a presença daqueles dispostos a inovar e renovar práticas, procedimentos, atitudes, valores, conhecimento. Assim o bloco conservador e o emergente geram além de um conflito filosófico, um novo germe de sua superação. De um lado os educadores que pensam o conhecimento como pronto e acabado e do outro lado aqueles que pensam nele como uma construção.

A que lembrarmos que nesta relação dialética entre o “velho” e o “novo”, o “acomodado” e o “emergente” o dialogo dá-se não só no plano teórico como também prático, o que resultará, dependerá da disposição daqueles que estão dispostos à arregaçar as “mangas” e construir coletivamente, levando em consideração aqueles que se opõem, suas críticas, sua experiência, seu trabalho e de uma forma integradora e includente para trilhar um caminho de um novo paradigma que atenda os objetivos construídos nesse processo. Assim não basta simplesmente criticar o passado, o antigo, o conservador, mas faz-se necessário dialogar com ele, aprender com ele e superá-lo como resultado de um trabalho coletivo e participativo.

4.2 Mudar para não mudar

O sistema econômico está passando por uma profunda reorganização em todos os setores de atividades e isto corresponde ao novo paradigma para o funcionamento do sistema produtivo caracterizado, sobre tudo por avanços constantes. Podemos chamar esta profunda reorganização como neoliberalismo, que necessita de avanços tecnológicos cada vez maiores. Porém cria uma situação em que milhões de indivíduos acabam por serem marginalizados, pois não conseguem acompanhar tais avanços, principalmente no mundo do trabalho.

Tal sistema exige um trabalhador pensante e criativo, que possa com autonomia realizar as mais variadas tarefas sempre tendo como base o avanço tecnológico e a linguagem da informática. Desta forma o Capital exige que a escola atenda esta necessidade formando indivíduos com este perfil, para tal faz uma série de críticas ao paradigma educacional anterior voltado para uma formação universalista que pautava-se pela memorização e reprodução.

A palavra de ordem é mudança, o professor, a escola, a educação, os sistemas educacionais precisam mudar para que o trabalhador a ser formado também mude, mas há um porém, ser pensante, criativo e autônomo, para o mundo do trabalho. Ser pensante, criativo e autônomo para propor uma nova ordem econômica, social, política, cultural, tecnológica, que torne-se um germe de superação da ordem neoliberal, não é possível, não interessa e não é desejável. Assim fica a pergunta: Mudar para que? Mudar para quem? Mudar por quê?

4.3 O paradigma escolar e cotidiano

A construção da identidade escolar pode ser desencadeada a partir da análise de sua história, da compreensão de sua organização, do contexto sóciopolítico e econômico que geriu a instituição e do papel dos profissionais da educação neste processo. A construção de tal identidade, sem dúvida possibilitará aos educadores, perceberem se são agentes “pensadores” ou simplesmente “fazedores”.

A educação brasileira vive um momento bastante profícuo, pois está em crise. Crise esta que se estende por todas as instâncias da educação do país, públicas e privadas, desde os Centros de Educação Infantil até as Universidades.

A palavra crise de origem grega (*krísis*) significa um momento de decisão que pode tornar a vida muito melhor. Desta forma cabe a nós educadores refletirmos sobre este momento e buscarmos a construção de um novo paradigma para a educação brasileira. O trabalho que aqui apresentamos, fruto de um processo constante de reflexão proporcionado pelas leituras, aulas, debates e orientações dos mestres, tem como objetivo contribuir para este debate. Entendemos que a construção de um novo paradigma é o caminho para a superação de tal crise, entendemos também que este paradigma deve ser o resultado de um trabalho participativo e coletivo. Nossa crença nesta concepção político-pedagógica, como já dissemos, se construiu ao longo do curso, mas se afirmou com a reflexão desenvolvida a partir da realização do estágio obrigatório do curso de Pedagogia. As observações ali realizadas, o confronto com as leituras, os debates, as orientações, nossas concepções, nos levaram a acreditar e a defender tal proposta.

As atividades de estágio obrigatório do curso de Pedagogia desenvolveram-se em um colégio situado na cidade de São Paulo, no período de março de 2006 a julho de 2007. Tal colégio de larga tradição no bairro em que se situa, atende a uma clientela pertencente à classe média. Porém em função de uma política agressiva de mercado, viu seu prestígio declinar em alguns anos, diminuindo assim o número de alunos atendidos. Logo verificou-

se a transferência de mantenedores a fim de superar tal crise. O atual mantenedor, também bastante conhecido e com extensa tradição no ensino universitário, encarregou-se de tal tarefa, ou seja, recuperar o prestígio do colégio, aumentar o número de alunos, propiciar uma educação de qualidade e reformular sua administração.

O que nos inquietou, levando-nos a redigir este trabalho é a nossa preocupação quanto à concepção político pedagógica adotada pela mantenedora em relação a uma escola de Ensino Básico e a Universidade. Por que a mesma instituição adota diferentes concepções?

Nossas observações e reflexões nos levaram a concluir que a mantenedora no Ensino Básico apresenta uma gestão educacional centrada na hierarquização e divisão de trabalho, enquanto que no Ensino Superior, a gestão está centrada em uma maior participação da comunidade escolar; nosso entendimento é de que não é possível compartimentar o processo de formação do educando, de formação do cidadão, de formação do Homem.

Neste momento em que a educação é responsabilizada por todas as mazelas do país e ao mesmo tempo apontada como único caminho para superar a crise por que passa a humanidade, é preciso rever nossos paradigmas. A gestão participativa democrática, em que todos os envolvidos no processo pedagógico são responsáveis pela sua construção entendida como teoria e prática, vem atender o desejo de propiciar uma educação inclusiva, cidadã e global, em que a formação se constrói nas relações travadas no cotidiano escolar, no qual o novo é enfrentado sem medo, a divergência e o conflito colocam-se como elementos promotores de aprendizado na direção da tolerância, do respeito e da democracia.

Conclui-se com o término desta pesquisa que um colégio não se mostra apenas como um local de trocas de conteúdos, de cumprimento de regulamentos, de disciplina e metas, a escola deve se colocar como um espaço de ação, ou seja, a participação de todos com o objetivo de construir um projeto para si, para a escola, para o outro, para a sociedade, para a humanidade, processo este permeado por valores que se adquirem no fazer

democrático, que não é feito de palavras, simplesmente, mas de atitudes, de procedimentos, que levem ao respeito, à tolerância, valorizando o conflito e aprendendo a superá-lo através do diálogo e do conhecimento.

Conclusão

Procuramos ao longo do nosso trabalho, refletir sobre os caminhos que podem ajudar a educação brasileira a superar este momento de crise, que segundo nosso olhar não é algo negativo, pois como diziam os gregos, as crises servem para nos ajudar a cavalgar os campos de incertezas. Enfatizamos em nosso trabalho a busca de novos paradigmas, ou seja, novos modelos a serem construídos como reflexo dialético das transformações que a realidade social, política e cultural vivenciam. A construção destes paradigmas não pode ser obra de alguns iluminados, mas um trabalho coletivo que envolve toda a comunidade escolar, toda a sociedade.

Pensamos também que a gestão democrática é o caminho que garante a maior participação na elaboração de ações educativas que visam à formação de cidadãos plenos. As habilidades, competências, procedimentos e atitudes desenvolvidas no cotidiano escolar são reproduzidas nas relações sociais fora da escola, assim se o educando adquire valores democráticos, de tolerância, de autonomia, de participação, irá reproduzi-los em sua casa, na associação desportiva, na comunidade religiosa, no trabalho, enfim, em sua convivência social.

É por isso que o projeto político pedagógico deve envolver toda a comunidade que não se restringe aos profissionais da educação e aos alunos, mas a todos que vivem próximos a escola, que sem dúvida alguma deve ser um centro irradiador de aprendizado, de conhecimento, de valores e de sonhos.

Por isso, nossa preocupação quando constatamos que ainda prevalece em muitas instituições escolares paradigmas conservadores e autoritários que contribuem para a manutenção de uma cultura política, econômica e social excludente e marginal.

Por tal motivo escrevemos este trabalho, esperando contribuir de alguma forma para a reflexão do tema e chamar a todos aqueles que querem construir uma educação de qualidade, inclusiva, democrática e cidadã, para que o futuro

seja hoje e a desigualdade social, a miséria que ainda prevalece em nosso país, desapareça, se não hoje, talvez um dia.

Por isso somos responsáveis...

5. Anexo 1

Texto sobre o líder

O Líder e o Agitador

- 1- O líder diz: "vamos ver"
O agitador diz: "ninguém sabe"
- 2- Quando o líder comete um erro, diz: "estou errado, enganei-me".
Quando o agitador comete um erro, diz: "não foi minha culpa".
- 3- O líder acredita na **bom** sorte, mesmo que não tenha sido tão boa. É otimista. O agitador lamenta a **má** sorte, embora nem sempre tenha sido tão má.
- 4- O líder sabe como e quando dizer sim e não.
O agitador diz: "sim, mas", e "talvez não", em tempo e razões erradas.
- 5- O líder trabalha mais que o agitador e tem mais tempo.
O agitador está sempre ocupado demais, para fazer aquilo que é necessário.
- 6- O líder enfrenta o problema.
O agitador contorna o problema.
- 7- O líder assume compromissos.
O agitador faz promessas.
- 8- O líder fica triste por não poder fazer mais.
O agitador pede desculpas, mas faz a mesma coisa, numa próxima ocasião.
- 9- O líder sabe para que está lutando, e quando pode assumir compromissos.
O agitador se compromete, quando não devia, e luta por aquilo que não convém.
- 10- O líder diz: "Estou bem, mas não tão bem, como deveria ser".
O agitador diz: "Não sou tão ruim, como muita gente".
- 11- O líder escuta.
O agitador apenas aguarda a sua vez para falar.
- 12- O líder prefere ser admirado a ser amado, embora prefira ambos.
O admirador prefere ser amado a ser admirado e também prefere ser bajulado.
- 13- O líder sente-se bastante forte para ser gentil.
O agitador jamais se mostra gentil, mas é fraco, ou às vezes um tanto cansado.
- 14- O líder respeita seus professores, coordenadores e demais funcionários da escola, e procura aprender algo deles.
O agitador guarda ressentimentos contra seus professores, coordenadores e funcionários da escola e até procura armar ciladas contra eles.
- 15- O líder explica.
O agitador procura justificar-se.
- 16- O líder sente responsável por realizar sempre mais.
O agitador diz: "Só trabalho aqui".
- 17- O líder diz: "Deve haver uma maneira melhor de se fazer isso".
O agitador diz: "Sempre se fez assim".
- 18- O líder sabe controlar-se.
O agitador facilmente perde o bom humor e se descontrola.
- 19- O líder tem um olhar de esperança e olha para a frente.
O agitador vive com certo desânimo e pensa muito no passado.
- 20- O líder se arrepende de seus erros.
O agitador facilmente fica se culpando e culpando os outros.
- 21- O líder possui um aguçado senso crítico.
O agitador é criticista.

6. Referências Bibliográficas

BUSSMAN, Antônia Carvalho. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Cartas a um Jovem Administrador. O Futuro está na Administração*. Ed. Campus, 2006.

CORNBLETH, Catherine. *Para além do currículo oculto?. In: Teoria e Educação*, ed. 5, Porto Alegre, Pannonica, 1991.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1962.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

SANTIAGO, Anna Rosa F. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

VEIGA, Ilma passos Alencastro. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

VASCONCELOS, C.S. *Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertal, 1995.

Bibliografia

ARROYO, Miguel G. *Experiências de inovação educativa: O currículo na prática da escola*, 4 ed. Campinas: Papirus, 1999.

BUSSMAN, Antônia Carvalho. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Cartas a um Jovem Administrador. O Futuro está na Administração*. Ed. Campus, 2006.

CORNBLETH, Catherine. *Para além do currículo oculto?. In: Teoria e Educação*, 5 ed., Porto Alegre, Pannonica, 1991.

DOWBOR, Ladislau. *Tecnologias do conhecimento – Os desafios da educação*, 2 ed., Petrópolis, Vozes, 2001.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1962.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza Seabra, *A educação escolar pública e democrática no contexto atual: Um desafio fundamental*. São Paulo, Cortez, 2005.

MACEDO, Lino. *Ensaio pedagógicos: Como construir uma escola para todos?, Porto Alegre, Artmed, 2005*.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

SANTIAGO, Anna Rosa F. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

VEIGA, Ilma passos Alencastro. *Projeto Político Pedagógico da escola - Uma construção possível*. 17 ed. Campinas: Papirus, 1995.

VASCONCELOS, C.S. *Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertal, 1995.

Materiais diversos

Site: <http://www.uol.com.br/michaelis>

MODELO III - da coleção Prógestão de José Vieira de Souza e Juliana Corrêa Marçal.