

A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Geraldo Antonio Betini¹

RESUMO

O texto tem como objetivo principal apresentar alguns elementos básicos para a elaboração e gestão do projeto político-pedagógico da escola. O estabelecimento de premissas, para a elaboração de um projeto político-pedagógico, pode torná-lo mais consistente no alcance de seus objetivos. Entretanto, não se pode prescindir do seu acompanhamento, pois, do contrário, ele se tornará inócuo. A avaliação permanente se constitui em instrumento indispensável para o seu acompanhamento. O enfoque de qualidade proposto para a gestão do projeto político-pedagógico é o da qualidade negociada, entendida como um processo coletivo de construção.

Palavras-chave: planejamento; projeto político-pedagógico; gestão escolar; qualidade negociada.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to present some basic elements to the development and administration of the political-pedagogic project of the school. The establishment of the premises, in order to create the political-pedagogic project, can make it more consistent in the reaching of its objectives. However, we cannot dispense with its follow-up, otherwise it will become pointless. Constant evaluation is an essential tool for the follow-up. The focus on the quality proposed for the political-pedagogic project administration is the negotiated quality, understood as a process of collective creation.

Key-words: planning; political-pedagogic project; school administration; negotiated quality.

¹ Doutorando em educação, especificidade avaliação, pela Faculdade de Educação da Unicamp

Introdução

O estudo do planejamento e gestão educacional, e de modo particular a sua aplicação, são de enorme importância, ao mesmo tempo que se apresentam como um grande desafio aos gestores escolares. Importância porque quando implementado de acordo com a realidade e as necessidades da instituição escola, uma gestão eficaz pode fazer a diferença, utilizando-se de métodos e técnicas adequadas e compatíveis aos seus fins e objetivos. A articulação entre o projeto político-pedagógico, o acompanhamento das ações, a avaliação e utilização dos resultados, com a participação e envolvimento das pessoas, o coletivo da escola, pode levá-la a ser eficiente e eficaz. Desafiante porque, administrar de forma racional, sem se utilizar dos princípios da administração científica/taylorista, exige de todos os seus atores uma relação dialética, uso de técnicas e habilidades humanas eficazes e adequadas aos objetivos a que se propõe a escola.

Assim sendo, a relevância do presente estudo, concentra-se na sua contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos específicos e particulares de uma disciplina e também na formação geral de gestores escolares.

Os tópicos desenvolvidos estão colocados de maneira a formar um todo com ênfase na questão do projeto político-pedagógico, uma vez que é a peça chave do planejamento educacional e elemento indispensável para a gestão da escola.

Em um primeiro momento discute-se o projeto político-pedagógico procurando defini-lo, mostrando sua relevância para a gestão escolar e como ele se situa no contexto do planejamento educacional. Em seguida enfatiza-se a construção propriamente dita do projeto político-pedagógico e quais critérios, pressupostos, dimensões podem ser usadas para a sua elaboração de forma a surtir bons resultados em sua implementação e acompanhamento. Em um segundo momento, o objetivo é analisar como gerir o projeto político-pedagógico, usando como enfoque de gestão a qualidade negociada. A conclusão objetiva fazer uma síntese geral com ênfase nos principais pontos discutidos ao longo do texto.

Pressupostos de um projeto político-pedagógico

Os objetivos desse tópico são definir o que é um projeto político-pedagógico, como situá-lo no planejamento escolar e na gestão da escola, bem como examinar e analisar o que é importante a ser considerado na sua construção, isto é, que pressupostos alicerçam essa construção.

O projeto político-pedagógico mostra a visão macro do que a instituição escola pretende ou idealiza fazer, seus objetivos, metas e estratégias permanentes, tanto no que se refere às suas atividades pedagógicas, como às funções administrativas. Portanto, o projeto político-pedagógico faz parte do planejamento e da gestão escolar. A questão principal do planejamento é expressar a capacidade de se transferir o planejado para a ação. Assim sendo, compete ao projeto político-pedagógico a operacionalização do planejamento escolar, em um movimento constante de reflexão-ação-reflexão.

A importância do projeto político-pedagógico está no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da escola. É uma ação intencional que deve

ser definida coletivamente, com conseqüente compromisso coletivo. Chamamos de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive. Chamamos de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais. É importante que o projeto político-pedagógico seja entendido na sua globalidade, isto é, naquilo que diretamente contribui para os objetivos prioritários da escola, que são as atividades educacionais, e naquilo cuja contribuição é indireta, ou seja as ações administrativas. É também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada para a educação, portanto, com objetivos específicos para esse fim (VEIGA, 2002, p. 13-14).

Ao se construir o projeto político-pedagógico, é fundamental que se tenha em mente a realidade que circunda a escola; realidade que se expressa no contexto macro da sociedade: econômico, político e social; e aquela que se verifica ao entorno da escola. A realidade macro da sociedade, certamente, afeta a vida da escola, assim como também a afeta a sua realidade interna específica, o seu funcionamento, possibilidades e limites. Não levar em consideração os aspectos sociais que envolvem a escola no planejamento educacional, mesmo em nível micro, pode fazer com que o planejamento falhe em seus resultados. Podemos aplicar aqui o que Schiefelbein fala a respeito:

Si la planificación educacional es un sector de la planificación global, ella no es más que una especie dentro del género más amplio de la planificación social; por lo tanto, si este sector no está articulado con los otros sectores, es probable que su planificación falle por motivos que al técnico planificador le será muy difícil de captar. (SCHIEFELBEIN, 1978, p. 53)

Os pressupostos que podem ser considerados na construção de um projeto político-pedagógico, e aqui analisados, são denominados por Aguilar² (1997, p. 7-10) como dimensões ou elementos constitutivos de um projeto político-pedagógico.

A primeira dimensão a considerar é aquela que chamamos de Estrutural e Conjuntural da sociedade, que refletirá a visão do contexto macro da sociedade em seus aspectos econômicos, políticos e sociais. Em função da atual conjuntura sócio-política, de acordo com o autor, alguns fatores devem ser levados em consideração: exclusão social e educacional; desemprego; desvalorização do trabalho humano; bolsões de riqueza e miséria existindo simultaneamente; ausência de políticas públicas sociais; falta de recursos materiais e profissionais para a gestão da escola (AGUILAR, 1997, p. 7).

Sobre a dimensão Estrutural e Conjuntural assim se expressa Aguilar:

Para consolidar a relação entre instituições educacionais e sociedade é necessário conhecer os determinantes que condicionam sua organização no âmbito econômico e político. Esses determinantes devem ser contemplados se queremos responder a seguinte pergunta: *que indivíduos estamos formando para viver nessa sociedade?* (AGUILAR, 1997, p. 7, grifos do autor)

Aqui cabe também, complementando o pensamento acima exposto por Aguilar, um questionamento que deve estar sempre presente, implícita e explicitamente, em toda a construção do projeto político-pedagógico : que sociedade queremos construir?

A segunda dimensão considerada é a Ética Valorativa que se reveste de fundamental importância para a formação da cidadania. Responde a seguinte questão:

² Texto traduzido livremente , pelo autor, do espanhol para o português.

que valores-guias devem ser constituídos para a construção e valorização do nosso projeto político-pedagógico? Aguilar (1997, p.8, apud HELLER, 1982), destaca para a formação da cidadania os seguintes valores: tolerância radical - supõe a preocupação com os outros e se opõe ao individualismo da postura liberal; valentia cívica - disposição de luta das pessoas para causas que julgam corretas e justas; solidariedade - envolve sentimento de irmandade, como também ações nesse sentido; justiça - orienta a valentia cívica e a solidariedade. O justo e o injusto, como todos os outros valores, são definidos nas inter-relações de toda a escola e famílias que atende.

A terceira dimensão a ser analisada na construção de um projeto político-pedagógico é a Historicidade da Instituição ou realidade interna. Isso significa "resgatar o passado, desvelar o presente e projetar o futuro" (AGUILAR, 1997, p. 9). Portanto, com a experiência do passado, as suas lições aplicadas ao presente, podemos projetar o futuro com mais precisão.

Nessa terceira dimensão é importante, considerar as esferas espaciais, temporais e culturais que toda instituição desenvolve em sua existência, formando assim sua identidade. Ao se considerar essas esferas, pode-se construir um projeto político-pedagógico em harmonia com a história e a identidade da instituição, perguntando: que cara tem a nossa escola? (AGUILAR, 1997, p. 9).

A quarta dimensão apresentada pelo autor, e por nós considerada, é o Processo do Conhecimento, que se reveste de uma importância especial, uma vez que se trata do conteúdo, dos conhecimentos que a escola quer socializar e produzir. Responde a questão: que conhecimentos queremos socializar e produzir em nossa escola? (AGUILAR, p. 1997, 9-10).

A dimensão do processo do conhecimento vai além da obediência ao currículo oficial, se a linha constitutiva do projeto político-pedagógico estiver assentada na análise do macro contexto sócio-político e na realidade interna de cada escola. Sobre esse aspecto assim se posiciona Aguilar:

Sistematizar um Projeto Pedagógico em um contexto institucional cria espaços para que os agentes do processo educativo definam o conhecimento a ser produzido e socializado, assim como as metodologias mais apropriadas para seu desenvolvimento. (AGUILAR, 1997, p. 10, grifos do autor)

O texto reproduzido abaixo complementa e resume muito bem o que foi dito aqui de importante na construção de um projeto político-pedagógico:

O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público. (FREITAS et al., 2004, p. 69)

O que fica claro é que o projeto político-pedagógico da escola, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva a escola a alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso com a escola, com os alunos, com a educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que a escola estiver inserida.

Como desenvolver a gestão do projeto político-pedagógico, qual enfoque e técnicas utilizar, esses são os assuntos do próximo item do texto.

A gestão do projeto político-pedagógico

Consideramos que a gestão do projeto político-pedagógico realiza-se não somente durante o seu acompanhamento, mas também durante a sua elaboração, cujos pressupostos foram analisados no item anterior desse trabalho e onde fica claro a importância da participação e compromisso do coletivo da escola.

A escola como uma instituição social difere de uma organização. Como instituição social a escola busca a universalidade, tendo como referência e princípio normativo e valorativo a sociedade em que atua. A organização, por sua vez, está voltada para si, para a sua particularidade, tendo como princípio e referência ela mesma em um processo de competição com outras com os mesmos objetivos (CHAUÍ, 2003, p. 3).

A escola, portanto, é uma instituição social que se diferencia de uma organização, mas que tem uma especificidade organizativa, uma cultura que devem ser levadas em consideração em um processo de gestão. Sendo assim, a escola não pode prescindir da administração, entendida como atividade natural humana para alcançar certos fins e objetivos e que se utiliza de forma racional de recursos materiais e humanos (PARO, 2002, p. 18). A questão que se coloca é como administrar, de forma democrática e participativa, em um contexto de sociedade dominado pelo modelo de produção capitalista, utilizando-se do princípio da racionalidade.

Apesar das dificuldades inerentes aos sistemas da sociedade atual, o que se pretende é que a escola tenha uma administração participativa, sem autoritarismos, que se preocupe com o coletivo, com o desenvolvimento dos seus profissionais, porém sem perder a perspectiva de realização de um trabalho de qualidade, que visa objetivos sociais, usando métodos e técnicas que garantam o alcance deles. Enfim, uma administração:

[...] que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma "vontade coletiva", em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 2002, p. 160, grifo do autor)

O enfoque de qualidade que se pretende enfatizar na gestão do projeto político-pedagógico é o da "qualidade negociada", entendida como uma construção participativa e coletiva. A qualidade negociada assim caracterizada através dos seguintes indicadores: a qualidade tem uma *natureza transacional* – não é um valor absoluto e não se estabelece a priori; a qualidade tem uma *natureza participativa* – natureza polifônica; a qualidade tem uma *natureza auto-reflexiva* – reflexão sobre a prática; a qualidade tem uma *natureza contextual e plural* – admite modalidades de realização diferentes, ênfase de prioridades, idiosincrasias; a qualidade é um *processo* – a qualidade constrói-se; a qualidade tem uma *natureza transformadora* – transformar para melhor, supõe ação; a qualidade tem uma *natureza formadora* – produz uma cultura, induz à transformação para melhor dos seus atores (BONDIOLI, 2004, p. 14-17, grifos meus).

Qualidade negociada não significa a ausência de um padrão de qualidade. O padrão de qualidade de partida deve ser definido não só pela escola internamente, como também pelas redes de ensino e pelo poder público. Em sendo assim, a escola

não define o seu padrão de qualidade dentro das suas limitações e possibilidades, mas segue o padrão de partida definido pelo coletivo do sistema educacional da sociedade.

Entende-se que o enfoque da qualidade negociada abrange uma totalidade de fatores essenciais à vida de uma instituição que se pauta por uma gestão participativa e democrática. Sobre o enfoque da qualidade negociada na administração do projeto político-pedagógico, assim se posicionam Freitas et al.:

O pressuposto deste enfoque é que as instituições também “aprendem”, como as pessoas. Como um coletivo, as instituições têm uma memória das suas lutas e demandas e são um organismo vivo que reflete sobre sua realidade e seu futuro, assumindo postura de não neutralidade diante dos distintos caminhos a seguir. (FREITAS et al., p. 71, grifo dos autores)

Outro aspecto que merece ênfase na gestão do projeto político-pedagógico é a questão da avaliação. Para retratar a sua importância, pode-se utilizar o que diz Luckesi a esse respeito:

A avaliação poderia ser compreendida como uma *crítica de percurso de ação*, seja ela curta, seja prolongada. Enquanto o planejamento dimensiona o que se vai construir, a *avaliação subsidia essa construção*, porque *fundamenta novas decisões*. [...] a avaliação como crítica de percurso é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou produzir, assim como o é no redimensionamento da direção da ação. (LUCKESI, 1998, p. 116-118, grifos meus)

Ainda sobre avaliação, e quando se fala em avaliação institucional, entendida como aquela que a escola faz de si mesma, a auto-avaliação, considerando o seu todo pedagógico e administrativo e suas relações externas, o projeto político-pedagógico, reveste-se de uma importância vital para a sua realização, como bem mostra o trecho abaixo:

A peça chave na questão da avaliação institucional é o projeto político-pedagógico da escola e suas relações com a gestão escolar. Tem como pressuposto a gestão escolar democrática e participativa e articula seus compromissos em torno à construção do projeto pedagógico da escola. Neste sentido, parte de uma *concepção de educação* aceita pelo coletivo e que deve unir as ações deste na escola. Inclui não só a comunidade interna da escola, mas envolve relações com a família e com a comunidade externa mais ampla. A escola não pode pensar a si mesma desconhecendo suas relações com seu entorno. (FREITAS et al., 2004, p. 68-69, grifo dos autores)

Quanto às técnicas de gestão a serem utilizadas, têm que ser compatíveis com a especificidade organizativa, com os objetivos e fins da instituição escola. Entretanto, isso não elimina a necessidade de se buscar, de forma racional, a eficiência, cujos critérios estão voltados à economicidade, e a eficácia, cujos critérios são os resultados, o poder de produzir os efeitos esperados (SANDER, 1995, p. 43-44).

Buscar a eficiência e a eficácia de forma racional através dos recursos materiais e humanos, não significa aplicar os conceitos da administração empresarial na escola. A utilização racional do esforço humano, Paro (2002, p. 23) chama de “coordenação do esforço humano coletivo” ou simplesmente “coordenação”. Quanto à utilização racional de recursos pela gestão da escola, assim Paro (2002, p. 23) se posiciona: “Enquanto a “racionalização do trabalho” se refere às relações homem/natureza, no processo administrativo, a “coordenação” tem a ver, no interior desse processo, com as relações dos homens entre si”.

Construir o projeto político-pedagógico da escola é fundamental, porém não administrá-lo adequadamente não leva a lugar algum. Fatalmente, a escola não atingirá os seus objetivos de forma ótima, com a qualidade que dela esperam os seus alunos, pais, comunidade e sociedade de forma geral.

Conclusão

A escola como uma instituição social voltada para a educação do cidadão, tem como objetivos principais a sua instrução e a sua formação. Entretanto, esses objetivos podem ser alcançados com melhor qualidade quando integrados e articulados aos objetivos administrativos.

Caberá à administração, como "coordenação do esforço humano coletivo", promover um clima institucional saudável, onde as pessoas se sintam responsáveis pela escola, pelos seus fins últimos de formar cidadãos criativos, construtores e transformadores da sociedade; a articulação harmônica entre os fatores materiais e humanos, ou seja, aqueles recursos que a escola tem para atingir os seus objetivos de ensino e da aprendizagem dos seus alunos. Poderá lançar mão de métodos e técnicas de administração sem contudo descaracterizar a sua essência e especificidade de instrução e formação e sem transformá-la em uma organização empresarial que visa apenas a produtividade, não aceitando o conceito produtivista de escola, impingido pelas políticas públicas da educação neoliberal. Parte-se da premissa de que a escola deve formar os alunos para a vida, isto é, dar instrução e formação para o cidadão poder ser agente de sua história, mesmo estando esta condicionada a outras inúmeras circunstâncias. O resultado final, portanto, é formar o aluno como cidadão consciente e capaz de decidir os seus destinos.

Considerando que é do interesse da sociedade que seus cidadãos sejam educados, instruídos e formados, e que esta é a principal função da escola, administrá-la de modo eficiente e eficaz é uma das condições para que cumpra o seu papel. Quando assim administrada a escola oferece condições para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Para que a escola, realmente, alcance os seus objetivos, é de fundamental importância que a construção e o acompanhamento do projeto político-pedagógico estejam alicerçados em uma administração participativa, coletiva, em que as decisões sejam democratizadas e que o seu processo de avaliação e revisão seja uma prática coletiva constante, como oportunidade de reflexão para mudanças de direção e caminhos.

Entende-se que uma vez formulado e conhecido o problema a sua solução está posta, ou seja, a própria escola possui as suas forças transformadoras, os seus agentes sociais, econômicos, políticos que podem impulsioná-la para uma gestão eficiente e eficaz, alcançando os seus objetivos especificamente pedagógicos/educacionais de forma significativa. Justifica-se essa forma positiva de encarar o desafio da gestão escolar na frase de Marx:

[...] a humanidade só se propõe as tarefas que pode resolver, pois, se se considera mais atentamente, se chegará à conclusão de que a própria tarefa só aparece onde as condições materiais de sua solução já existem, ou, pelo menos são captadas no processo de seu devir. (MARX, 1985, p. 130)

Implementar uma gestão nos moldes aqui preconizados, requer uma ruptura com o *status quo*, persistência e vontade de todos os atores envolvidos e principalmente o compromisso político com a educação emancipadora.

Como um ponto de reflexão importante para nós educadores, não se pode deixar de referenciar o poder transformador do conhecimento e da educação. A escola não é apenas e tão somente a reprodução da sociedade, mas por meio dos seus movimentos, entendidos inclusive pela ação dos seus profissionais, pode quebrar as cadeias da reprodução social. Essa é uma opção política do educador.

Referências Bibliográficas

AGUILAR, L. E. **A gestão da educação: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais**. Texto apresentado no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação – 21-25 de julho de 1997. Unicamp – São Paulo, Brasil.

BONDIOLI, A. Dos indicadores às condições do projeto educativo. In: BONDIOLI, A. (Org.) **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas: Autores Associados, 2004.

CHAUI, M. H. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência de abertura da ANPED, Poços de Caldas, 2003.

FREITAS, L. C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: **Escola Viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social**. GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M. F. Campinas: Mercado de Letras Edições e Livraria Ltda., 2004.

HELLER, A. **Para mudar a vida**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 7.ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

MARX, K. Para a crítica da economia política. In: **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. 11.ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas: Editora Autores Associados, 1995.

SCHIEFELBEIN, E. **Teoría, técnicas, procesos y casos em el planeamiento de la educación**. 2.ed. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial, 1978.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 15.ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.