

## **ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM COMO FIM ÚLTIMO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – MÚLTIPLOS SABERES**

**Lélio Favacho Braga – UFPA/PPGCP/IFCH**

leliofavacho@bol.com.br

Apoio (SEDUC/PA)

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo facilitar o entendimento quanto a interligação dos três aspectos que compõem o Projeto Político Pedagógico. Neste sentido, analisará o planejamento, o político e o pedagógico, levando a percepção de que esses três aspectos literalmente se interrelacionam na ação democrática educativa alicerçada no Projeto Político Pedagógico, proporcionando maiores condições de elaboração, execução e avaliação do mesmo e conseqüentemente uma melhoria na qualidade de ensino e aprendizagem.

**Palavras-chave:** construção democrática; gestão escolar; ensino-aprendizagem

### **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem por finalidade demonstrar o Projeto Político Pedagógico como a configuração de um plano, um caminho que se pretende percorrer para alcançar um determinado fim, denotando uma antecipação, tanto que o prefixo "pro" significa antes. Entendido dessa maneira, pode-se dizer que construímos um projeto quando temos um problema a resolver, uma meta a alcançar, onde elegemos um plano, um projeto para atingir nossos objetivos. Falar sobre Projeto Político Pedagógico implica uma compreensão do conceito do que seja projeto, o político e o pedagógico no âmbito educacional, para que não se cometa o erro de dizer que os resultados ou condições vividas no contexto educativo nada tem a ver com o Projeto Político Pedagógico, por achar que o mesmo é neutro e tem pouca ou nenhuma influência sobre as ações administrativas e pedagógicas da escola.

A investigação que norteia a presente pesquisa é de cunho bibliográfico acerca do conceito de Projeto Político Pedagógico na ação democrática, efetivado no universo escolar, caracterizando o método qualitativo de análise e discussão da referida pesquisa. O Projeto Político Pedagógico não é um plano ingênuo e neutro, mas sim cheio de intenções por isso é político, pois tomará características autoritárias ou democráticas, partidárias ou apartidárias elegendo sua "cara". É pedagógico, porque ocorrerá no campo de ação de professores, alunos, pais de alunos, diretores..., ou seja, na comunidade escolar no que tange a definição de suas ações educativas. Ocorre que, a ação que o fundamenta, não é dotada somente de consciência, mas também de intencionalidade, o que nos leva a perceber, que todo projeto envolve aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, que passarão pelo âmbito das discussões e decisões e

serão influenciados pelo espaço de atuação social no universo escolar envolvendo o processo de ensino e aprendizagem.

Dentro desse processo que a escola vem passando de gestão democrática e participativa, o papel do gestor escolar deixa de estar na função única de decisão, para passar a ter a função de mediador do processo administrativo, sendo quem conduzirá o nível de participação da comunidade escolar na construção do planejamento participativo. Cabendo a ele junto com seu corpo técnico, docente, funcionários de apoio, alunos e comunidade proporem meios que não só sirvam para a integração dos agentes desse processo como também, para a efetivação prática de atuação dos mesmos no sentido de transformarem a realidade que os cercam.

### **Projeto Político Pedagógico – Múltiplos Saberes**

O Projeto Político Pedagógico não é um plano ingênuo e neutro, mas sim cheio de intenções por isso é político, pois tomará características autoritárias ou democráticas, partidárias ou apartidárias elegendo sua "cara". É pedagógico, porque ocorrerá no campo de ação de professores, alunos, pais de alunos, diretores..., ou seja, na comunidade escolar no que tange a definição de suas ações educativas; no que concorda SILVA (2000) ao relatar que o Projeto Político Pedagógico é:

político porque estabelece e dá sentido ao compromisso com a formação do cidadão e da pessoa humana para um tipo de sociedade; porque releva a intencionalidade da formação e os compromissos deste profissional com um tipo de sociedade, (...) É pedagógico porque define as ações educativas e as características necessárias ao cumprimento dos propósitos de intencionalidades do curso, tendo a ver, portanto, com a organização do trabalho pedagógico na sua globalização.

Desse modo, pode-se dizer que o projeto político pedagógico deve ser uma instância de debate permanente sobre os rumos da escola, sua função e espaço de transformação coletiva que precisa estar explicitado, para que não propicie e assegure a manutenção de atitudes autoritárias e inflexíveis que prescrevem e instituem ações.

Se a escola supera as barreiras hierárquicas, tem a possibilidade de propiciar a oportunidade para que todos os seus segmentos analisem, compreendam, indiquem qual a opção, a função, o rumo do fazer educativo, porque terá a participação de todos, perceberá mais de perto as necessidades prementes da maioria e terá maior comprometimento de todos, visto que todos os passos foram decididos coletivamente e todos almejam os mesmos objetivos.

É possível dizer, que o projeto político pedagógico, está primeiramente no desejo da criatura humana, nos seus planejamentos do dia-a-dia de forma sistemática ou não. É através da discussão das necessidades individuais - tornadas coletivas - que delinea-se na ação de nosso pensar o projeto político pedagógico dependendo da opção, configurando-se em sua sistematização, as ações que vão atender requisitos meramente burocráticos ou interesses democráticos.

Todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é por isso mesmo, sempre um projeto inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola, GADOTTI (1997).

A essência do projeto, depende da comunidade escolar porque fazem a construção de sua história, constituem a história da escola, passam em quanto indivíduos históricos na vida da comunidade escolar, mas fica o projeto, fica a história a ser continuada por outros atores sociais.

Precisa estar claro em nossas mentes, que não devemos considerar a construção do projeto político pedagógico apenas como um projeto, destituído de intencionalidade e harmônico. Ele deve sim, ser construído a partir de uma ação coletiva, onde certamente estarão presentes opiniões divergentes, situações de poder que se explicitam no momento da constituição do projeto. Nota-se então, que a direção coletiva que se dá para a construção do projeto político pedagógico é muito complexa, esbarra em conceitos e práticas, que deixam de ser consensuais para tornar-se conflituais; no que concorda SILVA apud DE SORDI (2000) quando relata que:

O verdadeiro jogo democrático que implica no debate apaixonado do projeto não pode excluir diferentes sob pena de perder a riqueza do pluralismo de idéias, indispensável à construção de melhores consensos para o grupo, a sociedade.

Outra questão relevante refere-se ao discurso sobre democracia e democratização, onde corremos o risco de ficar apenas no discurso, como fazem as políticas neoliberais, onde os burgueses discursam serem solidários aos menos favorecidos e imprimem ações que só beneficiam a eles mesmos, através da exploração e exclusão da grande maioria dos proletariados. Em muitos educadores, algo parecido acontece, quando o pronunciamento é eclético, fazem um discurso avançado no sentido de garantia de direitos, mas praticam muito mais a cobrança de deveres.

Não devemos portanto, nos enganar, acreditando que a construção e implementação do projeto político pedagógico ocorrerá de forma harmoniosa. Nem seria possível, pois também

no ambiente escolar há conflitos, relações de poder, embora ocorra uma busca constante pelo consenso.

É importante enfatizar que aqueles que pretendem construir uma prática educacional comprometida com os interesses da maioria da população, devem procurar compreender os diversos elementos que compõem o ambiente escolar, bem como os múltiplos determinantes que sobre eles atuam. Dessa forma, compreender as indisciplinas de alunos, os problemas de aprendizagem, os desdém de alguns pais em relação à educação de seus filhos, o comportamento deste ou daquele professor ou funcionário e a atuação da direção, é algo que não se deve fazer isoladamente. Além de articular, na análise, os diversos fatores que compõem a escola na busca de sua compreensão, faz-se necessário ir além dos seus muros, entender que a mesma existe dentro de uma sociedade e que ambas são resultados de um processo histórico.

A escola enfrenta muitos problemas que se configuram como interesses para a prática educacional, tendo origem na sociedade a qual está inserida, podendo e devendo ser analisados a partir do espaço escolar e potencializado a partir do envolvimento de toda a comunidade – direção, corpo técnico, professores, funcionários de apoio, alunos, pais etc - no processo de discussão, formulação e encaminhamento de propostas que contribuam no processo de luta pela superação dos desafios impostos pela realidade vivida. Nessa perspectiva, ganha uma importância fundamental a construção coletiva e participativa do projeto político pedagógico, pois é ele que deve articular toda a atuação escolar, conferindo unidade à prática educativa.

A construção do projeto pedagógico é uma prática social coletiva, pois tecer o projeto pedagógico exige acima de tudo, busca da identidade de um curso ou instituição, sua intencionalidade e seus compromissos, a busca de uma linguagem comum, vontade de mudar, pensar o que se tem de concreto e trabalhar as utopias (SILVA 2000).

No processo de reflexão e elaboração do projeto político pedagógico, pode-se estabelecer os princípios norteadores da prática educacional através da definição de suas finalidades, de sua estrutura organizacional, de sua concepção de currículo, bem como um processo constante de avaliação, onde se garanta e se busquem uma ampla participação da comunidade escolar. Portanto, discutir o projeto político pedagógico, implica em tese (re)conceitua-lo à luz dos princípios norteadores de uma teoria comprometida com a prática conscientizadora.

## **Leis e Normas: Ação do Gestor**

É primordial que a escola considere, a necessidade da definição para si e para a comunidade escolar, de uma identidade e um conjunto orientador de princípios e normas que direcione a ação pedagógica;

Identidade como instituição de educação de jovens e que essa identidade seja diversificada em função das características do meio social e da clientela. Diversidade no entanto não se confunde com fragmentação, muito ao contrário. Inspirada nos ideais da justiça, a diversidade reconhece que para alcançar a igualdade não bastam oportunidades iguais. É necessário também tratamento diferenciado. Dessa forma, diversidade na escola é necessária para contemplar as desigualdades nos pontos de partida de seu alunado, que requerem diferenças de tratamento como forma mais eficaz de garantir a todos um patamar comum no ponto de chegada (RAMOS, 2005).

O projeto político pedagógico é marcado por três pilares mestres: os fundamentos éticos-políticos, que mostrará as opções adotadas pela escola quanto às questões dos valores éticos, políticos, religiosos, etc..., a fim de atender seus objetivos quanto a formação do aluno, o qual deverá refletir a visão de homem e de sociedade dessa instituição. Os fundamentos epistemológicos, onde a escola elegerá como irá se relacionar com o conhecimento, como o visualizará e de que forma irá adquiri-lo, definindo a concepção pedagógica que norteará suas ações, buscando a fundamentação necessária para isso. E os fundamentos didático-pedagógicos/relações, que demonstrará o que a escola entende como sendo o papel do aluno, do professor e de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, assim como o que o mesmo oferecerá para dar sustentação as ações didático-pedagógicas.

Faz-se necessário ressaltar, que o projeto político pedagógico é fundamental porque define as práticas educativas, permite formar a identidade da escola, revela a intencionalidade do fazer educativo, o que permitirá aos pais, professores e a toda comunidade escolar, escolher a partir de seus princípios, de sua identidade e de outras características explicitadas no projeto e aplicadas em seu cotidiano. Vemos então, o quanto é importante o projeto político pedagógico, pois irá singularizar a escola, credenciando-a positivamente na avaliação de pais e alunos que certamente irão optar pela escola que oferecer melhor serviço ao alunado. Além de que, como diz REIS (2000), no jornal "A Página da Educação" nº 19: (...) a mola principal das mudanças é a postura e crença do educador num repensar a educação e a sua caminhada.

Não tomemos o projeto político pedagógico como uma "moda" ou exigência, mas como uma tomada de consciência, que exige trabalho, responsabilidade, compromisso e

efetiva participação coletiva em todas as etapas do processo, evitando assim que seja apenas um "documento" ou segundo SILVA (2000) um;

Projeto formal e burocrático, por vezes mera declaração de intenções, redigidas sob a forma de objetivos gerais e específicos; agrupamento de dados gerais específicos e agrupamento de dados da instituição e anexos de documentos. Mero agrupamento de dados para elaborar um documento escrito, que rege as exigências burocráticas e formais, em que a quantidade e o cartorial valem mais do que a qualidade e o sentido do que se faz.

É preciso que tenhamos consciência de que o projeto político pedagógico é a "alma" do fazer educativo, que precisa da participação de todos, que precisa ser levado por todos à prática compromissada e responsável, para que ele possa ser repensado a cada ação e a cada resultado, visto que o mesmo é um processo dinâmico e como tal, inconcluso. Se não adotarmos o projeto político pedagógico como sendo dinâmico, fatalmente estaremos sujeitos a elaborá-lo de forma restrita, infiel à realidade, inflexível e incapaz de efetivar transformações, pois não sendo coletivo, tende a se transformar em "alimento para traças" por não ser significativo.

Observamos que esta gestão participativa na escola deu uma nova visão ao papel do diretor escolar, porém, apesar de ter obtido sucesso em alguns âmbitos, não se multiplicaram em todas as esferas educacionais. Percebemos que na escola pública apesar da criação de colegiados e conselhos de participação popular, muitas vezes possui uma gestão democrática ilusória. Isto é, ainda permanecendo na escola a centralização e verticalização das decisões, resultando no enfraquecimento, na falta de autonomia das unidades escolares, assim tornando a departamentalização do ensino presentes na escola pública e tornando o papel do administrador escolar meramente burocrático e hierarquicamente estabelecido.

A malfadada verticalidade burocrática sucedeu uma horizontalidade burocratizada, uma estrutura matriarcal não assumida enquanto tal, uma pulverização do pretense poder do diretor em detrimento da excessiva centralização anterior (MACHADO, 2000).

Não podemos deixar de ressaltar que a gestão democrática trazida para o Brasil pela nova LDB é importante e tem de ser destacada como necessidade imediata da escola no que concerne a busca de autonomia política. Neste sentido, uma redimensão do perfil do administrador escolar, são necessários para que os objetivos educativos sejam colocados com clareza e sinceridade por parte destes profissionais, pois um maior dinamismo na gestão da escola pública, gera potencialidades, descentralização e maior autonomia dos profissionais da educação (CARNEIRO, 1998).

O administrador escolar passa a ser um articulador do Projeto Político Pedagógico da

escola, numa atuação dinâmica e globalizante, onde não se descuidará do clássico em administração: planejar, organizar, coordenar, dirigir e a avaliar, mas numa atuação voltada também para a realidade escolar, criando condições necessárias para o processo de ensino aprendizagem mais significativo, construtivo e participativo.

Ao articular o projeto pedagógico da escola, o administrador escolar, ou diretor, que é a forma que prefiro, criaria a cada momento, as condições de partilha do poder, que é o sentido mais puro da participação, garantindo a possibilidade de surgimento de um verdadeiro trabalho coletivo, em que o conhecimento global da escola aumentaria as relações entre todos os interessados no processo educativo e que se possibilitaria a emergência de outros fatos essenciais: à transparência e finalmente centraria na função do ensino (MACHADO, 2000).

Compreendemos que a formação do novo perfil do administrador escolar, numa direção comprometida com a educação de qualidade, seria consideravelmente um dos fatores a embaçar a tradição na escola. Desta forma, a re-leitura do perfil do administrador escolar implica uma volta ao passado historicamente marcado pelo enfoque empresarial estruturalista do capitalismo e profundamente modificado pela gestão democrática e autônoma da escola, mesmo que esta ainda esteja engatinhando no processo histórico-social da dimensão administrativa no Brasil.

### **Administração Escolar e Transformação Social**

A media que os educadores tem desenvolvido seu processo democrático, começam a entender a real função social da escola, havendo benefício extremamente favorável a toda sociedade. Verificando a partir da nova lei de diretrizes e bases da educação, o avanço tecnológico e a própria modernização da sociedade, fazendo com que haja a real mudança na questão administrativa e estruturação das escolas, buscando através de variados estudos, meios mais eficientes para que haja uma administração mais democrática, onde todos possam lutar pelos seus ideais, relacionando-se com a sociedade em geral (CARNEIRO, 1998).

Não é possível o gestor escolar conduzir um trabalho sozinho, ser o centro de tudo, pois a participação democrática conduz a boa qualidade de uma ação pedagógica e administrativa na medida em que os elementos que compõem as escolas, tomarem consciência do seu verdadeiro papel ao promover a identidade cultural do educando, e o inserindo no mundo em que vive.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva da construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar, nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que

desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo pedagógico (HORA, 2000).

Verifica-se através das próprias campanhas assistenciais acontecidas como: “a família na escola e o amigo da escola”, que denotam possibilidades de ação em conjunto, traduzidas numa construção coletiva de fundamental importância. A participação da comunidade intra a extra escolar nas tomadas de decisões nas escolas está evoluindo através de uma nova construção social e o convívio democrático familiar desenvolvido na maioria das escolas através da presença dos pais, em prol do interesse das suas crianças e a conscientização da sociedade como um todo, na sua responsabilidade pela educação dos filhos da nação brasileira, favorecido pelo trabalho desenvolvido pela administração escolar e por todos os envolvidos nessa construção coletiva, portanto democrática.

A ação participativa está evoluindo permanentemente na discussão da forma de administrar; pois é muito importante destacar que os processos de tomadas de decisões existem por meio do envolvimento significativo dos membros da comunidade local. Assim como a atuação com maior desempenho é aquela em que o gestor está disponível às mudanças em questionamentos, sendo importante verificar a mobilização de pessoas visando uma construção democrática, isto é, buscar o sucesso fazendo da escola um espaço sadio de convivência democrática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **A Construção Democrática**

Desde os primórdios, a administração de tarefas ou processos vem sendo praticada pelo homem e com ela vem sendo elaborado um novo modo de se conhecer o processo administrativo. Atualmente verifica-se a construção de uma nova escola, através da autonomia onde os envolvidos nas escolas estão construindo os seus próprios projetos de trabalho, que deverá contar com a participação de todos os segmentos. Através dessa premissa fica bem evidenciado a necessidade que as escolas possuem quanto à busca de um conhecimento sobre a atual gestão, assim como o desempenho não só administrativo como nas outras esferas da rede escolar. Além disso, torna-se necessário o intercâmbio não somente entre a escola em que se atua, mas entre as demais escolas, contando com a presença de pessoas ligadas diretamente ao setor educacional. Esse intercâmbio proporciona mais condições no que diz respeito ao aumento de conhecimentos, pois surgirão novidades em termos da nova



gestão que contribuirá para o processo de legítima autonomia. "Só muito recentemente, isto é, nos últimos dois anos, é que o tema da autonomia da escola, aparece com mais frequência nos debates pedagógicos e nas reformas educacionais" (GADOTTI,1993).

Hoje em dia por exemplo, não se pode conhecer um modo de dirigir centralizado, onde somente uma pessoa possua o poder de decidir como era feito anteriormente na época dos faraós. É notável em empresas atuais crescer um inovador modo de administrar, trata-se de um administrar coletivo. A escola por tratar-se de uma empresa, é bem verdade que com objetivos diferentes das tradicionais, pois nela não se visa exclusivamente à produção de bens materiais, mas também tem sofrido inúmeras mudanças no que diz respeito ao seu processo administrativo, dentro dessa nova perspectiva surge o planejamento participativo, que visa descentralizar o poder da escola, mais do que isso, busca proporcionar a integração de todos os membros que compõe o universo escolar, pois uma atuação administrativa transformadora, traduz-se na necessidade de se estabelecer uma construção harmoniosa e com metas primordiais, onde o gestor em sua atuação de caráter transformadora, propicie a toda coletividade escolar uma relação saudável.

"Uma sociedade onde vigore a colaboração reciprocamente, os seus membros devem fundar-se não no antagonismo de interesses, mas na exigência de interesses fundamentais comuns aos diversos grupos e pessoas que a compõem " (PARO, 1994).

O processo de tomada de decisões implica a definição coletiva de uma agenda básica de trabalho na convicção de que é preciso compartilhar o poder de decisão na escola, pois uma liderança consegue mobilizar pessoas quando coordena diferentes grupos na busca de objetivos comuns.

Toda escola deve ter definida, para si mesma e para sua comunidade escolar, uma identidade e um conjunto orientador de princípios e de normas que iluminem a ação pedagógica cotidiana. O Projeto político pedagógico deve estar na escola como um todo em sua perspectiva estratégica, não apenas em sua dimensão pedagógica, mas também como uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e decidir o que fazer para alcançá-las, a medir se os resultados foram atingidos e avaliar o próprio desempenho.

Saber utilizar os elementos necessários para o bom desempenho, naquilo que acredita-se ser a unidade desejada, é manter vivo o sonho de encontrar caminho para democracia no espaço público escolar. Entender o processo democrático na sua complexidade, ou seja, assegurar a sua efetividade, num contexto mais amplo, onde as exigências imediatas de ações concretas esbarram nas limitações da autonomia

administrativa e até mesmo nas políticas paternalistas, empreendidas por certos diretores, preocupados em manter o cargo traduz a dificuldade do gestor no enfrentar do seu cotidiano escolar. A construção do projeto político pedagógico se apresenta como um dos grandes trunfos que a equipe gestora tem ao mobilizar as pessoas para a consolidação da gestão democrática e a construção da autonomia escolar de forma participativa e colegiada.

Compete essencialmente ao diretor, segundo LUCK (1998, pg.18).

Promover a criação e a sustentação de um ambiente propício a participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmo desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

É preciso refletirmos acerca do grau de envolvimento dos diversos segmentos que, para a qualidade de educação na escola, o diretor deve buscar uma prática em que teorias de liderança aliada a gestão associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas tomadas de decisão e na sua satisfação, pois o trabalho essencial da escola são as atividades – fim, desenvolvidos a partir da realidade dos alunos, das possibilidades da comunidade e das peculiaridades do meio ambiente. Assim, a escola será responsável pelos resultados e compartilhamento dessa responsabilidade com a equipe e usuários – gestão colegiada de autonomia – tirando proveito da participação de suas equipes e comunidade na gestão.

## REFERÊNCIAS

- CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB Fácil: Leitura Crítica – Compreensiva, artigo a artigo**. Petrópolis. RJ: Vozes, 1998.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**; São Paulo. Cortez. 1993.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**; Campinas. Papirus, 1994.
- MACHADO, Lurdes Marcelino: **Administração Supervisão Escolar**. Questão para um novo milênio, 2000.
- PARO, Victor Henrique: **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 9º Edição. São Paulo; Cortez.2003.
- RAMOS, J.R.S. **PARÁ-Educação: suas leis e normas**. Belém, 2005.
- REIS, Carlos A. **Gestão da Escola Fundamental: Subsídios para análise e Sugestão de Aperfeiçoamento**. SãoPaulo: Unesco/ MEC/ Cortez, 2000.

SILVA, Ana Célia Bahia. **Projeto Pedagógico: instrumento de gestão e mudança**. Belém: UNAMA, 2000.