

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: concepções e vivências

Maria Beatriz Luce
Isabel Letícia Pedroso de Medeiros
(Org.)



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: concepções e vivências

Maria Beatriz Luce
Isabel Letícia Pedroso de Medeiros
Organizadoras

© dos autores

1ª edição: 2006

Direitos reservados desta edição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Revisão: Flávio Dotti

Capa, projeto gráfico e diagramação: Publicato Design Editorial

Imagem da capa: Luiz Abreu

G393 Gestão escolar democrática: concepções e vivências / organizado por Maria Beatriz Luce e Isabel Letícia Pedroso de Medeiros. - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

(Série Política e Gestão da Educação).

Inclui referências.

Inclui quadros

I. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Educação - Gestão democrática. 4. Educação - Gestão - Base legal. 5. Gestão da educação - Democratização - Conselhos escolares - Brasil - Rio Grande do Sul - Porto Alegre. 6. Gestão democrática - Escola - Diretor. 7. Gestão democrática - Planejamento - Projetos. 8. Secretaria de educação. 9. Gestão financeira - Educação - Orçamento participativo. 10. Avaliação - Gestão democrática - Escola - Sistema de ensino. I. Luce, Maria Beatriz. II. Medeiros, Isabel Letícia Pedroso de. III. Título. IV. Série.

CDU 371.214(816.5)

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Ana Lucia Wagner – CRB10/1396)

ISBN 85-7025-862-3

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO RUMO DA ESCOLA

Luís Armando Gandin

Neste breve artigo, trato de defender a importância da construção coletiva de um projeto político-pedagógico nos espaços educacionais em geral e, em especial, nas escolas. Como instrumento adequado à elaboração do projeto político-pedagógico, aponto a concepção do planejamento participativo e apresento seus principais pressupostos e etapas. Este artigo apenas inicia a discussão e aponta alguns eixos para os que buscam construir um projeto coletivo de educação transformadora nas escolas.

Quero iniciar levantando a seguinte questão: por que construir um projeto político-pedagógico? Quem quer apenas manter a estrutura e a cultura escolares intactas não necessita de projeto e muito menos de um projeto político-pedagógico. Quem precisa de projeto é quem tem algo a construir que seja diferente da mera manutenção do *status quo*. Precisa de projeto quem quer interferir nas práticas escolares e para isso precisa saber aonde quer chegar e onde está. Nesse sentido, tenho insistido na necessidade de adjetivar esse projeto como “político-pedagógico”. Esse projeto precisa conjugar uma precisa definição de rumos e de opções da escola (o aspecto político) com competência educacional para concretizar essas opções na vida desta escola (o aspecto pedagógico). Obviamente, a fronteira entre esses dois aspectos não é precisa e nem deve ser; é preciso combinar uma pedagogia da política e uma política da pedagogia (Silva, 1994).

O projeto político-pedagógico precisa levar à ação (mas não qualquer ação, como veremos na seqüência), e para isso precisa ter qualidade. Qualidade, no entanto, é um conceito que tem sofrido a ação de uma rearticulação e, por isso, seu conteúdo precisa ser “qualificado”. Qualidade, em um discurso ligado à noção de mercadoria e à corrente conhecida como “Qualidade Total” (que se apresenta como uma forma de gestão da ação em instituições como a escola), enfatiza os aspectos técnicos, ignorando as relações políticas. No documento que elaboramos (os professores e professoras da Faculdade de Educação da UFRGS) sobre os Parâmetros Curriculares Nacionais, a discussão sobre a “qualidade” fica ainda mais clara.

Na nossa opinião, a noção de 'qualidade' não pode ser desligada de suas vinculações com relações de poder, interesse e dominação. A questão da 'qualidade' não é uma questão meramente técnica, que dependa da manipulação tecnocrática de umas quantas variáveis, entre as quais, um currículo nacional. A questão da 'qualidade em educação' é fundamentalmente política, vinculada a decisões e a conflitos sobre quais grupos obtêm quais recursos e em que quantidade. A questão da 'qualidade em educação' é necessariamente relacional em seu vínculo com a distribuição e partilha dos recursos e da riqueza. A noção [política] de 'qualidade' aponta para a valorização financeira e social do magistério, para a distribuição prioritária de recursos para a educação dos grupos excluídos e marginalizados, para a adoção de políticas econômicas e sociais que ataquem na raiz as causas dos desempenhos educacionais inferiores desses grupos (Faculdade de Educação da UFRGS, 1996).

Fica claro que, ao não contemplar em sua análise e prática essas questões, o discurso da Qualidade Total acaba por reproduzir a "boa e muita qualidade para uns, pouca e má qualidade para outros" (Gentili & Silva, 1995, p. 6).

Quando falo de qualidade, refiro-me à necessidade da existência de qualidade política e qualidade técnica. Qualidade técnica é fundamental, pois sem sabermos "como" realizar nossos planos não podemos concretizar nossos ideais. Mas é fundamental, também, enfatizar a importância da qualidade política, ou seja, a clareza sobre os "para onde" e "para quê". Nós, na área de educação, por vezes sofremos a influência de um certo pragmatismo que insiste que o importante é fazer coisas. Quando cedemos à tentação de seguirmos esta premissa, acabamos agindo, por exemplo, como alguém que vai para a parada de ônibus e toma o primeiro coletivo que passa, pois o importante é andar, é avançar. O que acontece, neste caso, é que muitos dos ônibus têm como destino lugares que não planejávamos como nosso ponto de chegada. Ceder à tentação de fazer coisas a qualquer preço pode nos levar a resultados absolutamente inesperados e, por vezes, conflitantes com nossas convicções. Assim, o que importa não é fazer muitas coisas, mas saber o porquê de cada uma das coisas que fazemos. Nesse sentido não basta ter eficiência (fazer bem algo); é preciso combinar eficiência com eficácia (fazer bem algo que seja importante).

O importante é coordenar as ações desenvolvidas na escola de modo que elas não sejam aleatórias, mas apontem para a mesma direção, construída pelo coletivo da escola. A definição de um ideal social e educacional é o que nos permite essa coordenação e é o que dá sentido a cada uma das ações e políticas da escola. É por isso que insisto na centralidade da qualidade política; é preciso que, nas escolas, construamos coletivamente os nossos pontos de chegada, nossos ideais coletivos.

Já na fase do estabelecimento do ponto de chegada da escola, vai ser preciso termos ferramentas que nos ajudem na construção deste ideal (que obviamente também deverá ser revisto periodicamente). Quando o ideal estiver delineado, será necessário continuar esta construção, tanto da realização de um preciso diagnóstico da distância a que a escola está do ideal construído coletivamente, quanto da operacionalização da programação que levará à redução desta distância. Estas fases precisam ser realizadas com muita cautela e não podem ser cumpridas num espírito voluntarista. É preciso uma metodologia muito clara, com as regras bastante transparentes para que esta metodologia não signifique um entrave à realização dos ideais criados pelo grupo. Esta fase deve ser, ela própria, o princípio da vivência dos valores que o coletivo quer ver na escola. Não faz sentido falar de participação como um dos ideais e construir uma metodologia que não seja participativa. Daí a importância da qualidade técnica; sem precisão na construção do processo, pode haver contradições entre o conteúdo e a forma como se busca a realização do conteúdo.

Como se pode ver, a construção de um projeto político-pedagógico na escola exige uma rigorosa metodologia de trabalho. Creio que o Planejamento Participativo é a ferramenta mais eficaz, dentro da lógica da gestão democrática, na construção de ideais coletivos em escolas. Como esbocei acima, o planejamento participativo propõe três momentos distintos, mas integrados: 1. a indicação de um horizonte ou referencial; 2. a construção de um diagnóstico que julgue a prática à luz do referencial; 3. programação de ações concretas (Gandin, 1994). Já discorri sobre a definição de um horizonte ou ideal e quero agora falar um pouco do diagnóstico e da programação. A fase do diagnóstico permite julgar a distância a que se está do ideal. O diagnóstico não deve ser confundido com um levantamento de problemas; levantar problemas não exige teoria. Em um diagnóstico se julga, à luz da teoria, de onde vêm os problemas que enfrentamos na escola, e se levantam as necessidades da escola. Definidas as necessidades (aquilo que a situação da escola requer para que a distância entre o ideal e o que se tem seja diminuída), pode-se elaborar a programação, ou seja, aquilo que concretamente se vai realizar na escola para que se chegue mais próximo do ideal. Nessa etapa deve-se definir com clareza quais as

ações e posturas se vão realizar na escola. Esta etapa é crucial para o planejamento e para a eficiência do projeto político-pedagógico, pois é ela que garante que a escola vai saber concretamente o que fazer e quem será responsável.

Muitas escolas realizam projetos político-pedagógicos que apenas fazem a primeira parte da concepção do planejamento participativo: ficam na etapa da definição dos ideais, ou do que se chama, por vezes, a “filosofia da escola”. Não quero dizer que isso não seja já um avanço, mas corre-se o risco, ao não se avançar e realizar um diagnóstico e um detalhamento do que se vai fazer concretamente a partir desse processo de elaboração do projeto político-pedagógico, de desmotivar os envolvidos no trabalho da escola. O que convence os envolvidos na construção de um processo de planejamento de que valeu a pena dedicar-se a esse processo é a consciência de que o diagnóstico ajudou a entender as origens dos problemas sentidos no dia-a-dia e a instituição de práticas concretas na escola que começam a modificar os problemas (rumo ao ideal traçado) em suas origens. Isso só ocorre com a realização de todas as etapas do planejamento participativo.

Além disso, é importante notar a palavra “participativo” na concepção de planejamento participativo. Essa concepção procura buscar a ruptura com a tradicional separação entre concepção e execução (alguns pensam o que é importante fazer e outros executam as ordens dos que as criaram). Participação dentro da lógica do planejamento participativo está ligada à lógica da gestão democrática: é preciso envolver aqueles que vão implementar as decisões no processo de construção dos rumos da instituição. Assim, é preciso resistir a realizar uma participação cooptativa, em que a participação na definição de pequenos detalhes serve para legitimar “decisões pré-prontas” de alguns sobre o que realmente importa na vida da instituição.

O projeto político-pedagógico implica a construção de uma qualidade que é, ao mesmo tempo, política e técnica. Neste processo, é preciso não descuidar nem da elaboração de uma clara visão de mundo nem da construção do conhecimento, tarefa precípua da escola; ambos devem estar relacionados intimamente.

Para a operacionalização de um projeto pedagógico não é possível pensar apenas nas grandes questões políticas. É preciso incluir as questões ligadas ao dia-a-dia da escola e estudar alternativas à antiga prática. Isto envolve diretamente a discussão em torno da construção do conhecimento e do que é valorizado e negado como conhecimento “oficial”.

Por último, o fato de sabermos que um projeto é sempre arbitrário não deveria ser uma desculpa para não o construirmos. A renúncia a um projeto construído coletivamente (com o conhecimento de todas as relações de poder que perpassam

esta ação coletiva) é algo que acaba por ter uma conseqüência imediata: a adequação aos rumos da sociedade competitiva e de mercado que vivemos. Vigilância constante sobre o projeto para questionar e repensar seus rumos é fundamental. Mas o imobilismo diante de alternativas, todas com “defeitos”, pode fazer com que reproduzamos os valores da cultura dominante, cada vez mais ativa e impregnada no senso comum.

Para concluir, a construção de um projeto político-pedagógico é uma tarefa complexa – porém necessária – para aqueles que buscam uma educação voltada para a construção de uma sociedade mais justa e que respeite as diferenças. Isto vai implicar ter qualidade política e técnica e também construir uma visão de mundo que embase e direcione a construção do conhecimento nas escolas. Só assim poderemos estar caminhando com a certeza de que damos passos certos (mas vigilantes contra as certezas que cegam) rumo aos nossos ideais.

Não tive espaço, neste breve artigo, para aprofundar a discussão em torno do projeto político-pedagógico e do planejamento participativo. As reflexões deste artigo estão diretamente ancoradas nos livros *Planejamento como prática educativa* (Editora Loyola) e *A prática do planejamento participativo* (Editora Vozes), de Danilo Gandin, e *Temas para um projeto político-pedagógico* (Editora Vozes), de minha autoria e de Danilo Gandin. Aqueles que quiserem aprofundar o estudo a respeito da elaboração de um projeto político-pedagógico e do planejamento participativo têm nesses livros uma grande fonte de informação e exemplos concretos de como escolas têm realizado um planejamento participativo para construir seus projetos político-pedagógicos.

REFERÊNCIAS

- FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UFRGS. *Análise dos Parâmetros Curriculares Nacionais*. In: SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo (orgs.). Brasília: CNTE, 1996.
- GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. *Temas para um projeto político-pedagógico*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GANDIN, Danilo. *Planejamento como prática educativa*. Rio de Janeiro: Loyola, 1988.
- GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs.). *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SILVA, Tomaz Tadeu da. A nova direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs.). *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. Petrópolis: Vozes, 1994.