

# Coleção UAB–UFSCar

Pedagogia

Projeto Político Pedagógico e seu Planejamento

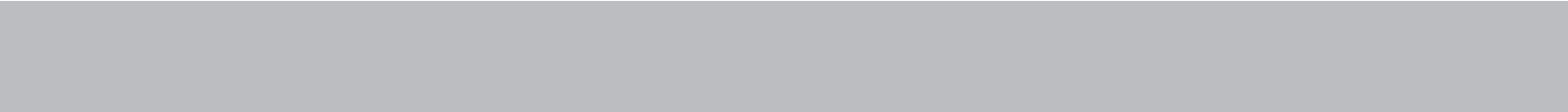
Sandra Aparecida Riscal

**Gestão democrática  
no cotidiano escolar**





# **Gestão democrática no cotidiano escolar**



**Reitor**

Targino de Araújo Filho

**Vice-Reitor**

Pedro Manoel Galetti Junior

**Pró-Reitora de Graduação**

Emília Freitas de Lima

**Secretária de Educação a Distância - SEaD**

Aline Maria de Medeiros Rodrigues Reali

**Coordenação UAB-UFSCar**

Claudia Raimundo Reyes

Daniel Mill

Denise Abreu-e-Lima

Joice Lee Otsuka

Valéria Sperduti Lima

**Coordenadora do Curso de Pedagogia**

Fabiana Marini Braga

UAB-UFSCar

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8420

<http://www.uab.ufscar.br>

[uab@ufscar.br](mailto:uab@ufscar.br)



EdUFSCar

**Conselho Editorial**

José Eduardo dos Santos

José Renato Coury

Nivaldo Nale

Paulo Reali Nunes

Oswaldo Mário Serra Truzzi (Presidente)

**Secretária Executiva**

Adriana Silva

EdUFSCar

Universidade Federal de São Carlos

Rodovia Washington Luís, km 235

13565-905 - São Carlos, SP, Brasil

Telefax (16) 3351-8137

[www.editora.ufscar.br](http://www.editora.ufscar.br)

[edufscar@ufscar.br](mailto:edufscar@ufscar.br)

**Sandra Aparecida Riscal**

# **Gestão democrática no cotidiano escolar**

São Carlos



**EdUFSCar**

2009

© 2009, Sandra Aparecida Riscal

### **Concepção Pedagógica**

Daniel Mill

### **Supervisão**

Douglas Henrique Perez Pino

### **Equipe de Revisão Linguística**

Ana Luiza Menezes Baldin

Jorge Ialanji Filholini

Paula Sayuri Yanagiwara

Priscilla Del Fiori

Sara Naime Vidal Vital

### **Equipe de Editoração Eletrônica**

Christiano Henrique Menezes de Ávila Peres

Izis Cavalcanti

Rodrigo Rosalis da Silva

### **Equipe de Ilustração**

Jorge Luís Alves de Oliveira

Priscila Martins de Alexandre

Thaisa Assami Guimarães Makino

### **Capa e Projeto Gráfico**

Luís Gustavo Sousa Sguissardi

### **Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R595p	Riscal, Sandra Aparecida. Gestão democrática no cotidiano escolar / Sandra Aparecida Riscal. -- São Carlos : EdUFSCar, 2009. 117 p. -- (Coleção UAB-UFSCar).
	ISBN – 978-85-7600-171-3
	1. Planejamento educacional. 2. Projeto político pedagógico. 3. Gestão democrática. 4. Gestão escolar. 5. Participação política. I. Título.
	CDD – 371.207 (20 <sup>a</sup> ) CDU – 37.014.542

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônicos ou mecânicos, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema de banco de dados sem permissão escrita do titular do direito autoral.

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	9
---------------------------	---

## **UNIDADE 1: O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a construção de uma sociedade democrática**

1.1 Primeiras palavras .....	13
1.2 A origem da concepção de planejamento e administração .....	13
1.2.1 Um pouco de história da administração .....	13
1.2.2 O direito a ter direitos .....	18
1.3 O Projeto Político Pedagógico .....	42
1.3.1 O conceito de Projeto Político Pedagógico .....	42
1.3.2 Democracia: o espaço e o tempo de decisão coletiva .....	45
1.3.3 Os Conselhos e os órgãos colegiados .....	51
1.3.4 Democracia e autonomia .....	52
1.4 Considerações finais .....	54
1.5 Estudos complementares .....	55
1.5.1 Saiba mais .....	55
1.5.2 Outras referências .....	56
1.5.3 Referências .....	56

## **UNIDADE 2: A gestão democrática e a administração da escola**

2.1 Primeiras palavras .....	61
2.2 Um pouco de história .....	61

2.3 O conceito de gestão e a concepção de participação política .....	62
2.4 O conceito de Gestão Democrática .....	65
2.5 A introdução do conceito de gestão democrática na educação brasileira .....	67
2.6 A gestão democrática na legislação brasileira.....	72
2.7 Considerações finais.....	76
2.8 Estudos complementares.....	76
2.8.1 Saiba mais.....	76
2.8.2 Outras referências .....	77
2.8.3 Referências .....	78

### **UNIDADE 3: A elaboração e o planejamento do Projeto Político Pedagógico**

3.1 Primeiras palavras.....	83
3.2 A elaboração do PPP e as relações escolares.....	83
3.2.1 A escola como espaço de diferenças.....	84
3.2.2 A escola é um espaço de conflitos e tensões.....	85
3.2.3 A natureza da gestão escolar e do trabalho do diretor de escola.....	86
3.2.4 A tendência conservadora da gestão escolar.....	87
3.2.5 O Projeto Pedagógico, o planejamento e as diferenças.....	89
3.2.6 A elaboração do Projeto Político Pedagógico .....	92
3.2.6.1 O planejamento do PPP.....	93
3.2.6.2 O Diagnóstico .....	95
3.2.6.2.1 Indicadores externos .....	95
3.2.6.2.2 Indicadores internos .....	96
3.2.6.2.3 É necessário, ainda, analisar as condições da escola ...	96
3.2.6.3 O estabelecimento das metas .....	97

3.2.6.4 A elaboração do plano de ação .....	97
3.2.6.4.1 A avaliação do processo e a implementação das atividades .....	98
3.2.6.4.2 O professor como mediador do projeto pedagógico e do trabalho em sala de aula .....	99
3.2.6.5 O Conselho Escolar: o instrumento de realização da democracia na escola.....	101
3.3 O Projeto Político Pedagógico e o trabalho na escola.....	104
3.4 Considerações finais.....	113
3.5 Estudos complementares.....	114
3.5.1 Saiba mais.....	114
3.5.2 Outras referências.....	115
3.5.3 Referências .....	115



## APRESENTAÇÃO

Caros leitores,

O objetivo geral deste livro é apresentar alguns conceitos e ações essenciais para a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Procuraremos, inicialmente, apresentar de forma geral e abrangente a concepção de Projeto Político Pedagógico, tomando como base os pressupostos da gestão democrática da escola, participação política, gestão colegiada e compromisso social. Pretendemos, dessa forma, apresentar subsídios para o desenvolvimento de práticas coletivas de gestão e de busca da autonomia escolar. Nesta perspectiva, o aluno poderá discutir o papel do gestor escolar e o Projeto Político Pedagógico, principal instrumento da gestão democrática da escola, abordando seus fundamentos teórico-metodológicos, etapas de elaboração, de implementação e de avaliação.

Este livro tem a cara da escola. Mas de uma nova escola, que é construída por meio do trabalho coletivo e que conta com a participação de todos.

A concepção de Projeto Político Pedagógico constitui a própria essência da vida escolar, e seu resultado é o reflexo direto da concepção que os profissionais da escola têm sobre o seu trabalho e sobre os objetivos da educação escolar. Um Projeto Político Pedagógico democrático é o resultado de um trabalho coletivo, que não tem como finalidade a escrita de um texto morto, no papel. Seu início encontra-se no dia a dia da escola, nas relações cotidianas e é desenvolvido por meio de debates e discussões que levem em consideração as especificidades e singularidades do contexto histórico e social da escola, sua comunidade e suas expectativas de futuro. Por esse motivo, não se pode pensar que é possível estabelecer um modelo de Projeto Político Pedagógico, que funcione como uma cartilha para todas as escolas. Cada escola é única, sua comunidade é única, e o debate que subsidiará a produção do PPP é único e não pode ser reproduzido em outro ambiente. O que será apresentado aqui, portanto, não será um modelo ou roteiro a ser seguido fielmente, mas uma metodologia de ação e de disposição, pois uma disposição autoritária e incapaz de compreender o processo de trabalho coletivo já está, de antemão, excluindo a possibilidade de sucesso na construção de um PPP democrático.

Se não existem modelos, pode-se, por outro lado, afirmar que a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve partir de alguns pressupostos: o compromisso de valorização da escola pública como espaço de construção da democracia social e da cidadania; a importância da ação coletiva para a superação dos princípios autoritários de nossa sociedade e a concepção de que o processo de educação não se reduz a simples transmissão de informação, mas constitui a forma privilegiada do homem construir e reconstruir a sua própria condição humana,

pela análise e crítica de todo o conhecimento produzido pela humanidade com vistas à produção de novos conhecimentos para as gerações futuras.

São Carlos, setembro de 2009.

# UNIDADE 1

O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a  
construção de uma sociedade democrática



## 1.1 Primeiras palavras

O Projeto Político Pedagógico é um dos instrumentos inovadores da escola democrática, pois é o momento em que todos os membros da escola (não apenas docentes, mas pais, alunos e funcionários) se reúnem para estabelecer como a escola vai se organizar para atingir os objetivos fundamentais da educação que é *a aprendizagem efetiva de todos os alunos*.

O Projeto Político Pedagógico é o documento que define as intenções da escola, para que ela realize um trabalho de qualidade. É o resultado do desejo coletivo, e constitui um compromisso do coletivo em alcançar as metas estabelecidas após a discussão e participação de todos.

Em uma escola democrática as decisões são tomadas coletivamente e o planejamento das atividades é realizado com a participação de toda a comunidade escolar.

Por isso, nesta disciplina trataremos da participação da comunidade nas atividades de planejamento, organização e execução do PPP.

A elaboração do PPP exige o desenvolvimento da capacidade de identificar os problemas, as alternativas para solucioná-los e a capacidade de administrar recursos financeiros próprios de acordo com essas alternativas. Essas reflexões terão início com a discussão do diagnóstico da escola, o estabelecimento de metas e a avaliação institucional da escola.

## 1.2 A origem da concepção de planejamento e administração

### 1.2.1 Um pouco de história da administração

Desde sua origem, a ideia de administração apresenta um sentido eminentemente político. Na antiguidade, administrar referia-se à coisa pública, incluindo-se aí a obtenção de recursos para o Estado, sua conservação e distribuição. Toda a administração era, portanto, pública, desde o fisco, a distribuição de colheitas, botins ou de riquezas e propriedades adquiridos em guerras, a regulamentação dos valores das moedas e o estabelecimento de estoques de víveres para períodos de crise. Como já observou Tragtemberg (1977), a administração, concebida como organização formal burocrática, tem sua origem e desenvolvimento na administração estatal e permanece com o significado de administração pública durante séculos até o desenvolvimento dos empreendimentos privados capitalistas, a partir do século XVI. A partir daí, o processo de desenvolvimento do capitalismo redimensionou o significado político da administração para a realização do acúmulo de capital privado.

A administração sempre esteve, desde a antiguidade, ligada à educação, pois era por meio do processo educativo que se reproduziam as condições sociais de sobrevivência e eram passados para as gerações seguintes todo o conjunto de conhecimentos produzidos pela geração anterior. Isto significa que, de uma forma ou de outra, por meio de uma educação formal ou informal, a perpetuação da cultura, da vida cotidiana, nas relações de produção e de trabalho, sempre foi um dos objetivos básicos de ações administrativas. Conhecimentos relativos à sobrevivência como a produção de víveres, de equipamentos e materiais de caça e pesca, as relações culturais, sociais, religiosas, estão ligadas à ação do administrador público que, na origem das organizações políticas, acumulava as funções de chefe político (rei), chefe religioso (sumo-sacerdote), administrador dos negócios públicos e responsável pela preservação das leis e costumes. Boa parte do ensino referia-se ao aprendizado das tarefas da vida cotidiana, cabendo a família ou aos anciões que conviviam com a criança o seu ensino. Ao chefe, que encarnava o poder coletivo, cabia a administração das leis, da religião e dos costumes.

A evolução dos estados e seu crescimento territorial levaram à adoção de formas de administração mais complexas e especializadas. Um exemplo disso pode ser verificado na história bíblica de José, no Egito, que após a interpretação que faz dos sonhos referentes a vacas magras e gordas do faraó, é elevado à condição de administrador de todas as riquezas do país, tornando-se uma espécie de primeiro ministro ou grão-vizir. E o que faz José? Estabelece uma política de reservas de alimentos, durante o período de abundância, o que garante o abastecimento de toda a população egípcia durante o período de seca e pobreza. É uma típica ação de planejamento estatal. Na verdade, o Egito possuía uma burocracia que planejava e organizava a produção, o cultivo das terras, arrebanhando os produtores e trabalhadores dispersos nas distantes comunidades egípcias. Dessa mesma forma, essa burocracia organizava a construção dos gigantescos monumentos egípcios, como as grandes pirâmides. Isso quer dizer que a construção destes magníficos monumentos não foi o resultado de nenhuma ação mística ou da intervenção de forças extraterrenas, mas o resultado da razão humana na forma de uma precisa e eficiente administração pública.

O termo **burocracia** pode ser usado com diferentes significados. No senso comum é usado de forma pejorativa, para designar uma estrutura administrativa ineficiente, vagarosa e atrasada. Na verdade, no campo da ciência da administração, burocracia tem o significado exatamente oposto e serve para designar uma administração racional e eficiente. De acordo com Motta (1994, p. 7), a burocracia pode ser definida como *uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal, hierarquicamente organizado, que deve seguir critérios impessoais e racionais.*

Em todos os impérios antigos existia uma burocracia, ou seja, uma elite administrativa que elaborava o planejamento da produção e organizava a sua execução. Uma das burocracias responsáveis pela administração pública da antiguidade eram os mandarins chineses, e um de seus mais conhecidos representantes era o filósofo Confúcio.

A administração sempre esteve, desde sua origem, ligada à concepção de planejamento e organização estatal. Mesmo no caso da Atenas, conhecida pela democracia, a administração de natureza estatal estava na base da manutenção da organização social e política. As navegações e o cultivo da terra (principalmente de vinha e oliva) levaram os gregos à necessidade de observar a natureza, suas estações, os astros e o movimento das estrelas. Acabaram por inventar o calendário, como forma de calcular o tempo, as estações do ano e as horas do dia, possibilitando o planejamento das atividades diárias, mensais e anuais. Essa invenção revelou uma capacidade de abstração voltada para a solução de problemas práticos, que superava a simples observação passiva do tempo e do mundo como atos divinos e incompreensíveis. Além disso, o comércio levou à invenção da moeda, que substituiu a troca de uma coisa concreta por outra, baseada na semelhança (por exemplo, um cão por uma ovelha, um cavalo por duas vacas, etc.), por uma forma de abstração das qualidades e utilidades gerais dos objetos, atribuindo-lhes valores passíveis de cálculo. O uso de moedas como elemento de troca em uma sociedade exige uma regulação de seu uso por parte dos responsáveis pela administração financeira. Nas regiões em que predominaram o comércio, as cidades cresceram e provocou o desenvolvimento do artesanato e de técnicas de produção dos artigos necessários à sobrevivência, e logo o comércio e o artesanato tornaram-se mais importantes e lucrativos do que as terras. Também a invenção da escrita alfabética e dos números representou um salto ainda mais poderoso no campo do pensamento abstrato. As escritas existentes até então, como as orientais e egípcias, na verdade, constituíam ideogramas, não possuíam letras, mas desenhos que representavam a ideia do que estava sendo dito. Já o uso do alfabeto é uma atividade puramente simbólica, que exige a coordenação de diversas funções abstratas do cérebro. Escrita e números foram importantes instrumentos para o crescimento da administração e registro das ações públicas, bem como para a democratização das leis que, ao serem escritas, passaram a ser de conhecimento de todos. Essas ações estão diretamente ligadas a maior das concepções gregas, a *política* que introduziu a ideia da lei como expressão da vontade de uma coletividade humana. A partir daí se passou a conceber a necessidade de toda a coletividade decidir, por si mesma, o que é melhor. A lei, ao ser escrita, pode ser fixada e deixou de ser um privilégio de uma minoria que a mudava ao seu bel prazer. Isso levou à concepção do espaço onde se decide e se determinam essas leis, o espaço público da assembleia local onde os membros

da coletividade, em conjunto, determinam o futuro desta. Assim surge a ideia de democracia, baseada na concepção de que o discurso político é a palavra humana compartilhada, diálogo, em que a interação das ideias é mais importante que o poder deste ou daquele indivíduo. A democracia ateniense inaugurou a ideia de um Estado organizado democraticamente, estendendo os direitos políticos a todos os habitantes livres do sexo masculino e transformando a assembleia, da qual podiam agora participar todos os homens livres, no principal órgão deliberativo de Atenas. Ao lado da organização do órgão deliberativo máximo do Estado ateniense, foi estabelecido um órgão de administração para organizar e dirigir o dia a dia, formado por um *arcontado*, composto por nove *arcontes* e um secretário, indicados pela assembleia com mandato de um ano. Em casos de emergência, a assembleia indicava um estrategista-chefe, que comandava a cidade pelo período de sua indicação, tendo, porém, que submeter seus atos à sua aprovação.

No caso de Roma, encontramos uma administração pública voltada para a transformação de todo o mundo conhecido em uma única pátria. Ela se realizava por meio da imposição de suas leis, educação e costumes aos povos conquistados. A essência da cultura romana era a de organizar o mundo para nele poderem expandir os valores de sua civilização. Os romanos acreditavam que tinham atingido um grau de ordem, por meio das instituições do direito romano e de uma administração pública, que seria o mais elevado que a humanidade civilizada poderia atingir e que resultaria em uma ordem estável e sem guerras.

Roma, ao expandir seu império, levava consigo suas estruturas de organização administrativa, que implantaram nos confins da terra, do Saara à Escócia, do Eufrates ao Atlântico. Estas estruturas ficaram arraigadas de tal forma e tão profundamente que foram adotadas pela igreja católica, resistindo e se impondo a boa parte dos reinos bárbaros, árabes, turcos e eslavos. Enquanto conquistavam, os romanos estabeleciam por toda a parte, ginásios e escolas. O *gimnasium* constituía o símbolo da instauração da cultura romana nas terras bárbaras. Roma também trazia consigo um estilo de vida nobre, o luxo, os prazeres: os monumentos típicos da romanidade são as termas e o circo. Mas isso é o invólucro, Roma traz para os países dominados algo de mais precioso: suas escolas, e com elas suas duas línguas – o latim e o grego – e assim, a cultura. A política romana era deliberada e consciente da importância da romanização dos bárbaros. Todos os habitantes e mesmo reféns eram educados de acordo com a cultura romana. A homogeneização administrativa possibilitará que muitos descendentes dos povos conquistados venham a ocupar cargos na administração romana, chegando alguns até a exercer a função de imperador, como foi o caso de Trajano. O direito romano ressurgirá, no final do período medieval, como fundamentação dos nascentes estados que se erguerão como estados administrativos, fundando a concepção moderna de administração pública impessoal.

No período moderno, em que predomina o modo de produção capitalista, a administração dos recursos públicos permanece nas mãos do Estado, embora a acumulação de riquezas não seja mais um processo regulado por reis, imperadores, mas um processo realizado por indivíduos privados. A administração dos recursos, agora nas mãos do setor privado, é vista como geradora de riquezas, uma vez que se determina que a maior eficiência da produção, e, portanto, maior acumulação de capital, está ligada a maior eficiência administrativa. Empresas e indústrias passam a estabelecer os novos padrões administrativos, que se tornam cada vez mais voltados para a maior eficiência e produtividade.

Paralelamente ao crescimento da empresa capitalista, o Estado moderno desenvolveu formas impessoais de administração, baseadas na capacidade que ele deveria ter de previsão, prevenção e execução. Essas atividades passam a ser concebidas a partir do estabelecimento, diagnósticos e planejamento, capazes de reduzir o grau de interferência de efeitos de fatores imprevisíveis, de acasos com as paixões e desejos pessoais, flutuações econômicas, mudanças naturais, demográficas, etc.

A ação administrativa estatal passa a ser concebida como cálculo político, cujas bases são tomadas do desenvolvimento de ciências como a estatística, economia, demografia, sociologia que permitem ações táticas e estratégicas. Neste sentido, administrar passou a significar conhecer os dados relativos ao corpo do Estado, produzir indicadores de desenvolvimento econômico e social da população – crescimento demográfico, mortalidade, emprego, desempenho dos diferentes campos da economia, distribuição dos bens produzidos, balança comercial, mercado financeiro, etc. – que possibilitariam determinar a ação mais adequada a partir da pluralidade de possibilidades.

No capitalismo, a ação administrativa será um aspecto importante de toda a organização social. Também a educação será submetida ao esforço administrativo que assumirá sua forma mais objetiva e racional nas concepções de gerenciamento de resultados que predominam na atualidade. Essa concepção de administração de resultados, ou gestão de resultados, como também é chamada, é uma das origens da concepção de gestão democrática e projeto político pedagógico, voltado para a elevação da eficiência e da eficácia. Há, entretanto, uma outra raiz para a concepção de gestão democrática e Projeto Político Pedagógico. É a concepção derivada dos direitos humanos, que asseguram a educação como um direito de todos e fundamental para a realização dos demais direitos humanos.

No próximo item, vamos estudar como, no estado moderno, administrado de forma impessoal, se constituíram os direitos humanos e de que forma estes direitos possibilitaram a concepção atual de direito a educação.

## 1.2.2 O direito a ter direitos

A concepção de cidadania, tal como a conhecemos, teve origem durante o período do Iluminismo, no século XVIII, quando começaram a se constituir os direitos políticos como a liberdade de ir e vir, de expressão, religião, de reunião, etc., em oposição aos direitos exclusivos das elites, tal como se caracterizam no antigo regime. A cidadania é um processo em constante construção e é o resultado das ações dos cidadãos que incorporam, em suas práticas sociais, os princípios de seus direitos como sujeitos constituintes de um Estado.

O *cidadão* é aquele que possui direitos e garantias – individuais, políticos, sociais, econômicos e culturais. Tais direitos são conferidos pela Constituição que também lhe assegura as condições para o seu efetivo exercício.

A construção da cidadania tem relação direta com as normas que instituem os direitos do cidadão como membro de uma comunidade política. A concepção atual de cidadania retirou seus fundamentos e bases da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão (*Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*, de 1789), documento fundamental da Revolução Francesa. Em seu artigo VI é afirmado que *a lei é a expressão da vontade geral e é igual para todos, seja para proteger ou para punir, e que todos os cidadãos são iguais aos olhos da lei.*

Além disso, a Declaração refere-se à ideia de que um dos atributos principais da cidadania é o direito que todos os membros do Estado têm de participar da vida política por si mesmo ou por meio de seus representantes. Esta é uma concepção proveniente da concepção iluminista que contrapõe o direito de todos aos da nobreza. Nesse sentido, a cidadania refere-se ao próprio processo de constituição dos direitos por meio da elaboração de leis que cada vez mais garantam que todos tenham os mesmos direitos.

Segundo Mateucci (1983), embora seja costume remontar à *Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*, votada pela Assembleia Nacional francesa em 1789, que proclamava a igualdade e a liberdade como direito de todos os homens e por meio da qual reivindicavam-se seus direitos naturais e imprescritíveis à liberdade, a propriedade, a segurança, a resistência à opressão, em vista dos quais se constitui toda a associação política legítima, não teria sido este o primeiro documento a declarar os direitos fundamentais dos homens. Dois outros documentos teriam precedido a Declaração Francesa: a carta de direitos

norte-americana, declaração das colônias americanas que se rebelam contra o domínio inglês e em 1776 proclamam a independência, e a carta inglesa, os Bills of Rights, proclamada durante a Revolução Gloriosa de 1689. A proclamação destes direitos retira seu fundamento do fato de serem considerados direitos naturais, isto é que fazem parte da própria essência humana e definem o homem enquanto homem. Nesta perspectiva, constituem um limite para o poder soberano do Estado, que não pode mais ultrapassar esses direitos sem que isso signifique ferir a dignidade e os princípios fundamentais da existência política humana. Constitucionalmente, a noção de direitos naturais do homem fundamenta a inclusão destes direitos nas cartas magnas nacionais, na condição de direitos subjetivos, isto é direitos que cada indivíduo como sujeito político e cidadão de um Estado possui, reconhecidos e garantidos pelo Estado. Ver Mateucci (1983, p. 353-354).

O processo que levou à constituição dos direitos humanos é histórico e o seu alcance é determinado pelas condições sociais, econômicas, políticas e culturais do período e espaço onde se realiza. Isto significa que nem sempre a concepção de cidadania foi pensada da mesma forma, e que, desde a Revolução Francesa, muito se tem discutido, avançado e muitas vezes retrocedido neste campo. Por exemplo, períodos de ditadura, como aquele que ocorreu no Brasil nos anos de 1960 a 1980, constituem um retrocesso no processo de constituição de práticas sociais de cidadania. À medida que os direitos políticos são reconquistados, novos espaços são incorporados à esfera da ação da cidadania.

Quando falamos em direitos humanos, estamos nos referindo a direitos que são concebidos como universais, isto é, válidos para todos os homens. Trata-se de um princípio geral de igualdade e liberdade que deve garantir a todos os membros da humanidade, tomada como um coletivo, os mesmos direitos. Isso significa que devem ser reconhecidas as diferenças, não como elemento de separação dos homens, mas como elemento de integração que reconhece na diversidade de possibilidades uma mesma essência humana.

De acordo com Mateucci (1983), os direitos humanos podem ser classificados em três tipos, de acordo com a matéria a que se refere:

*Direitos civis:* são aqueles que se referem à pessoa do indivíduo, tais como o direito à liberdade individual, de expressão, pensamento, religião, reunião, economia, propriedade, etc. Estes direitos garantem a cada um, espaço pessoal de decisão, no qual tem o direito de decidir sobre essas matérias de acordo com o seu livre arbítrio. Estes direitos

não podem ser impedidos e cumpre ao Estado garantir que nada se oponha ao seu exercício.

*Direitos políticos:* são direitos que se referem ao direito de associação política, como o direito de votar e ser votado, de participar de associações políticas como partidos políticos, e estão ligados à concepção moderna de Estado democrático representativo. Nesta forma de organização estatal, a democracia se realizaria apenas se todos os cidadãos possuírem o direito à liberdade de participação ativa, o que significa que todos os cidadãos têm o direito de participar da determinação dos objetivos políticos e das metas do Estado.

*Direitos sociais:* são constituídos por direitos que vêm sendo socialmente conquistados e, cada vez mais adquirem contornos mais específicos, de acordo com o maior amadurecimento e refinamento da percepção das relações de desigualdades sociais, étnicas, econômicas e culturais. Referem-se ao direito ao trabalho, à assistência social, à saúde, à educação, à vida digna. A concepção de vida digna tem sido cada vez especificada por meio de concepções como a punição ao preconceito e à discriminação. À medida que se alargam os espaços de direito, maior tem se tornado a capacidade de se perceber relações sociais em que se desrespeita o direito à vida digna por meio do desrespeito a um direito individual que antes não era percebido como tal. Podemos incluir nestas esferas os direitos da mulher, dos homossexuais, da criança, dos idosos, índios, negros, etc. Esses direitos exigem uma constante adaptação constitucional do Estado no acompanhamento e criação de mecanismos de garantias. Ver Mateucci (1983, p. 353-354).

Os direitos humanos se consolidam após o final da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando se passa a julgar a necessidade de criar uma esfera internacional capaz de proteger os indivíduos dos poderes absolutos dos Estados. O exemplo alemão teria aberto, ao menos em parte, a necessidade de se criar normas internacionais e acordos que protegessem os indivíduos, criando um sistema internacional de proteção (por meio de ações diplomáticas ou, em casos mais extremos, por meio de boicotes políticos e econômicos). Dessa forma, se tornaria possível a responsabilização do Estado, na esfera internacional, quando seu sistema interno de direito não fosse capaz de proteger os direitos dos indivíduos.

Em 1948, a ONU (Organização das Nações Unidas) proclama a Declaração Universal dos Direitos do Homem e dos Cidadãos e abre espaço para a constituição de uma concepção internacional de direitos humanos. A proteção internacional dos

direitos humanos foi conquistada por meio de incessantes lutas históricas, como resultado de um lento e gradual processo de internacionalização e universalização desses direitos, e foi consubstanciada em inúmeros tratados entre as nações membros da ONU. Este processo permitiu a incorporação gradual dos direitos humanos nas constituições das diferentes nações, o que permitiu a expansão da ideia de que eles transcendem os interesses particulares de cada Estado, cuja finalidade passa a ser salvaguardar e proteger os interesses dos seres humanos. Isto significa que, gradualmente, no campo internacional, os indivíduos estão substituindo os Estados como sujeitos dos direitos internacionais.

A partir do surgimento da ONU e da aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, começa gradualmente a ganhar corpo uma esfera de direitos humanos internacionais por meio da adoção de inúmeros tratados internacionais destinados a proteger os direitos fundamentais dos indivíduos. O homem acaba por tornar-se, assim, sujeito e a base sobre a qual se funda o direito internacional.

Todos os direitos humanos são universais, indivisíveis, interdependentes e inter-relacionados e devem ser tratados de forma global, justa e equitativamente. Isso significa que, preservando as especificidades regionais, culturais, étnicas, religiosas, etc., é dever do Estado promover, garantir e proteger todos os direitos humanos e liberdades fundamentais, sejam quais forem seus sistemas políticos, econômicos e culturais. Quer dizer, em última instância é indivisível e universal a dignidade humana, e toda forma de violação desta dignidade deve ser considerada um crime.

Segundo Maria Victória Benevides, tradicionalmente, do ponto de vista histórico, o conjunto dos Direitos Humanos é classificado em três gerações. A concepção de geração aqui deve ser tomada no sentido da evolução histórica e não no sentido biológico, pois não são superados com a chegada de uma nova geração, mas se superam dialeticamente.

Inicialmente, os direitos abordaram as liberdades individuais, ou os chamados direitos civis.

São as liberdades consagradas no século XVIII, com o advento do liberalismo, contra a opressão do Estado, contra o absolutismo, as perseguições religiosas e políticas, contra o medo avassalador em uma época em que predominava o arbítrio e a distinção rigorosíssima, mais que em classes sociais, em castas sociais (BENEVIDES, 2009, p. 9).

Essas liberdades são os direitos de ir e vir, “de propriedade, de segurança, de acesso à justiça, de opinião, de crença religiosa, de integridade

física”. Essas liberdades individuais “foram consagradas em várias declarações e firmadas nas constituições de diversos países”.

A segunda geração é a dos direitos sociais, do século XIX e meados do século XX. São todos aqueles direitos ligados ao mundo do trabalho. Como o direito ao salário, à seguridade social, a férias, a horário, à previdência, etc. E são também aqueles direitos que não estão vinculados ao mundo do trabalho, e que são, portanto, mais importantes ainda, porque são direitos de todos e não apenas para aqueles que estão empregados: são os direitos de caráter social mais geral, como o direito a educação, à saúde, à habitação. São direitos marcados pela luta dos trabalhadores já no século XIX e acentuadas no século XX. As lutas dos socialistas e da social-democracia, que desembocaram no Estado de Bem-Estar Social.

A terceira geração é aquela que se refere aos direitos coletivos da humanidade. Referem-se ao meio ambiente, à defesa ecológica, à paz, ao desenvolvimento, à autodeterminação dos povos, à partilha do patrimônio científico, cultural e tecnológico. Direitos sem fronteiras, direitos chamados de solidariedade planetária. É por isso que nós também somos responsáveis quando, por exemplo, a França realiza explosões nucleares no Pacífico. Porque o direito das gerações futuras a um meio ambiente não degradado já se incorporou à consciência internacional como um direito inalienável. Essas três gerações, de certa maneira, englobam e enfeixam os três ideais da Revolução Francesa: o da liberdade, o da igualdade e o da fraternidade, ou da solidariedade (BENEVIDES, 2009, p. 10).

Um dos principais problemas que podem ser apontados a respeito da Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948 é relativo à sua eficácia, uma vez que não dispõe de um aparato punitivo próprio que a faça valer. É evidente a incapacidade da ONU na intervenção de conflitos e guerras internacionais que violam os princípios fundamentais do direito à vida. Sua ação tem se limitado ao estabelecimento de pactos e convenções internacionais a fim de assegurar a proteção aos direitos fundamentais do homem. Além disso, tem patrocinado reuniões com a finalidade de regular e implementar ações entre as nações na direção da adoção de leis e normas internas que proíbam e coíbam a violação dos direitos humanos e promovam os direitos sociais.

Em particular, a esfera educacional assistiu a um avanço cada vez maior do papel das agências multilaterais, como a ONU, na definição de seu destino social. Segundo Sander (2003), as ações de agências como a OEA, Unesco, BID e Banco Mundial, na América Latina, se consolidaram nas décadas de 50

e 60, acompanhando o crescimento de uma corrente desenvolvimentista de administração do Estado e do poderoso movimento internacional da economia da educação, que se inspiravam em programas como o Plano Marshall e o Aliança para o Progresso, na esteira dos esforços de reconstrução impostos pelas consequências da 2ª Guerra Mundial.

Essa lógica econômica teria caracterizado a concepção de planejamento da educação, impulsionado pelos organismos internacionais de cooperação técnica. Nesse contexto, a OEA (Organização dos Estados Americanos) e a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) organizaram, em 1958, na cidade de Washington, uma reunião que fundou a concepção de planejamento educacional adotada nas décadas seguintes. Quatro anos depois, os ministros da educação e do planejamento dos países do continente fizeram sua primeira reunião conjunta em Santiago, sob o patrocínio da Unesco, da OEA e da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe), e nela consagraram o papel da educação como fator de desenvolvimento econômico, como instrumento de progresso técnico e como meio de seleção e ascensão social (SANDER, 2003).

A partir de 1970, a Organização dos Estados Americanos patrocinou um extenso programa de formação de administradores e planejadores educacionais. Estes programas foram realizados em cooperação com universidades da Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, México, Panamá, Peru e Venezuela. Neste mesmo período, a OEA apoiou a implantação de unidades de planejamento educacional e de formação de recursos humanos. A influência destas iniciativas pode ser constatada pela adoção, pelos Ministérios de Economia e Planejamento, dos planos anuais, trienais, quinquenais e decenais de desenvolvimento econômico e, dentro deles, dos respectivos planos setoriais.

A partir da década de 1990, os bancos internacionais, especialmente o Banco Mundial, passaram a investir maciçamente em educação nos países em desenvolvimento. Por causa do próprio sistema de votação do Banco Mundial, os Estados Unidos, acionista majoritário do banco, passaram a ter um papel mais preponderante na formulação das agendas educacionais desses países. Eles passam a ocupar um papel central na condução de políticas e práticas econômicas e sociais, e as agências multilaterais passaram a adotar a agenda neoliberal estabelecida pelo Banco Mundial.

Nas últimas décadas, organizações internacionais, tais como a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o Banco Mundial, cada vez mais exercem influência nas políticas educacionais. A intervenção dessas organizações se dá de várias formas: orientações e conselhos, exigências financeiras restritivas, exames e avaliações de desempenho, interferindo profundamente nos processos de tomada de decisão das políticas educacionais.

Em 1990 foi realizada a *Conferência Mundial de Educação para Todos*, realizada em Jomtien, na Tailândia. Nesta reunião foram apresentadas propostas que enquadrariam a maioria dos países da comunidade internacional em uma agenda educacional voltada para a formação para o trabalho de acordo com o modelo da sociedade globalizada. Este programa contou com substantivos recursos dos bancos internacionais, priorizando aspectos voltados para a eficiência e eficácia administrativa, a autonomia escolar e curricular e a articulação entre educação e a política social para populações mais carentes.

As reformas educacionais nos diferentes países da América Latina iniciaram-se logo após a *Conferência Mundial de Educação para Todos*, quando seus governos assumiram compromissos com organismos internacionais.

### ***Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem***

#### **ARTIGO 1. SATISFAZER AS NECESSIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAGEM**

1. Cada pessoa – criança, jovem ou adulto – deve estar em condições de aproveitar as oportunidades educativas voltadas para satisfazer suas necessidades básicas de aprendizagem. Essas necessidades compreendem tanto os instrumentos essenciais para a aprendizagem (como a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo, a solução de problemas), quanto os conteúdos básicos da aprendizagem (como conhecimentos, habilidades, valores e atitudes), necessários para que os seres humanos possam sobreviver, desenvolver plenamente suas potencialidades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentadas e continuar aprendendo. A amplitude das necessidades básicas de aprendizagem e a maneira de satisfazê-las variam segundo cada país e cada cultura, e, inevitavelmente, mudam com o decorrer do tempo.
2. A satisfação dessas necessidades confere aos membros de uma sociedade a possibilidade e, ao mesmo tempo, a responsabilidade de respeitar e desenvolver a sua herança cultural, lingüística e espiritual, de promover a educação de outros, de defender a causa da justiça social, de proteger o meio-ambiente e de ser tolerante com os sistemas sociais, políticos e religiosos que difiram dos seus, assegurando respeito aos valores humanistas e aos direitos humanos

comumente aceitos, bem como de trabalhar pela paz e pela solidariedade internacionais em um mundo interdependente.

3. Outro objetivo, não menos fundamental, do desenvolvimento da educação é o enriquecimento dos valores culturais e morais comuns. É nesses valores que os indivíduos e a sociedade encontram sua identidade e sua dignidade.
4. A educação básica é mais do que uma finalidade em si mesma. Ela é a base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanentes, sobre a qual os países podem construir, sistematicamente, níveis e tipos mais adiantados de educação e capacitação.

## **ARTIGO 2. EXPANDIR O ENFOQUE**

1. Lutar pela satisfação das necessidades básicas de aprendizagem para todos exige mais do que a ratificação do compromisso pela educação básica. É necessário um enfoque abrangente, capaz de ir além dos níveis atuais de recursos, das estruturas institucionais; dos currículos e dos sistemas convencionais de ensino, para construir sobre a base do que há de melhor nas práticas correntes. Existem hoje novas possibilidades que resultam da convergência do crescimento da informação e de uma capacidade de comunicação sem precedentes. Devemos trabalhar estas possibilidades com criatividade e com a determinação de aumentar a sua eficácia.
2. Este enfoque abrangente, tal como exposto nos Artigos 3 a 7 desta Declaração, compreende o seguinte:
  - universalizar o acesso à educação e promover a equidade;
  - concentrar a atenção na aprendizagem;
  - ampliar os meios e o raio de ação da educação básica;
  - propiciar um ambiente adequado à aprendizagem;
  - fortalecer alianças.
3. A concretização do enorme potencial para o progresso humano depende do acesso das pessoas à educação e da articulação entre o crescente conjunto de conhecimentos relevantes com os novos meios de difusão desses conhecimentos

### **ARTIGO 3. UNIVERSALIZAR O ACESSO À EDUCAÇÃO E PROMOVER A EQÜIDADE**

1. A educação básica deve ser proporcionada a todas as crianças, jovens e adultos. Para tanto, é necessário universalizá-la e melhorar sua qualidade, bem como tomar medidas efetivas para reduzir as desigualdades.
2. Para que a educação básica se torne eqüitativa, é mister oferecer a todas as crianças, jovens e adultos, a oportunidade de alcançar e manter um padrão mínimo de qualidade da aprendizagem.
3. A prioridade mais urgente é melhorar a qualidade e garantir o acesso à educação para meninas e mulheres, e superar todos os obstáculos que impedem sua participação ativa no processo educativo. Os preconceitos e estereótipos de qualquer natureza devem ser eliminados da educação.
4. Um compromisso efetivo para superar as disparidades educacionais deve ser assumido. Os grupos excluídos – os pobres: os meninos e meninas de rua ou trabalhadores; as populações das periferias urbanas e zonas rurais, os nômades e os trabalhadores migrantes; os povos indígenas; as minorias étnicas, raciais e lingüísticas: os refugiados; os deslocados pela guerra; e os povos submetidos a um regime de ocupação – não devem sofrer qualquer tipo de discriminação no acesso às oportunidades educacionais.
5. As necessidades básicas de aprendizagem das pessoas portadoras de deficiências requerem atenção especial. É preciso tomar medidas que garantam a igualdade de acesso à educação aos portadores de todo e qualquer tipo de deficiência, como parte integrante do sistema educativo.

### **ARTIGO 4. CONCENTRAR A ATENÇÃO NA APRENDIZAGEM**

1. A tradução das oportunidades ampliadas de educação em desenvolvimento efetivo – para o indivíduo ou para a sociedade – dependerá, em última instância, de, em razão dessas mesmas oportunidades, as pessoas aprenderem de fato, ou seja, apreenderem conhecimentos úteis, habilidades de raciocínio, aptidões e valores. Em consequência, a educação básica deve estar centrada na aquisição e nos resultados efetivos da aprendizagem, e não mais exclusivamente na matrícula, freqüência aos programas estabelecidos e preenchimento

dos requisitos para a obtenção do diploma. Abordagens ativas e participativas são particularmente valiosas no que diz respeito a garantir a aprendizagem e possibilitar aos educandos esgotar plenamente suas potencialidades. Daí a necessidade de definir, nos programas educacionais, os níveis desejáveis de aquisição de conhecimentos e implementar sistemas de avaliação de desempenho.

## **ARTIGO 5. AMPLIAR OS MEIOS E O RAIOS DE AÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

A diversidade, a complexidade e o caráter mutável das necessidades básicas de aprendizagem das crianças, jovens e adultos, exigem que se amplie e se redefina continuamente o alcance da educação básica, para que nela se incluam os seguintes elementos:

- A aprendizagem começa com o nascimento. Isto implica cuidados básicos e educação inicial na infância, proporcionados seja através de estratégias que envolvam as famílias e comunidades ou programas institucionais, como for mais apropriado.
- O principal sistema de promoção da educação básica fora da esfera familiar é a escola fundamental. A educação fundamental deve ser universal, garantir a satisfação das necessidades básicas de aprendizagem de todas as crianças, e levar em consideração a cultura, as necessidades e as possibilidades da comunidade. Programas complementares alternativos podem ajudar a satisfazer as necessidades de aprendizagem das crianças cujo acesso à escolaridade formal é limitado ou inexistente, desde que observem os mesmos padrões de aprendizagem adotados na escola e disponham de apoio adequado.
- As necessidades básicas de aprendizagem de jovens e adultos são diversas, e devem ser atendidas mediante uma variedade de sistemas. Os programas de alfabetização são indispensáveis, dado que saber ler e escrever constitui-se uma capacidade necessária em si mesma, sendo ainda o fundamento de outras habilidades vitais. A alfabetização na língua materna fortalece a identidade e a herança cultural. Outras necessidades podem ser satisfeitas mediante a capacitação técnica, a aprendizagem de ofícios e os programas de educação formal e não formal em matérias como saúde, nutrição, população, técnicas agrícolas, meio-ambiente, ciência, tecnologia, vida familiar – incluindo-se aí a questão da natalidade – e outros problemas sociais.

## **ARTIGO 6. PROPICIAR UM AMBIENTE ADEQUADO À APRENDIZAGEM**

A aprendizagem não ocorre em situação de isolamento. Portanto, as sociedades devem garantir a todos os educandos assistência em nutrição, cuidados médicos e o apoio físico e emocional essencial para que participem ativamente de sua própria educação e dela se beneficiem.

Os conhecimentos e as habilidades necessários à ampliação das condições de aprendizagem das crianças devem estar integrados aos programas de educação comunitária para adultos. A educação das crianças e a de seus pais ou responsáveis respaldam-se mutuamente, e esta interação deve ser usada para criar, em benefício de todos, um ambiente de aprendizagem onde haja calor humano e vibração.

## **ARTIGO 7. FORTALECER AS ALIANÇAS**

As autoridades responsáveis pela educação aos níveis nacional, estadual e municipal têm a obrigação prioritária de proporcionar educação básica para todos. Não se pode, todavia, esperar que elas supram a totalidade dos requisitos humanos, financeiros e organizacionais necessários a esta tarefa. Novas e crescentes articulações e alianças serão necessárias em todos os níveis: entre todos os subsetores e formas de educação, reconhecendo o papel especial dos professores, dos administradores e do pessoal que trabalha em educação; entre os órgãos educacionais e demais órgãos de governo, incluindo os de planejamento, finanças, trabalho, comunicações, e outros setores sociais; entre as organizações governamentais e não governamentais, com o setor privado, com as comunidades locais, com os grupos religiosos, com as famílias. É particularmente importante reconhecer o papel vital dos educadores e das famílias. Neste contexto, as condições de trabalho e a situação social do pessoal docente, elementos decisivos no sentido de se implementar a educação para todos, devem ser urgentemente melhoradas em todos os países signatários da Recomendação Relativa à Situação do Pessoal Docente OIT/UNESCO (1966). Alianças efetivas contribuem significativamente para o planejamento, implementação, administração e avaliação dos programas de educação básica. Quando nos referimos a “um enfoque abrangente e a um compromisso renovado”, incluímos as alianças como parte fundamental.

## **ARTIGO 8. DESENVOLVER UMA POLÍTICA CONTEXTUALIZADA DE APOIO**

1. Políticas de apoio nos setores social, cultural e econômico são necessárias à concretização da plena provisão e utilização da educação básica para a promoção individual e social. A educação básica para todos depende de um compromisso político e de uma vontade política, respaldados por medidas fiscais adequadas e ratificados por reformas na política educacional e pelo fortalecimento institucional. Uma política adequada em matéria de economia, comércio, trabalho, emprego e saúde incentiva o educando e contribui para o desenvolvimento da sociedade.
2. A sociedade deve garantir também um sólido ambiente intelectual e científico à educação básica, o que implica a melhoria do ensino superior e o desenvolvimento da pesquisa científica. Deve ser possível estabelecer, em cada nível da educação, um contato estreito com o conhecimento tecnológico e científico contemporâneo.

## **ARTIGO 9. MOBILIZAR OS RECURSOS**

1. Para que as necessidades básicas de aprendizagem para todos sejam satisfeitas mediante ações de alcance muito mais amplo, será essencial mobilizar atuais e novos recursos financeiros e humanos, públicos, privados ou voluntários. Todos os membros da sociedade têm uma contribuição a dar, lembrando sempre que o tempo, a energia e os recursos dirigidos à educação básica constituem, certamente, o investimento mais importante que se pode fazer no povo e no futuro de um país.
2. Um apoio mais amplo por parte do setor público significa atrair recursos de todos os órgãos governamentais responsáveis pelo desenvolvimento humano, mediante o aumento em valores absolutos e relativos, das dotações orçamentárias aos serviços de educação básica. Significa, também, reconhecer a existência de demandas concorrentes que pesam sobre os recursos nacionais, e que, embora a educação seja um setor importante, não é o único. Cuidar para que haja uma melhor utilização dos recursos e programas disponíveis para a educação resultará em um maior rendimento, e poderá ainda atrair novos recursos. A urgente tarefa de satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem poderá vir a exigir uma

realocação dos recursos entre setores, como por exemplo, uma transferência de fundos dos gastos militares para a educação.

Acima de tudo, é necessário uma proteção especial para a educação básica nos países em processo de ajustes estruturais e que carregam o pesado fardo da dívida externa. Agora, mais do que nunca, a educação deve ser considerada uma dimensão fundamental de todo projeto social, cultural e econômico.

#### **ARTIGO 10. FORTALECER A SOLIDARIEDADE INTERNACIONAL**

1. Satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem constitui-se uma responsabilidade comum e universal a todos os povos, e implica solidariedade internacional e relações econômicas honestas e eqüitativas, a fim de corrigir as atuais disparidades econômicas. Todas as nações têm valiosos conhecimentos e experiências a compartilhar, com vistas à elaboração de políticas e programas educacionais eficazes.
2. Será necessário um aumento substancial, a longo prazo, dos recursos destinados à educação básica. A comunidade mundial, incluindo os organismos e instituições intergovernamentais, têm a responsabilidade urgente de atenuar as limitações que impedem algumas nações de alcançar a meta da educação para todos. Este esforço implicará, necessariamente, a adoção de medidas que aumentem os orçamentos nacionais dos países mais pobres, ou ajudem a aliviar o fardo das pesadas dívidas que os afligem. Credores e devedores devem procurar fórmulas inovadoras e eqüitativas para reduzir este fardo, uma vez que a capacidade de muitos países em desenvolvimento de responder efetivamente à educação e a outras necessidades básicas será extremamente ampliada ao se resolver o problema da dívida.
3. As necessidades básicas de aprendizagem dos adultos e das crianças devem ser atendidas onde quer que existam. Os países menos desenvolvidos e com baixa renda apresentam necessidades especiais que exigirão atenção prioritária no quadro da cooperação internacional à educação básica, nos anos 90.
4. Todas as nações devem agir conjuntamente para resolver conflitos e disputas, pôr fim às ocupações militares e assentar populações deslocadas ou facilitar seu retorno a seus países de origem,

bem como garantir o atendimento de suas necessidades básicas de aprendizagem. Só um ambiente estável e pacífico pode criar condições para que todos os seres humanos, crianças e adultos, venham a beneficiar-se das propostas desta declaração.

Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000108.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

Essas reformas, entretanto, embora apontassem para os princípios de educação para todos e democratização do ensino, indicaram para uma instrumentalização das práticas educativas que agora se inscrevem em conjunto mais amplo de políticas educacionais subordinadas aos imperativos da racionalidade econômica dominante e às exigências de produtividade, competitividade e empregabilidade. Esta nova realidade, decorrente do processo de globalização, tem conduzido a uma concepção mercantil de educação, dentro de um comércio mundial de serviços educativos.

A Constituição Brasileira de 1988, rompendo com a organização política autoritária do regime militar que perdurou no Brasil de 1964 a 1985, instaurou a democracia no país e institucionalizou os direitos humanos acatando os princípios consagrados internacionalmente relativos à proteção dos direitos humanos. Este vínculo com os direitos humanos aparece já no seu primeiro artigo, que estabelece dentre os princípios fundamentais que regem as leis deste país, a dignidade da pessoa humana.

Ao atribuir à dignidade da pessoa humana o papel de princípio fundamental, a Constituição colocou este princípio como norteador de todo o ordenamento jurídico, e à sua luz devem ser interpretadas todas as situações reais que digam respeito à pessoa humana. Isto significa que a dignidade deve ser sempre considerada inerente a toda e qualquer pessoa, sendo vedada qualquer discriminação.

Em seus artigos terceiro e quarto são estabelecidos os princípios de justiça, solidariedade, equidade, justiça social (erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais) e igualdade (sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação).

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I – construir uma sociedade livre, justa e solidária; II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios: I – independência nacional; II – prevalência dos direitos humanos; III – autodeterminação dos povos; IV – não-intervenção; V – igualdade entre os Estados; VI – defesa da paz; VII – solução pacífica dos conflitos; VIII – repúdio ao terrorismo e ao racismo; IX – cooperação entre os povos para o progresso da humanidade; X – concessão de asilo político.

Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações.

A Constituição de 1988 inova ao apresentar pela primeira vez, em uma Carta Constitucional Brasileira, os direitos sociais dentro dos direitos fundamentais. Isto significa que é explicitamente afirmado que os direitos sociais são direitos fundamentais, sendo, pois, inconcebível separar o valor liberdade (direitos civis e políticos) do valor igualdade (direitos sociais, econômicos e culturais).

É no Título II da Constituição, entretanto, que encontramos expressos os direitos individuais e coletivos, que asseguram que todos são iguais perante a lei e asseguram a todos os cidadãos o direito à vida, liberdade, igualdade, segurança e propriedade. São assegurados os mesmos direitos, sob pena de punição legal, a todos, independentes de sexo, raça, cor ou idade. É assegurado, ainda, o direito de ir e vir, de manifestação de opinião, o direito de crença religiosa, à inviolabilidade do lar e à inviolabilidade da correspondência. É assegurado também o direito à livre escolha do ofício, propriedade, o direito de propriedade e à informação.

## **TÍTULO II**

### **Dos Direitos e Garantias Fundamentais**

#### **CAPÍTULO I**

##### **DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS**

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II – ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III – ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV – é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V – é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI – é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII – é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII – ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta e recusar-se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX – é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XI – a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial;

XII – é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal;

XIII – é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV – é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV – é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVI – todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não

frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;

XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX – as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX – ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI – as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII – é garantido o direito de propriedade;

XXIII – a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV – a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV – no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI – a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXVII – aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII – são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX – a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

XXX – é garantido o direito de herança;

XXXI – a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhes seja mais favorável a lei pessoal do “de cujus”;

XXXII – o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

XXXIII – todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo que seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

Assim, ao ter incorporado no texto constitucional esta série de direitos humanos, eles assumem a figura de norma constitucional, passando a integrar o elenco dos direitos constitucionalmente protegidos.

## **DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

*Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948.*

### **Preâmbulo**

Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo,

Considerando que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os homens gozem de liberdade de palavra, de crença e da liberdade de viverem a salvo do temor e da necessidade foi proclamado como a mais alta aspiração do homem comum,

Considerando essencial que os direitos humanos sejam protegidos pelo Estado de Direito, para que o homem não seja compelido, como último recurso, à rebelião contra tirania e a opressão,

Considerando essencial promover o desenvolvimento de relações amistosas entre as nações,

Considerando que os povos das Nações Unidas reafirmaram, na Carta, sua fé nos direitos humanos fundamentais, na dignidade e no valor da pessoa humana e na igualdade de direitos dos homens e das mulheres, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida em uma liberdade mais ampla,

Considerando que os Estados-Membros se comprometeram a desenvolver, em cooperação com as Nações Unidas, o respeito universal aos direitos humanos e liberdades fundamentais e a observância desses direitos e liberdades. Considerando que uma compreensão comum desses direitos e liberdades é da mais alta importância para o pleno cumprimento desse compromisso,

#### *A Assembléia Geral proclama*

A presente Declaração Universal dos Direitos Humanos como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades, e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universais e efetivos, tanto entre os povos dos próprios Estados-Membros, quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição.

Artigo I – Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade.

Artigo II – Toda pessoa tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição.

Artigo III – Toda pessoa tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.

Artigo IV – Ninguém será mantido em escravidão ou servidão, a escravidão e o tráfico de escravos serão proibidos em todas as suas formas.

Artigo V – Ninguém será submetido à tortura, nem a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante.

Artigo VI – Toda pessoa tem o direito de ser, em todos os lugares, reconhecida como pessoa perante a lei.

Artigo VII – Todos são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.

Artigo VIII – Toda pessoa tem direito a receber dos tributos nacionais competentes remédio efetivo para os atos que violem os direitos fundamentais que lhe sejam reconhecidos pela constituição ou pela lei.

Artigo IX – Ninguém será arbitrariamente preso, detido ou exilado.

Artigo X – Toda pessoa tem direito, em plena igualdade, a uma audiência justa e pública por parte de um tribunal independente e imparcial, para decidir de seus direitos e deveres ou do fundamento de qualquer acusação criminal contra ele.

Artigo XI – 1. Toda pessoa acusada de um ato delituoso tem o direito de ser presumida inocente até que a sua culpabilidade tenha sido provada de acordo com a lei, em julgamento público no qual lhe tenham sido asseguradas todas as garantias necessárias à sua defesa. 2. Ninguém poderá ser culpado por qualquer ação ou omissão que, no momento, não constituíam delito perante o direito nacional ou internacional. Tampouco será imposta pena mais forte do que aquela que, no momento da prática, era aplicável ao ato delituoso.

Artigo XII – Ninguém será sujeito a interferências na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação. Toda pessoa tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques.

Artigo XIII – 1. Toda pessoa tem direito à liberdade de locomoção e residência dentro das fronteiras de cada Estado. 2. Toda pessoa tem o direito de deixar qualquer país, inclusive o próprio, e a este regressar.

Artigo XIV – 1. Toda pessoa, vítima de perseguição, tem o direito de procurar e de gozar asilo em outros países. 2. Este direito não pode ser invocado em caso de perseguição legitimamente motivada por

crimes de direito comum ou por atos contrários aos propósitos e princípios das Nações Unidas.

Artigo XV – 1. Toda pessoa tem direito a uma nacionalidade. 2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua nacionalidade, nem do direito de mudar de nacionalidade.

Artigo XVI – 1. Os homens e mulheres de maior idade, sem qualquer restrição de raça, nacionalidade ou religião, têm o direito de contrair matrimônio e fundar uma família. Gozam de iguais direitos em relação ao casamento, sua duração e sua dissolução. 2. O casamento não será válido senão com o livre e pleno consentimento dos nubentes.

Artigo XVII – 1. Toda pessoa tem direito à propriedade, só ou em sociedade com outros. 2. Ninguém será arbitrariamente privado de sua propriedade.

Artigo XVIII – Toda pessoa tem direito à liberdade de pensamento, consciência e religião; este direito inclui a liberdade de mudar de religião ou crença e a liberdade de manifestar essa religião ou crença, pelo ensino, pela prática, pelo culto e pela observância, isolada ou coletivamente, em público ou em particular.

Artigo XIX – Toda pessoa tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e idéias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.

Artigo XX – 1. Toda pessoa tem direito à liberdade de reunião e associação pacíficas. 2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.

Artigo XXI – 1. Toda pessoa tem o direito de tomar parte no governo de seu país, diretamente ou por intermédio de representantes livremente escolhidos. 2. Toda pessoa tem igual direito de acesso ao serviço público do seu país. 3. A vontade do povo será a base da autoridade do governo; esta vontade será expressa em eleições periódicas e legítimas, por sufrágio universal, por voto secreto ou processo equivalente que assegure a liberdade de voto.

Artigo XXII – Toda pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade.

Artigo XXIII – 1. Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego. 2. Toda pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho. 3. Toda pessoa que trabalhe tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social. 4. Toda pessoa tem direito a organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses.

Artigo XXIV – Toda pessoa tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas.

Artigo XXV – 1. Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle. 2. A maternidade e a infância têm direito a cuidados e assistência especiais. Todas as crianças nascidas dentro ou fora do matrimônio, gozarão da mesma proteção social.

Artigo XXVI – 1. Toda pessoa tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito. 2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz. 3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.

Artigo XXVII – 1. Toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios. 2. Toda pessoa tem direito à proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de qualquer produção científica, literária ou artística da qual seja autor.

Artigo XVIII – Toda pessoa tem direito a uma ordem social e internacional em que os direitos e liberdades estabelecidos na presente Declaração possam ser plenamente realizados.

Artigo XXIV – 1. Toda pessoa tem deveres para com a comunidade, em que o livre e pleno desenvolvimento de sua personalidade é possível. 2. No exercício de seus direitos e liberdades, toda pessoa estará sujeita apenas às limitações determinadas pela lei, exclusivamente com o fim de assegurar o devido reconhecimento e respeito dos direitos e liberdades de outrem e de satisfazer às justas exigências da moral, da ordem pública e do bem-estar de uma sociedade democrática. 3. Esses direitos e liberdades não podem, em hipótese alguma, ser exercidos contrariamente aos propósitos e princípios das Nações Unidas.

Artigo XXX – Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada como o reconhecimento a qualquer Estado, grupo ou pessoa, do direito de exercer qualquer atividade ou praticar qualquer ato destinado à destruição de quaisquer dos direitos e liberdades aqui estabelecidos. Disponível em: <[http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

O direito à educação ocupa um lugar central nos direitos do homem, não apenas por ser considerado um direito humano fundamental, mas porque sua realização é essencial e indispensável para o exercício de todos os outros direitos humanos. É por meio dele que se tem acesso ao conhecimento dos demais direitos, à cidadania e à participação política. Nenhum dos demais direitos, quer sejam civis, políticos, econômicos ou sociais, podem ser praticados por indivíduos a não ser que se tenha deles conhecimento e isso é tarefa da educação. Na Constituição de 1988, a educação é definida como direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser incentivada e promovida com a colaboração da sociedade. É garantida, ainda a igualdade de condições a todos para o acesso e permanência na escola, a liberdade de ensino e aprendizagem e o pluralismo de ideias. A gratuidade do ensino é garantida apenas para os estabelecimentos oficiais, isto é, mantidos pelo poder público.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO**

##### **Seção I**

##### **DA EDUCAÇÃO**

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

No Artigo 208, entre outras coisas, é afirmado que é dever do Estado oferecer o ensino fundamental que deve ser obrigatório e gratuito, assegurando que mesmo aqueles que ingressarem nesta etapa do ensino fora da idade para ele indicada, tem direito ao ensino gratuito. Se a universalização gratuita do ensino fundamental é assegurada pela lei, para o ensino médio gratuito é apontada a universalização gradual, que deverá depender das metas estabelecidas nos planos nacionais de educação. É garantido ainda, pela Constituição, o atendimento escolar especializado, de preferência na rede regular, aos portadores de deficiências.

Art. 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

- I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, assegurada, inclusive, sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria;
- II – progressiva universalização do ensino médio gratuito;
- III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

Verificamos até aqui como se constituíram os direitos humanos e como eles culminaram no direito à educação, levando a seu reconhecimento na Constituição Brasileira de 1988. Verificaremos, agora, como este direito levou à concepção de Projeto Político Pedagógico por meio da participação política e realização da cidadania. Para se compreender este aspecto é necessário que se compreenda que na sociedade moderna a educação exerce um papel fundamental de informação e formação dos indivíduos, preparando-os para o exercício de seus direitos e para a participação da vida pública. Assim, para que possamos compreender a natureza do Projeto Político Pedagógico, devemos compreender o papel da participação política em sua constituição.

## 1.3 O Projeto Político Pedagógico

Dedicaremos agora ao estudo do conceito de Projeto Político Pedagógico, que é o instrumento de administração da escola. Este instrumento teve origem nas concepções de gestão democrática que ganharam corpo ao longo das últimas décadas na esfera nacional e internacional. O conceito de gestão democrática como eixo norteador do Projeto Político Pedagógico é recente e só ganhou corpo com a generalização da aceitação dos direitos de todos a participarem das decisões políticas que dizem respeito aos seus direitos fundamentais.

A elaboração do PPP exige uma postura democrática e demanda, portanto, uma discussão em torno da concepção de educação que representa e da sua relação com a sociedade e escola. Tratemos então do conceito de PPP.

### 1.3.1 O conceito de Projeto Político Pedagógico

A instituição escolar, para realizar os seus objetivos, deve ser organizada de forma a estabelecê-los com clareza, planejar as ações para atingir estes fins e avaliar se eles foram atingidos para, a partir destes dados, retomar e reformular o projeto de ação. Isso significa que a instituição escolar deve ter um projeto que organize o seu trabalho pedagógico e este trabalho deve ter como base os alunos e a comunidade às quais eles pertencem.

De acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa, o termo projeto designa uma ideia, um desejo, a intenção de fazer ou realizar algo no futuro. Refere-se ainda a um plano, ou uma descrição detalhada de um empreendimento a ser realizado, o delineamento, ou esquema, ou esboço geral para a construção de uma obra.

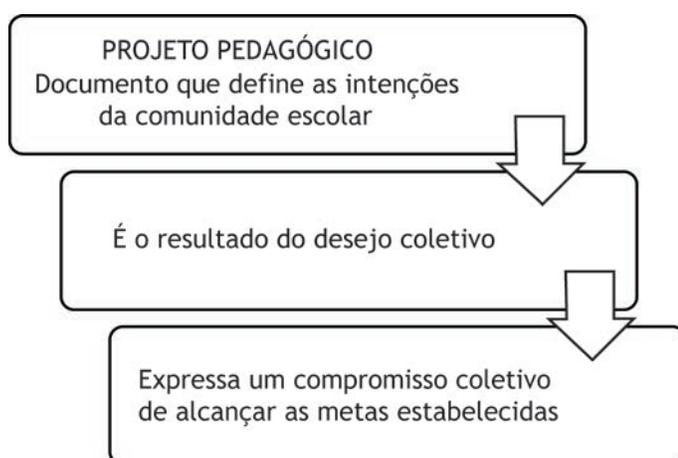
Etimologicamente, a palavra projeto origina-se do latim, *projectus*, proveniente do verbo *projectare*, que significaria o ato ou efeito de lançar. Ver: CUNHA, Antônio Geraldo. Dicionário Etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

O projeto é, portanto, uma ação que pretende realizar, em um futuro, as ideias e desejos que se tem em mente no presente. O projeto é o resultado desta ação de apresentar em um plano de ação a descrição de um empreendimento que se deseja executar. Este plano estabelece os fins e objetivos que orientam a ação, em nosso caso, a ação educacional da escola, e a partir deles se estabelecem as metas anuais, que podem incluir metas semestrais, bimestrais e mensais. Trata-se de planejar, dentro de um cronograma, as ações adequadas

para que se atinjam os fins baseados nos ideais e desejos estabelecidos no início do processo.

Isso significa que um projeto não é simplesmente um documento escrito, mas o resultado de um processo que exige a reflexão sobre o que se deseja, como se pode realizar este desejo e o planejamento das ações que viabilizarão sua concretude. Para isso, essas ações devem contar com o compromisso de todos que são responsáveis por elas. No caso da escola, os responsáveis pelas ações são os alunos, seus pais ou responsáveis, os professores, gestores, funcionários e a comunidade onde a escola está situada. Estes são os agentes escolares e é necessária a interação de todos eles para que se alcancem os objetivos que se deseja para a escola.

Tendo em vista o que foi exposto, podemos definir preliminarmente o Projeto Político Pedagógico como um documento que se definiria as intenções da escola e do desejo coletivo da comunidade escolar.



O projeto não pode ser tomado apenas como um documento a ser encaminhado para as autoridades educacionais. Ele deve ser o resultado de um processo coletivo, porque os objetivos educacionais da escola são coletivos e dizem respeito a todos os que participam da ação educativa.

O projeto da escola é o resultado de um processo que tem duas dimensões que não se separam e se determinam mutuamente: a dimensão política e a dimensão pedagogia.

Ação política e ação pedagógica devem ser compreendidas como dimensões de um mesmo processo, de uma mesma ação que deve ter essas duas concepções atendidas, pois remete à ideia de práxis educativa.

**Práxis:** o conceito de práxis (do grego *πραξις*) remete à interação entre a atividade teórica e a atividade prática. Sua base é a concepção de que o homem é o sujeito de sua história e que suas ações são o resultado da interação entre a projeção intelectual que faz da realidade e as condições materiais e objetivas que esta própria realidade apresenta. A práxis é um processo de contínua avaliação e superação das concepções que norteiam as ações conscientes dos homens no sentido de transformar não apenas a ação, mas o próprio pensamento dos homens. É parte da práxis, do fazer humano, a interação com a comunidade política e cultural em que vive e que determina seu modo de pensar e a constante atualização deste pensar teórico as questões impostas pela realidade concreta. A práxis educativa remeteria, assim, à interação entre teoria e prática, que implicaria em um constante processo de reflexão sobre os conceitos que guiam as ações e o significado concreto delas, com vistas a nortear as ações seguintes. É, portanto, um processo sempre em vias de superação, uma vez que cada ação norteia uma nova concepção teórica desta ação.

As dimensões pedagógica e política são partes constitutivas de uma mesma ação e podem ser compreendidas ao tratarmos da concepção de educação como um processo que tem como fim a formação dos futuros cidadãos do país. Toda ação pedagógica seria, neste sentido, uma ação política, porque traz em si uma concepção do cidadão que se deseja formar e uma de sociedade que se planeja para o futuro. A concepção de uma ação pedagógica democrática implicaria em se pensar essa ação como a realização dos objetivos coletivos de toda a população e não de um setor desta população em particular.

Por esse motivo, para que a educação possa se constituir como uma ação que promova a democracia, deve ser conduzida, desde o início de seu processo, de forma democrática, garantindo que todos os agentes do processo (alunos, pais, professores, gestores, funcionários e comunidade onde a escola se localiza) possam participar das decisões que nortearão essa ação.

Para Veiga (2003), o Projeto Político Pedagógico é um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola. É elaborado com o objetivo de buscar alternativas e estratégias para a solução dos problemas identificados na escola. Além disso, propicia um espaço para o exercício democrático e participação de todos os membros da comunidade escolar.

Podemos compreender agora que o que caracteriza o Projeto Político Pedagógico é o seu processo de construção, pois se constitui como a instauração de um processo democrático de decisão na escola e estabelece uma organização do trabalho pedagógico baseado em um debate democrático que permitiria superar a competitividade e o autoritarismo das relações entre os diferentes agentes da educação escolar. Este processo é denominado de gestão democrática.

A gestão democrática é a concepção de administração da escola segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece que toda ação ou decisão tomada referente à escola deva ser de conhecimento de todos. Para que alcance a gestão democrática, deve ser constituído, na escola, um órgão colegiado que permita a participação coletiva, da comunidade escolar na definição, realização, avaliação e fiscalização das atividades escolares. Este órgão é o Conselho escolar e as atividades da escola devem estar expressas no Projeto Político Pedagógico.

Nos próximos itens trataremos um pouco da história desta discussão e de como o Projeto Político Pedagógico foi introduzido na gestão educacional brasileira. Iniciaremos esta discussão com a ideia de direitos humanos, que anuncia a educação como um direito fundamental do homem. Em seguida, discutiremos as questões relativas à participação política e a gestão democrática.

### 1.3.2 Democracia: o espaço e o tempo de decisão coletiva

A concepção de gestão democrática da educação está indissociavelmente vinculada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais de participação política e à organização de ações voltadas para a participação social. Trata-se de uma concepção segundo a qual a participação política da população tem papel fundamental na formulação das políticas educacionais, em seu planejamento, na tomada de decisões e na definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos. Neste sentido, a participação da comunidade da escola na sua gestão constitui um mecanismo que tem como finalidade não apenas a garantia da democratização do acesso e da permanência com vista à universalização do ensino, mas também a propagação de estratégias democratizantes e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social e cultural na vida local, regional ou nacional. A escola é parte da sociedade e nela pode-se dar início ao aprendizado de práticas democráticas e igualitárias que poderão contribuir para melhorar as relações de toda a sociedade. A comunidade escolar, coordenada pelo seu diretor(a) deve constantemente refletir sobre o papel da

educação escolar, sobre o futuro da sociedade no momento em que estabelece as diretrizes e o planejamento das atividades escolares. Aquilo que se denomina qualidade de ensino é também estabelecido pelo grau de desenvolvimento democrático das relações escolares e do tratamento às questões relativas às desigualdades sociais e diversidade nos elementos curriculares.

É importante que se compreenda que, embora o conceito de democracia seja um dos mais antigos, a implementação de práticas sociais democráticas e de relações de poder que de fato permitam a participação de todos nas decisões políticas são alguns dos aspectos mais difíceis de se concretizar em toda a história humana.

O termo *democracia* significa *governo do povo*. O primeiro registro de seu uso encontra-se no livro *História*, de Heródoto, que combina as palavras gregas *demos* (povo) e *kratein* (o verbo governar). Na tradição clássica, que remonta à Grécia do século V a.C. e que pode ser encontrada na leitura dos textos de Aristóteles (*A Política*) e Platão (*A República*), era uma das três formas puras de governo e corresponderia à concepção grega de *Isonomia*, igualdade de todos perante as leis. As outras formas de governo eram a monarquia, quando apenas um homem era o governante e responsável pela elaboração das leis, e a aristocracia, quando uma elite, formada por aqueles que se consideram os melhores, tinha a responsabilidade pelo exercício do poder e pela elaboração das leis. A forma de democracia a que se referem os textos antigos é a democracia direta, na qual o povo governaria, de modo efetivo, reunindo-se no espaço público, a *Ágora*, e tomando diretamente as decisões políticas fundamentais do Estado. Em seu sentido moderno, a forma de governo democracia tem a sua mais feliz expressão na famosa frase do presidente norte-americano, do século XIX, Abraham Lincoln: “o governo do povo, pelo povo e para o povo”. Trata-se, entretanto, de uma forma diferente de democracia, denominada representativa, uma vez que o povo elege os seus representantes que serão os responsáveis por deliberar e aprovar as leis em seu nome.

Para compreender melhor o espírito da democracia grega é fundamental compreender as noções de *paideia*, que é uma síntese das ideias de educação e cultura, e de *pólis*. A *pólis* era para o ateniense a união pela ação comum (comunitária) e não sendo simplesmente a somatória de indivíduos isolados. Ela era concebida como um único corpo, um ser, um sujeito coletivo que age para garantir a sua sobrevivência. Como a sobrevivência da *pólis* era a sobrevivência de todos (a *pólis* era o todo, o coletivo de todos os cidadãos), a sua finalidade era a realização do bem coletivo, que era a síntese do bem de todos. É elevar o Homem ao seu mais alto grau de perfeição e, portanto, busca a realização das potencialidades humanas. Para os gregos, a natureza humana seria de tal natureza que precisa

da vida em comum para desenvolver suas qualidades. Longe da *pólis*, os homens são animais dotados apenas de um corpo material e inerte, sem finalidade.

As características fundamentais do ser humano só encontram condições de pleno desenvolvimento no ambiente social, isto é, político (no convívio da *pólis*). Aristóteles define o homem como um animal político (*zoon politicon*), único, cuja natureza só se realiza na vida política. A finalidade da *pólis* está inscrita em sua própria origem, o espírito humano que cria a comunidade política para sobreviver e aprender com as gerações antigas os segredos da sobrevivência neste mundo. O princípio que move a *pólis* é a realização do espírito humano rumo à expansão das potencialidades humanas e ao progresso da humanidade.

Nesse sentido, o fim da vida na *pólis* é atingir o ponto máximo e ótimo de tudo que possa realizar o espírito humano. A sociedade política é a expressão deste estado de *optimus* e é a essência do Homem que aí se manifesta. A ideia de Estado grego não é a de uma agremiação de sujeitos isolados que convivem em um mesmo território, mas de uma comunidade com uma consciência política tal que o Estado comporta-se como um ser dotado de vontade própria. Esta vontade própria é a vontade expressa pelos cidadãos coletivamente na Assembleia e o objetivo da ação política é o Bem Comum, não o benefício de cada indivíduo em particular, mas o bem de todos, coletivamente.

A democracia representa a substituição da vingança dos indivíduos que lutam uns contra os outros, pela justiça do Estado que coloca o coletivo, e não o indivíduo, como o principal sujeito da ação social. Na *pólis* a lei é expressão da vontade de uma coletividade humana que decide por si mesma, o que é melhor. A lei é o resultado da votação na assembleia em que os cidadãos decidem sobre o futuro da vida coletiva. No espaço público, cada cidadão tem o direito de deliberar, emitir em público sua opinião, debatê-la, procurar persuadir os outros e vê-la em votação. Assim surge a ideia da palavra humana política, que é concebida como inter/ação compartilhada, como diálogo, em que a interação das ideias é mais importante que o indivíduo. Para que a democracia, como ação de cidadania pública funcionasse, o homem grego teve que aprender que cada ser humano, embora constitua individualmente um ser distinto do outro, na verdade é parte de um todo, a humanidade, e, portanto, não pode tomar decisões isoladamente, mas coletivamente. Deve ouvir, pesar as opiniões, pensar, não colocar seu orgulho pessoal, sua vontade individual, sua mesquinhez à frente de seu pensamento. Deve raciocinar e procurar dentre as opiniões a melhor solução para todos. Esta é a decisão racional, medir os motivos, as causas e os efeitos, antes de agir.

No inverno de 431- 430 a.C. Péricles pronunciou esta *Oração Fúnebre* em homenagem aos mortos na Guerra do Peloponeso. Ela é considerada

uma das mais emocionantes e brilhantes exaltações políticas já escritas e nelas são apresentadas algumas das noções que fundaram o conceito de democracia. Seguem-se dois trechos adaptados do original desta oração:

*Nossa constituição é chamada de democracia porque o poder está nas mãos não de uma minoria, mas de todo o povo. Quando se trata de resolver questões privadas, todos são iguais perante a lei. Quando se trata de colocar uma pessoa diante de outra em posições de responsabilidade pública, o que vale não é o fato de pertencer a determinada classe social, mas a competência real que possui.*

*Aqui, cada indivíduo se interessa não só pelos seus assuntos particulares, mas também pelos assuntos do Estado (pólis)... não dizemos que um homem que não se interessa pela política é um homem que tem muito que fazer para si mesmo; dizemos que ele não tem absolutamente nada o que fazer aqui... E há outro ponto em que distinguimos de outras pessoas: somos capazes ao mesmo tempo de assumir riscos e calculá-los previamente. Outros são bravos por ignorância e, quando param para pensar, começam a ter medo. Porém, o homem que pode ser considerado bravo é aquele que mais sabe avaliar tudo o que é doce na vida e tudo o que é terrível e sai, então, sem temor, para enfrentar o que vier.*

Adaptado da obra *A história da Guerra do Peloponeso*, de Tucídides (1983).

É necessário ressaltar a distinção entre a democracia antiga e a moderna. Na democracia antiga a participação era direta e os cidadãos debatiam e votavam no espaço público o futuro do Estado. Já a democracia moderna realiza-se por meio da representação, por isso é denominada representativa. O cidadão tem o direito de votar e eleger seus representantes junto aos poderes executivos e legislativos. Nas democracias modernas o Estado é concebido como um corpo político que congrega todos os cidadãos e por meio de leis reconhece e garante os direitos de todo o povo. Estas leis estão escritas na Constituição, que define o que o Estado é, seus princípios fundamentais, como ele é organizado, os direitos individuais e coletivos. A Constituição Brasileira, de 1988, assegura a soberania do povo brasileiro e institui o Estado brasileiro como Estado Democrático de Direito (garantia da supremacia da lei sobre a vontade individual).

Um dos aspectos básicos da concepção de democracia refere-se ao fato deste termo significar não apenas o direito de todo povo exercer o poder, mas de todos terem os mesmos direitos legais, o que corresponderia a ideia de igualdade perante a lei. A noção de o povo inteiro tomar uma decisão implica na noção de que cada homem representa um voto e cada um deve exercer esse direito de forma livre e

de acordo com a sua consciência. Isto significa que cada indivíduo tem os mesmos direitos e deveres dos demais e a nenhum pode caber privilégios. Por isso, nos tempos modernos, o conceito de democracia pode ser identificado com a ideia de uma sociedade na qual existe igualdade.

A ideia de democracia representativa afirma o princípio que o Estado é o depositário de poderes delegados pelo povo e garante a participação do cidadão no governo. Pode-se verificar, portanto, que a concepção de democracia implica necessariamente em uma outra, a de cidadania. Em um primeiro momento, cidadania significa a condição de ser membro de um Estado. Mais especificamente, podemos definir a cidadania moderna como um corpo de direitos civis, políticos, sociais e econômicos que todos os membros de um Estado possuem e que está estabelecido na Constituição deste país.

Este é um dos mais importantes aspectos da concepção de cidadania contemporânea e que vem sendo desenvolvida a partir de 1945, após o período da segunda Grande Guerra. A concepção de cidadania vem passando gradualmente a significar, cada vez mais, a extensão de condições iguais de acesso aos direitos civis, políticos, sociais e econômicos a toda a população de uma nação (OUTHWAIT & BOTTOMORE, 1996).

Esta ideia de democracia como isonomia, isto é, garantia extensiva dos benefícios do Estado a todos, encontra-se afirmada na Constituição Brasileira que certifica entre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a erradicação da pobreza e da marginalização, a redução das desigualdades sociais e regionais e a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

## **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

### **TÍTULO I**

#### **Dos Princípios Fundamentais**

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Convém notar que a concepção de democracia tomada neste aspecto deve ser entendida como um sistema de regulação social que impõe ao Estado a realização de fins comuns a todos, assegurando direitos sociais e econômicos a todos os cidadãos, o que se traduz na realização do acesso de todos à educação, à saúde, ao trabalho, etc.

Como você pode observar, entre os direitos considerados fundamentais para o exercício pleno da cidadania está a educação.

Artigo 205

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Além da Constituição Federal de 1988, posteriormente outras duas leis regulamentam e complementam o direito à Educação: o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996. Tomadas em conjunto, estas duas leis estabelecem como direito da criança e adolescente, ter acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência, ter igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, ao menos no nível fundamental. Isto obriga o Estado a garantir uma escola pública fundamental a todos os brasileiros, já que nenhuma criança, jovem ou adulto pode deixar de estudar por falta de vaga.

Como observam Oliveira & Adrião (2002), embora apenas o ensino fundamental tenha permanecido obrigatório, as demais etapas que compõem a educação básica tornaram-se de oferta obrigatória por parte do Poder Público caso exista demanda. Neste caso, cumpre a população reivindicar a oferta destas vagas.

Mas isso não significa que ao Estado cabe apenas a oferta de prédios e vagas. A concepção da educação como um direito social do cidadão traz consigo a ideia de que também os conteúdos escolares, sua organização e administração têm como finalidade garantir o direito de todos à educação e a uma escola de qualidade.

### 1.3.3 Os Conselhos e os órgãos colegiados

A Constituição de 1988 foi a primeira a introduzir a concepção de direitos sociais como um dos aspectos essenciais da realização plena da democracia no Brasil. Na verdade, na tradição brasileira, a centralização administrativa sempre foi uma estratégia de uma comunidade política que restringia para si o privilégio de deliberar sobre os destinos de todo o resto da nação.

Esta tendência centralizadora tem acompanhado a história política brasileira desde o seu período colonial e impediu o desenvolvimento do processo que possibilitasse a participação nas decisões políticas da maioria da população. O crescente e exclusivo controle do poder decisório e do acesso aos cargos governamentais, por parte desta elite política, levou os cidadãos a se subordinarem aos interesses privados desta minoria, esperando que o Estado lhes forneça, como favor, o que seria um direito. O Estado e aqueles que exercem o poder em seu nome apresentam-se assim, como o provedor da ordem e justiça, e ao cidadão é privado compreender que a condição de cidadania não implica em esperar que o Estado lhe entregue benefícios, mas que ele participe das decisões sobre o seu futuro e sobre o futuro de toda a nação.

Foi apenas no final da década de 1980, com as lutas pela redemocratização após o período de ditadura militar, que a população, ou ao menos uma parte dela, descobriu os efeitos da mobilização social. Os debates em favor da redemocratização acabaram por influenciar o ânimo de vários setores da população a lutar por maior espaço nas decisões políticas do Estado, na elaboração da constituição de 1988. Amplos e diversos setores da sociedade brasileira se mobilizaram em torno da democratização do Estado e garantia de maior participação dos cidadãos nas decisões políticas do país.

Essas lutas garantiram a conquista de um espaço, ainda tênue, mas que deve ser compreendido em toda a sua potencialidade, de participação por meio da introdução da gestão democrática em diversos itens da administração pública.

Além disso, pode-se estabelecer uma nova leitura da estrutura administrativa do Estado brasileiro. Cada órgão executivo é acompanhado de um colegiado legislativo, o que significa que toda a decisão de sujeito público é sempre acompanhada diretamente por um órgão de natureza coletiva. Isto significa que o cargo executivo maior, a presidência da república, é acompanhado pelo Congresso nacional, que constitui o poder legislativo e o único com poderes de fazer leis; o executivo pode apenas emitir medidas provisórias, que têm tempo limitado de duração e devem ser aprovados neste prazo pelo Congresso.

Esta forma de um executivo acompanhado por um órgão colegiado está presente em todas as esferas políticas. O governador do Estado é acompanhado de uma Assembleia Legislativa, o prefeito, de uma Câmara de vereadores. O ministro da Educação é acompanhado pelo Conselho Nacional de Educação, o secretário estadual de educação, pelo Conselho Estadual de Educação, e o secretário municipal de educação, pelo Conselho Municipal de Educação.

Seguindo-se este mesmo padrão, também a escola possui um executivo, o diretor(a) que deve ser acompanhado por um colegiado, o Conselho de Escola. Este conselho deve ser formado pela comunidade escolar, diretor, professores, funcionários, pais e alunos.

### 1.3.4 Democracia e autonomia

Um dos aspectos essenciais para a realização da democracia é compreender que ela só pode ser realizada se os indivíduos forem autônomos. Isto significa que a autonomia é uma das bases para o exercício democrático, pois quer dizer que cada um expressa sua legítima e própria vontade e não os desejos de outrem.

A palavra autonomia tem origem nas palavras gregas *autós*, que significa eu mesmo ou si mesmo, e *nomos*, que significa lei. Logo, autonomia significa dar a lei a si mesmo, ou seja, seguir sua própria lei, o resultado de sua reflexão ou consciência. Autonomia se opõe a heteronomia, do grego *heteros*, o outro, o diferente. Heteronomia significa receber a lei de um outro, de fora de sua própria consciência. Autonomia significa auto-governo, isto é, a independência da vontade que se autodetermina, ou seja, a vontade não é determinada por nada exterior que não seja a sua própria lei por sua própria consciência.

É necessário ressaltar aqui a dimensão política da concepção de autonomia. A palavra política tem sua origem na palavra grega polis. Na democracia grega, a *pólis*, nome com o qual os gregos denominavam

sua forma de organização estatal, era um ordenamento no qual todos cidadãos livres inter/agiam para se autogovernarem e escolherem as leis que regeriam sua conduta. Por isso, Aristóteles denominava o homem de *zoon politikon* porque era o único animal, *zoon*, que manifestava a plenitude de sua natureza na inter/ação com os demais homens, na *pólis*, na ação política, na vida na *pólis*.

Quando afirmamos que instituições como o Estado ou a escola possuem autonomia, isto significa que elas possuem o direito de traçar as normas de sua conduta sem imposições restritivas exteriores.

A autonomia é o resultado de um processo e é sempre construída pela ação dos indivíduos em sua relação com os demais. Não existe autonomia como um princípio abstrato, mas como constante e permanente ação em busca de seus próprios caminhos.

No caso da escola, refere-se à liberdade, dentro dos limites impostos pela legislação, que ela tem para estabelecer e executar o projeto de educação que lhe pareça o melhor.

A autonomia das escolas é garantida pela Lei 9394 (LDB), de 1996, que determina as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

### **LDB - Lei 9394/96**

Art. 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

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

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

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

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação 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 progressivo grau de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

## 1.4 Considerações finais

Nesta primeira unidade tratamos do conceito de Projeto Político Pedagógico, de sua origem e sua relação com a organização da escola e com as relações políticas que caracterizam o Estado brasileiro. Partimos da compreensão do que é uma organização democrática e de que a participação da comunidade da escola na sua gestão constitui um mecanismo que tem como finalidade não apenas a garantia da democratização do acesso e da permanência. A participação de instituições democráticas na vida escolar visa, também, propagar práticas democráticas e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social ou cultural na vida local, regional ou nacional. Este é um aspecto que deve constantemente motivo de reflexão e debate nas escolas, principalmente no momento em que se estabelecem as diretrizes e o planejamento das atividades escolares.

Verificamos, ainda, que a Constituição Brasileira de 1988 foi a primeira a introduzir a concepção de direitos sociais como um dos aspectos essenciais da realização plena da democracia no Brasil. Nela é assegurada a soberania do povo brasileiro, pois institui o Estado brasileiro como Estado Democrático de Direito (garantia da supremacia da lei sobre a vontade individual). Assegura ainda em seu *Artigo 205*, que *a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.*

Entretanto, é necessário que não se esqueça que o atual processo de democratização é o resultado de lutas e conquistas de espaço político por parte da população. O processo político brasileiro, ao longo da história, seguiu o caminho da centralização e do autoritarismo. A centralização administrativa, nas mãos de uma comunidade política, impediu o desenvolvimento de processos que possibilitassem a participação política da maioria da população. Os avanços em direção à participação democrática na atual Constituição Brasileira de 1988 foram o resultado da mobilização de diversos setores da sociedade em torno da democratização do Estado e da garantia de maior participação dos cidadãos nas decisões políticas do país. No final da década de 1980, as lutas em torno da

redemocratização levaram à mobilização dos mais amplos e diversos setores da sociedade brasileira em prol da democratização das instituições e das decisões políticas.

A democratização da educação no Brasil teve um importante avanço com a incorporação da concepção de gestão democrática do ensino público, no Art. 206 da Constituição, no item VII. Estabeleceu-se assim, a gestão democrática como um princípio básico da administração da escola pública.

É importante ressaltar que não há possibilidade de uma real participação e decisão democrática se os cidadãos não forem autônomos, isto é, se as suas deliberações não dependerem apenas de suas consciências, sem qualquer pressão ou imposição externa. Da mesma forma, na escola, só há possibilidade da constituição de instrumentos democráticos de participação se os diferentes agentes forem autônomos. A elaboração do PPP, Projeto Político Pedagógico, é exatamente o momento em que os diferentes agentes escolares – pais, docentes, gestores, funcionários, alunos e comunidade em geral – interagem e deliberam sobre o seu próprio futuro, estabelecendo, de forma autônoma, independente, isto é, de forma soberana, o sentido e significado da educação de sua escola.

Na unidade seguinte, aprofundaremos o nosso conhecimento a respeito do PPP e do processo de sua elaboração.

## 1.5 Estudos complementares

### 1.5.1 Saiba mais

Para aprofundar os temas estudados, você pode acessar os seguintes textos:

- Os movimentos sociais na educação: o processo de elaboração da LDB – 1988 a 1996, de Regina Tereza Cestari de Oliveira. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe2/pdfs/Tema2/0208.pdf>>.
- A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos – 1988 a 1996, de Regina Tereza Cestari de Oliveira. Disponível em: <[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario4/trabalhos/trab077.rtf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario4/trabalhos/trab077.rtf)>.
- Leia ainda o livro de Dermeval Saviani – A nova lei da educação: trajetórias, limites e perspectivas. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=Dt19\\_\\_s9DGkC&pg=PP1&dq=a+nova+lei+da+educa%C3%A7%C3%A3o&ei=ZLZ3Soj3CpDWygT3vpCCAw#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Dt19__s9DGkC&pg=PP1&dq=a+nova+lei+da+educa%C3%A7%C3%A3o&ei=ZLZ3Soj3CpDWygT3vpCCAw#v=onepage&q=&f=false)>.

No Site do PortaCurtas Petrobras você pode encontrar estes vídeos que tratam do processo de democratização do país e da justiça social:

- Cartas da mãe (cartas sobre o Brasil dos últimos anos baseadas nas colunas do cartunista Henfil)

<[http://portacurtas.uol.com.br/pop\\_160.asp?cod=1554&Exib=1](http://portacurtas.uol.com.br/pop_160.asp?cod=1554&Exib=1)>

- Enquanto a tristeza não vem

<[http://portacurtas.uol.com.br/pop\\_160.asp?Cod=2677&exib=5937](http://portacurtas.uol.com.br/pop_160.asp?Cod=2677&exib=5937)>

### 1.5.2 Outras referências

Você pode assistir ainda a esses filmes e vídeos sobre a história democrática brasileira:

- Vinte anos de Constituição

<[http://www.youtube.com/watch?v=jc\\_44MST940](http://www.youtube.com/watch?v=jc_44MST940)>

- A conquista do voto

<<http://www.youtube.com/watch?v=G0Gck4jTcpl>>

- Concepção democrática

<<http://www.youtube.com/watch?v=lbY3TxnDB-g>>

### 1.5.3 Referências

BENEVIDES, M. V. *Cidadania e direitos humanos*. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/iea/textos/benevidescidadaniaedireitoshumanos.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

MATEUCCI, N.; Verbete Direitos humanos. In: BOBBIO, N.; METEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de Política*. Brasília: UnB, 1983.

MOTTA, C. P. *Burocracia e Autogestão*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

\_\_\_\_\_. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OLIVEIRA, R. T. *A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos – 1988 a 1996*. 1997. Tese (Doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. et al. *Dicionário do Pensamento Social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

SANDER, B. Educação na América Latina: Identidade e globalização. *Educação*, Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 124-138, maio/ago. 2008. Disponível em: <[https://www.uaberta.unisul.br/web/portal/catedra/PDF/Benno\\_Sander/BENNO\\_%20educacao\\_%20na\\_america\\_latina\\_%20identidade\\_globalizacao.pdf](https://www.uaberta.unisul.br/web/portal/catedra/PDF/Benno_Sander/BENNO_%20educacao_%20na_america_latina_%20identidade_globalizacao.pdf)>. Acesso em: 24 jul. 2009.

SAVIANI, D. *A nova lei da educação - LDB - trajetória, limites e perspectivas*. 5. ed. Campinas: Ed. Autores Associados, 1999.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1977.

\_\_\_\_\_. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

TULCIDIDES. *A história da Guerra do Peloponeso*. Brasília: UnB, 1983.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógicos da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível*. 16. ed. Campinas: Papyrus, 2003.



# **UNIDADE 2**

A gestão democrática e a administração  
da escola



## 2.1 Primeiras palavras

Nesta unidade trataremos da concepção de gestão democrática e da ideia de participação política na escola, além de procurar compreender como elas têm possibilitado a implantação de uma escola mais democrática. A partir da compreensão adquirida nos estudos teóricos da primeira unidade, sobre o que é uma organização democrática, passaremos para uma reflexão sobre o conceito de gestão democrática, de seu papel na organização da escola e da constituição do espaço escolar como espaço coletivo.

Para atingir esses objetivos, iniciaremos com um breve estudo da história deste conceito no campo da administração, passaremos pelo esclarecimento da relação entre ele e a concepção de participação política, e procuraremos diferenciá-lo de outras formas de administração e de gestão. Finalmente trataremos das lutas que possibilitaram sua inclusão na legislação brasileira, verificando qual é o tratamento que lhe é dado na legislação educacional.

## 2.2 Um pouco de história

Existe uma vasta discussão em relação ao motivo de se preferir o uso do termo ao termo administração. Isso ocorreu a partir dos anos de 1990 quando o termo gestão passou a fazer parte dos manuais de administração empresarial e educacional. Originalmente, o termo administração tinha um sentido eminentemente político, significando a administração da coisa pública, incluindo-se aí a obtenção de recursos para o Estado, sua conservação e distribuição. Toda a administração era, portanto, pública, desde o fisco, isto é, a cobrança de impostos, a distribuição de colheitas, de riquezas e propriedades adquiridas em guerras, até a regulamentação dos valores das moedas e o estabelecimento de estoques de víveres para períodos de crise. Como já observou Tragtemberg (1977), a administração, concebida como organização formal burocrática, teve sua origem e desenvolvimento na administração estatal e permaneceu com o significado de administração pública durante séculos até o desenvolvimento dos empreendimentos privados capitalistas modernos. Isto significa que até o período capitalista toda a administração era pública.

O mesmo processo que possibilitou o desenvolvimento do capitalismo desenvolveu o conceito de administração como organização funcional das corporações privadas, redimensionando seu significado político para o campo do planejamento por meio do desenvolvimento de atividades adequadas para a realização da acumulação de capital privado.

A administração privada ganhou sua maior expressão na concepção *taylorista* que ficou conhecida como administração científica. Essa concepção tinha como

objetivo fundamental constituir um novo tipo de organização do trabalho, voltada para a elevação da produtividade, o que seria possibilitado pelo controle racional do trabalho, levando o trabalhador a executar as tarefas utilizando o máximo de sua energia e habilidade com a finalidade de obter o maior índice de eficiência possível. Este é o conceito de administração que vem predominando até os dias de hoje.

Taylorismo ou Administração científica foi um modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) para elevar a produtividade das empresas. Taylor apresentou a sua teoria como um método de organização científica do trabalho. Trata-se de um processo de racionalização da produção que possibilita o aumento da produtividade do trabalho por meio do controle do comportamento do trabalhador. Taylor acreditava que os trabalhadores desperdiçavam o tempo com ações inúteis e estabeleceu um planejamento para cada movimento do trabalhador, com o controle do tempo necessário para a execução de cada tarefa. A administração científica separou as fases de concepção, planejamento e execução do trabalho, que antes era realizada pelo próprio trabalhador. A partir da concepção de Taylor, um administrador era responsável pelos aspectos de concepção e planejamento, e ao trabalhador restou apenas a execução das tarefas cronometradas.

Ver: RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. *O que é Taylorismo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

### 2.3 O conceito de gestão e a concepção de participação política

O conceito de gestão, na esfera administrativa, é mais recente do que o conceito de administração, e significa originalmente o ato de gerir, isto é dirigir, reger, gerenciar. Sua origem é o verbo latino *digerire*. Deste termo se originaram, entre outros, o *Digesto*, (coleções justinianas das decisões dos juriconsultos romanos – séc. IV) e o *digestam* (séc. XV), significando digestão e gerência (1881). Em francês, *gesta* era, na idade média, o nome dado ao conjunto de façanhas dos cavaleiros. O dicionário *Etimológico* de Geraldo da Cunha (1987) registra em língua portuguesa o uso do termo gestor em 1844 (do latim *gestoris*) e o uso do termo gestão em 1858. O parentesco da palavra gestão com *digerir* e *gerencia* permite compreender que o seu sentido não seria o de uma ação permanente. Por esse motivo, admitiria também o significado de mandato, o que denota não uma concepção de ação constituinte, como a administrativa, mas a direção temporária

de um negócio ou de instituição. Pode-se depreender daí que gestão refere-se à ação de gerenciamento, execução ou governo. Este é o sentido original que Jean Bodin (1572) atribui a Estado e a Governo, no século XVI, no momento em que se estabelece o campo jurídico, em que se desenham as bases do Estado Moderno: cabe ao Estado, representado por seu poder soberano, o estabelecimento da administração e planejamento da coisa pública, isto é, recurso, justiça, etc. O poder soberano é o Estado, sujeito abstrato e jurídico, cujo poder, portanto, é permanente. Já ao governo cumpre a execução das disposições estabelecidas pelo poder soberano, por meio de órgãos e instituições que podem ter mandato temporário.

Na administração empresarial brasileira, o termo gestão passou a ser utilizado, principalmente na década de noventa com as novas teorias de gerenciamento de resultados e qualidade total, como tradução do termo inglês *management*. Na língua inglesa, *management* está mais relacionado a habilidade, destreza na solução de dificuldades, controle da ação e condução dos negócios (o termo *manage* é usado também para designar a habilidade no adestramento de cavalos) e sua tradução tradicional para o português era o termo gerenciamento. Já o termo *administration* teria um caráter mais institucional e burocrático, significando planejamento e distribuição de atividades, justiça, poder ou riquezas.

No campo da administração pública brasileira, o termo gestão parece ter adquirido um caráter mais popular pela intermediação dos movimentos sociais, em particular, os autonomistas que, no final do período militar, nos anos 70 e 80, o empregavam com o significado de governo coletivo. As deliberações desses movimentos eram assinadas pelos coletivos das mulheres, dos negros, dos índios, etc., o que permite compreender que o conceito de gestão assumia aí um significado de uma organização que coletivamente se constituía e governava a si mesma, sem dirigentes ou hierarquias de poder. A ideia dominante nestes movimentos era a de autogestão, com o conteúdo crítico e a burocracia idealizada por Proudhon, cujo sentido era a criação de uma sociedade organicamente autônoma, que se autoadministraria, e cuja vida exigiria a coordenação, e não a hierarquização (MOTTA, 1981).

O sentido que hoje é adotado no campo do trabalho para o conceito de gestão constituiria uma ressignificação do conceito de autogestão. Teria sido adotado para traduzir o termo inglês *management*, em substituição ao de gerenciamento, no intuito de atenuar o caráter hierarquizante e centralizador que este termo parecia possuir. O termo gerente, na cultura brasileira, tem, no senso comum, um forte significado de poder pessoal e individual, inibindo a possibilidade de cooperação e participação coletiva. Já o termo gestão admitiria, assim, uma certa ambiguidade, o que permitiu o desenraizamento de sua origem. Seu novo significado foi se cristalizando pelo uso no próprio campo da administração e do trabalho.

O sucesso do uso do termo gestão como tradução de *management* no campo da administração empresarial teria decorrido do fato dele já se encontrar em uso com um significado mais aberto, admitindo um caráter mais democrático. Seu uso em expressões como cogestão e autogestão permitiu adaptar novas concepções como flexibilização e multifuncionalidade no campo do trabalho. Por meio dessa transposição de significados tornou-se possível, sob uma aparência de democratização, reelaborar o processo de distribuição dos tempos das tarefas e trabalho individual como uma espécie de diluição fluida de responsabilidade entre todos os trabalhadores. Com uma nova significação de multifuncionalidade e flexibilidade os trabalhadores poderiam agora assumir mais de uma função durante seu turno de trabalho. Neste sentido seria um aperfeiçoamento da concepção taylorista de administração científica. Embora muitos confundam essa concepção de gestão com a gestão democrática, é necessário demonstrar que elas são bem distintas e têm objetivos distintos.

A concepção de gestão que tem caracterizado as mudanças no mundo do trabalho em razão do processo de globalização e informatização da sociedade é denominada gerenciamento de resultados.

A concepção de gerenciamento ou gestão de resultados tem sua origem na década de 1980, durante a crise econômica que afetou profundamente os setores de investimentos, e levou à adoção de concepções de flexibilidade e multifuncionalidade. A competição por recursos nem sempre disponíveis levou à procura de métodos administrativos baseados em uma maior eficiência e eficácia que fossem acompanhados de uma redução dos recursos humanos envolvidos, uma vez que se acreditava que o maior gasto das empresas encontra-se nos recursos humanos. A administração de resultados baseia-se na ideia de que se deve escolher a estrutura administrativa, as habilidades e competências desejadas dos trabalhadores e os recursos materiais utilizados exclusivamente de acordo com os resultados que se deseja. Sua principal ferramenta é a produção de diagnósticos para elevação da eficiência, baseados em indicadores de rendimento que comparam os resultados já obtidos em relação aos recursos disponíveis. Quanto maior o elenco de resultados obtidos, maior a possibilidade de se estabelecer novos parâmetros de rendimento e maior a eficiência organizacional. Esta análise sistemática permite que se estabeleçam os pontos fortes e fracos da empresa e as possibilidades de ação e as oportunidades que devem ser aproveitadas.

A concepção de gestão de resultados vem sendo muito utilizada por gestores públicos que acreditam não existirem diferenças entre os objetivos da administração da educação e da administração empresarial. Nesta concepção a educação é vista como um serviço a ser prestado, o aluno é o cliente e os docentes e equipe escolar são os recursos humanos. O resultado desta política tem sido a transformação do docente em mero tomador de lições e reproduzidor do que está estabelecido em apostilas que já chegam às suas mãos prontas. O professor é destituído de uma de suas ações primordiais na práxis educativa, que é refletir e elaborar os conteúdos adequados às suas turmas de alunos de acordo com o projeto coletivo da escola. São adotados métodos preestabelecidos de ensino, com apostilas prontas, e as salas são lotadas, pois a atividade educativa deixa de ser um processo de formação intelectual para se tornar um processo meramente informacional, de aquisição de informações.

Nesta concepção, o gestor da escola se torna um mero administrador de recursos, e a comunidade é chamada a participar apenas do processo de arrecadação e gestão destes recursos. As atividades pedagógicas são deixadas fora do campo das decisões democráticas coletivas.

## **2.4 O conceito de Gestão Democrática**

O processo político brasileiro, ao longo da história, seguiu o caminho da centralização e do autoritarismo transformando toda a tentativa de democratização em farsa no mar patrimonialista do clientelismo.

A centralização administrativa, nas mãos de uma comunidade política, impediu o desenvolvimento de processos que possibilitassem a participação política da maioria da população. Neste processo a elite política vinculou seu desenvolvimento, como grupo dominante, aos interesses capitalistas internacionais. O crescente e exclusivo controle da ordem e do aparato governamental por parte desta comunidade política subordinou a sociedade civil a um Estado que se apresenta sempre como o provedor da ordem, da justiça, dos direitos e, acima de tudo, provedor de favores. Foram inibidos os processos que permitiriam a participação política da maioria da população e a democratização das decisões.

A constituição de uma concepção de cidadania como ação coletiva foi uma das principais contribuições dos movimentos sociais das décadas de 70, 80 e 90. A ideia de um cidadão tutelado pelo Estado passou a ser rediscutida, e a noção de cidadania passou a ser compreendida como direito de participar das decisões, tanto dos grupos organizados como dos destinos do país. A participação nas decisões relativas às esferas sociais e políticas passou a ser reivindicação constante não mais de pequenos grupos organizados, tornando-se gradualmente sinônimo de participação democrática.

No final da década de 80, as lutas em torno da redemocratização do país e mais tarde os debates políticos em torno da formulação da Constituição de 1988 levaram à mobilização dos mais amplos e diversos setores da sociedade brasileira em prol da democratização das instituições e das decisões políticas. Neste período proliferaram as propostas de conselhos participativos, cuja função seria a mediação entre a sociedade civil e as estruturas de poder governamental, baseados em procedimentos de negociação (GOHN, 1995).

Esta forma de organização parece ter surgido inicialmente na década de 70. Neste período, encontramos na cidade de São Paulo as primeiras propostas de Conselhos populares que constituíam formas de participação popular em bairros. Mais tarde, surgem os Conselhos Comunitários, criados a partir de decretos governamentais em algumas cidades, principalmente em São Paulo, envolvendo ações junto a governos com tendências democratizantes, e que por isso tiveram duração efêmera, pois dependiam do período do mandato de seus proponentes. Na verdade, o jogo político e a capacidade de mobilização social local determinavam a existência e o funcionamento destes conselhos.

No final dos anos 70 e nos anos 80, apareceram as propostas de Conselhos Populares provenientes principalmente de movimentos populares na área de saúde, habitação e educação. Estes conselhos tiveram grande repercussão em grandes cidades como São Paulo. Como forma de aplicação e regulamentação dos princípios da Constituição de 1988, deveriam ser criados Conselhos institucionalizados que teoricamente não dependeriam da interferência governamental e que se caracterizariam por representar setores de excluídos socialmente, como é o caso dos Conselhos Tutelares, para crianças. Estavam previstos também conselhos de gestão nas áreas de administração pública, como saúde, habitação, educação, etc., e conselhos tarifários que buscam democratizar a gestão pública das tarifas em geral, tais como as Câmaras Técnicas setoriais.

Pensados para garantir uma maior participação da população na gestão dos negócios públicos, previa-se, a partir da criação dos Conselhos, uma maior democratização no processo de elaboração dos orçamentos, diretrizes, planos-diretores, planejamentos das instituições públicas.

A operacionalização dos Conselhos, entretanto, dependia da existência de uma plenária que exigisse a participação ativa e regular de seus membros, bem como da existência de espaços consignados para este fim. Estes elementos em geral inexistem e a sua organização é determinada diretamente pela capacidade de organização popular e da atuação conjunta do poder público. Sua implantação mostrou-se difícil e lenta, principalmente em razão de dificuldades organizacionais e da necessidade de normatizações. A ausência de uma cultura participativa é um dos principais empecilhos para implementação destes conselhos que dependem,

para o seu funcionamento, de negociações políticas, acordos que superem as lutas e tensões sociais (GOHN, 1995).

Estes conselhos parecem ter tido importante influência nos movimentos políticos que determinaram a inclusão do conceito de gestão democrática dos recursos públicos na nova Constituição Brasileira.

## **2.5 A introdução do conceito de gestão democrática na educação brasileira**

Procuraremos, a seguir, tratar da concepção de gestão democrática presentes na Constituição Brasileira e no texto da LDB.

O período da Constituinte foi marcado pela luta a favor da democratização da gestão do Estado brasileiro e contra o caráter centralizador das relações que caracterizaram a política brasileira desde o período colonial. No campo da educação se estabeleceu um difícil debate entre os setores conservadores e aqueles que lutavam pela introdução de instrumentos democráticos de gestão do Estado com a implementação de procedimentos de participação e a institucionalização de conselhos formados por representantes da sociedade civil voltados para a formulação de políticas públicas e elevação do controle público sobre os processos de gestão. Ao final, a Constituição Federal de 1988 refletiu, ao menos em parte, a pressão da sociedade civil pela adoção de modelos de gestão mais participativos e democráticos, ao incorporar a concepção de gestão democrática do ensino público, no Art. 206, item VII, juntamente com a afirmação da gratuidade do ensino nos estabelecimentos oficiais e assim, reafirmando o caráter público da educação. Estabelecendo-se a gestão democrática como um princípio básico da administração da escola pública, é incorporado ao texto constitucional o conceito de participação popular nas estruturas de poder da escola.

### **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**

#### **Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto**

##### **Seção I – Da Educação**

Art. 205 “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – Igualdade de condições para acesso e permanência na escola;

II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; (redação dada pela Emenda Constitucional no. 19, de 04/06/98)

VI – Gestão democrática do ensino público na forma da lei;

VI – Garantia de padrão de qualidade.

A existência deste item na Carta Magna, entretanto, não foi suficiente para garantir que a concepção de gestão democrática, como participação da comunidade nas estruturas de poder da escola, fosse implementada.

A frequente confusão em torno dos conceitos de gestão na educação e no campo empresarial possibilitaram uma interpretação, segundo a qual, a gestão democrática poderia ser pensada como gestão de resultado, isto é, a participação da comunidade apenas no estabelecimento de estratégias de gestão financeira, com o objetivo de se obter recursos para suprir o que o Estado não conseguiria. Assim, em muitas esferas de poder, municipal, estadual e até federal, a gestão democrática foi entendida como uma abertura maior para a participação das APMs na gestão dos recursos da escola. O conceito de gestor, que substituiu o de diretor, passou a significar um administrador de recursos financeiros, em busca da eficiência administrativa que permita atingir os resultados estabelecidos pelo governo.

A discussão em torno da concepção de gestão foi objeto de muitos debates no período da elaboração da atual LDB no Congresso Nacional.

Para que se compreenda as diferentes fases desta discussão, diferenciaremos este processo em três momentos políticos: o primeiro corresponde à elaboração da Constituição e ao início do debate da nova LDB durante o governo Sarney e que se estende de meados de 1987 até 1990; o segundo momento corresponde à posse de Fernando Collor de Mello, em 1990, passando pelo seu *impeachment*, em 1992, e a posse de Itamar Franco até a eleição e posse de Fernando Henrique Cardoso, em 1994; e um último momento, correspondendo ao governo de

Fernando Henrique Cardoso, quando ocorre a sanção da nova LDB em 20 de dezembro de 1996, e é delineada a política educacional do atual governo.

Durante a elaboração da nova Constituição Brasileira, em 1987 foi fundado o FNDEP – Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública – com a finalidade de defesa da escola pública junto aos constituintes. Reivindicava um projeto de educação que expressasse a vontade política de setores e entidades ligados aos movimentos sociais e da intelectualidade brasileira engajada na luta pela redemocratização do país e que tinham participado do processo que alterou o regime político ditatorial antes vigente. O Fórum foi inicialmente composto de 15 entidades: ANDES, Anped, ANDE, SBPC, CPB, CEDES, CGT, CUT, FENOE, FASUBRA, OAB, UBES e UNE. Suas principais reivindicações eram a defesa da escola pública e democrática, pela definição e destino de um percentual das verbas públicas para a educação e pela gestão democrática na escola. Como resultado, a gestão democrática da educação e dos equipamentos públicos foi inserida na Constituição, mas de forma genérica e que deveria ser definida na LDB.

Logo após a promulgação da Constituição, foi instituído para participar no projeto de elaboração da LDB o Fórum Nacional de Educação, formado por diferentes setores da sociedade civil, engajados na formulação de um projeto de educação que englobava da pré-escola até o ensino superior. O fórum reunia as mesmas forças que se haviam aglutinado e organizado para a elaboração de propostas e ementas para a Constituição de 1988 e que pretendiam reformas democratizantes no âmbito da educação nacional. Paralelamente, durante o período em que tramitou no Congresso o projeto para a nova LDB, grandes *lobbies* junto aos parlamentares constituintes foram formados a partir de aglutinação dos interesses das escolas privadas e/ou confessionais. Esta estratégia permitiu inscrever, em várias leis, inúmeras de suas reivindicações. O Fórum colaborou com os deputados Otávio Elizeo (MG), Florestan Fernandes (SP), Hermes Zenetti (PA) e, particularmente, com Jorge Hage (BA), relator do projeto substitutivo para a nova LDB, aprovado pela Comissão de Educação da Câmara em 28 de junho de 1990. Neste projeto, a concepção de uma gestão democrática aparecia como um dos principais fundamentos da educação nacional. Neste momento existia no Congresso nacional uma maioria partidária comprometida com o projeto de redemocratização que tinha inspirado a Constituição e vinha apoiando as propostas do Fórum e a inserção de dispositivos mais democráticos na LDB.

O projeto conhecido como “substitutivo de Jorge Hage” previa propostas para a formação de professores, carreira na área de educação e incorporava o Fórum como instância de consulta ampliada do CNE, que deveria substituir o então CFE. Essa proposta pretendia acabar com o monopólio estatal na gestão política educacional do país. O setor público era concebido como a área de bens e serviços produzidos, geridos e mantidos pelo Estado, e a escola pública era

entendida como equipamento coletivo estatal destinado à instrução e à formação de cidadãos. A escola, pública e gratuita, deveria ser articulada com o mundo do trabalho e ligar-se à experiência cultural e sociocultural de suas clientelas. Assim, a concepção de público encontrava-se ligada à estrutura material escolar, equipamentos e professores que são pagos com verba do Estado, originada dos impostos. Daí a necessidade de fiscalizar e democratizar a gestão dos recursos educacionais.

Além da gestão democrática dos recursos, a gestão da educação também era objeto de reivindicação, e isso implicaria na democratização da gestão das atividades cotidianas escolares, bem como na democratização das decisões e formulação de planos e políticas nacionais para a educação. Assim, o Fórum já postulava a participação coordenada da sociedade civil na gestão da política educacional retirando o monopólio dos órgãos estatais. A gestão democrática, segundo a proposta do Fórum, se daria por meio de canais institucionalizados, tais como conselhos representativos sancionados por lei.

Com as eleições de 1989, entretanto, é alterada a conjuntura política e a composição de forças no Congresso. A posse de Fernando Collor em 1990 é acompanhada de uma reação e ascensão de setores políticos mais conservadores. O Fórum perde boa parte de sua base partidária que constitui uma maioria de apoio, e suas propostas passam a sofrer pressões contrárias por parte do governo federal e de seus aliados que procuraram arquivar o substitutivo de Jorge Hage. O ministro da Educação, Carlos Chiarelli, chega a declarar à imprensa que considera o projeto em discussão “muito ideológico”. Seu substituto, José Goldenberg, também demonstrou sua posição contrária a vários dispositivos do projeto.

A alteração da correlação de forças no Congresso possibilitou a tramitação paralela, no Senado, de um outro projeto de LDB de autoria do senador Darcy Ribeiro (PDT-RJ) e assinado também pelos senadores Marco Maciel (PFL-PE) e Maurício Correa (PDT-DF), tendo, inicialmente sido indicado, relator o então senador Fernando Henrique Cardoso (PSDB-SP), substituído posteriormente por Cid Sabóia de Carvalho (PMDB-CE). Segundo Dermeval Saviani (1999, p. 129), o projeto Darcy Ribeiro contava com o apoio do ministro José Goldenberg e foi elaborado com a assessoria de membros do primeiro escalão do Ministério da Educação do governo Collor, contando, portanto, com certa articulação com o projeto político deste governo. No projeto de Darcy Ribeiro ficava o Poder Executivo livre para formular a política educacional segundo suas conveniências, sem que fosse estabelecido nenhum controle da sociedade organizada.

Assim como observa Saviani (1999, p. 129), diferentemente do projeto da Câmara que tinha sido formulado sob uma ótica de democracia participativa – concepção que pretendia compartilhar as decisões das autoridades governamentais

com a comunidade educacional organizada por meio de Conselhos de caráter deliberativo – o projeto do senador tinha por base uma concepção de democracia representativa, na qual a participação da sociedade se limitava ao momento do voto para a escolha dos governantes. Uma vez escolhidos, eles encontram-se legitimados para tomar as decisões em nome de toda a sociedade, não necessitando mais sequer consultá-la.

Com o *impeachment* de Fernando Collor, em setembro de 1992, assume a presidência da república Itamar Franco e indica como ministro da educação o prof. Murilo Hingel que manifesta apoio ao projeto de Jorge Hage.

Em 1993 tramitavam no Senado os dois projetos, o substitutivo de Jorge Hage, que recebera inúmeras emendas e revisões, e o projeto do senador Darcy Ribeiro. A proximidade da revisão constitucional prevista pelo artigo terceiro do Ato das Disposições Transitórias levou muitos parlamentares a defenderem a posição de aguardar a revisão e só a partir daí retomar a tramitação dos projetos. Alguns senadores chegaram a defender a posição de que as diretrizes e bases da educação nacional deveriam se limitar ao que já estava estabelecido na Constituição e às possíveis alterações decorrentes da revisão constitucional. Daí, pode-se concluir que já se encontrava em andamento uma concepção de administração estatal que tendia a concentrar as normas e implementação das medidas educacionais no âmbito do executivo, por meio da regulamentação de aspectos vitais da educação a partir de organismos (burocráticos) do governo como o Ministério da Educação.

Em 1995, assume a pasta da Educação Paulo Renato Costa Souza e retornam ao primeiro escalão do MEC algumas das pessoas que haviam ocupado essa mesma posição na gestão de José Goldenberg e participado da assessoria ao projeto Darcy Ribeiro (SAVIANI, 1999).

Após inúmeras alterações, no que diz respeito ao controle político e à administração do sistema educacional que orientaram o projeto com as linhas da política educacional do governo Fernando Henrique Cardoso, este projeto é aprovado em sessão plenária do senado em fevereiro de 1996, na Câmara dos Deputados em 17 de dezembro de 1996 e sancionada pelo presidente em 20 de dezembro do mesmo ano.

Na forma final da lei, a gestão democrática no campo educacional foi desprovida de qualquer significado, sendo apenas formalmente citada. A formação dos profissionais da administração educacional não é sequer mencionada. O que se pode perceber é um esvaziamento de todo o conteúdo que possibilitaria a participação democrática. De forma geral, o texto final da LDB acabou por tratar de todos os aspectos educacionais de forma bastante genérica e inócua, sem determinar ou precisar inúmeros aspectos, que foram deixados para

serem normatizados pelo MEC. Este foi o caminho adotado que permitiu uma reforma educacional em aspectos pontuais e tópicos, correspondentes a interesses especificamente administrativos e operacionais da política educacional do atual governo. Esta reforma se traduziu em emendas constitucionais, como a *Emenda 14*, de 12 de setembro de 1996, que alterou alguns artigos do corpo constitucional permanente, e o Artigo 60 das Disposições Constitucionais Transitórias, estabelecendo entre outras medidas o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. Pode-se observar que coube ao Ministério da Educação a elaboração e execução destas e de outras medidas de impacto como os Parâmetros Curriculares Nacionais e o estabelecimento de mecanismos de avaliação do ensino fundamental, médio e superior.

## 2.6 A gestão democrática na legislação brasileira

Após a explanação, passaremos à apresentação da concepção de gestão democrática que acabou por prevalecer na legislação brasileira e que hoje norteia as atividades administrativas na esfera educacional. A primeira menção, como vimos, pode ser encontrada na Constituição Brasileira de 1988.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9694 de 1996, podemos encontrar a menção à ideia de gestão democrática nos seguintes artigos:

A gestão democrática é apresentada nos seguintes artigos da Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96):

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

IX – garantia de padrão de qualidade;

X – valorização da experiência extra-escolar;

XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

E mais adiante, no Artigo 14:

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.

No Plano Nacional de Educação – Lei 10.172/2001, no Título V – Magistério da Educação Básica, item 10 – Formação dos professores e Valorização do Magistério, subitem 10.2, são estabelecidas algumas diretrizes para a formação de profissionais da educação e sua valorização:

Os cursos de formação deverão obedecer, em quaisquer de seus níveis e modalidades, aos seguintes princípios:

- a) sólida formação teórica nos conteúdos específicos a serem ensinados na Educação Básica, bem como nos conteúdos especificamente pedagógicos;
- b) ampla formação cultural;
- c) atividade docente como foco formativo;
- d) contato com a realidade escolar desde o início até o final do curso, integrando a teoria à prática pedagógica;
- e) pesquisa como princípio formativo;
- f) domínio das novas tecnologias de comunicação e da informação e capacidade para integrá-las à prática do magistério;
- g) análise dos temas atuais da sociedade, da cultura e da economia;

- h) inclusão das questões relativas à educação dos alunos com necessidades especiais e das questões de gênero e de etnia nos programas de formação;
- i) trabalho coletivo interdisciplinar;
- j) vivência, durante o curso, de formas de gestão democrática do ensino;
- k) desenvolvimento do compromisso social e político do magistério; e
- l) conhecimento e aplicação das diretrizes curriculares nacionais dos níveis e modalidades da educação básica.

No Plano Nacional de Educação, a gestão democrática é retomada no Título V, item 11.2, que trata do Financiamento e gestão da educação:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares.

Ainda que existam divergências sobre a concepção de gestão democrática, sobre sua definição e formas de implementação, o fato de a legislação em vigor determinar de forma veemente que a gestão da educação deve ser democrática obrigou a maioria dos sistemas de ensino, municipal, estadual e federal a adotar, de forma mais sutil ou mais expressiva, mecanismos de participação da população.

Um dos mecanismos mais importantes adotados pelas secretarias estaduais e municipais da educação é o Projeto Político Pedagógico. Sua concepção tem como fundamento o Artigo 12 da LDB que afirma que é incumbência da escola elaborar o seu projeto pedagógico.

Art. 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Os artigos seguintes, 13 e 14, colocam nas mãos dos professores, supervisores e orientadores a responsabilidade de participar da elaboração desse projeto. É importante salientar que nestes artigos foi ampliada a concepção de escola, que agora se estende para além da sala de aula e dos muros escolares, com a previsão da participação das comunidades escolar e local nos conselhos escolares ou equivalentes.

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

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III – zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

## 2.7 Considerações finais

Nessa unidade tratamos da concepção de gestão democrática e da ideia de participação política na escola e procuramos compreender como elas têm possibilitado a implantação de uma escola mais democrática. Abordamos a discussão relativa ao uso dos termos gestão e administração e definimos a concepção de gestão democrática em contraposição à concepção de gerenciamento de resultados. Enquanto a gestão democrática consiste em uma forma de busca da autonomia coletiva por meio da participação de todos no processo de deliberação política, no gerenciamento de resultados as metas são estabelecidas a partir dos resultados que se pretende atingir e a gestão refere-se apenas a execução das atividades e não há participação nas decisões políticas.

Tivemos a oportunidade de tratar também, nessa unidade, da gênese da concepção de gestão democrática na história política brasileira e de sua introdução na constituição de 1988 e na LDB de 1996. Procuramos, em seguida, tratar da concepção de gestão democrática presentes na Constituição Brasileira e no texto da LDB. A discussão em torno da concepção de gestão foi objeto de muitos debates no período da elaboração da atual LDB no Congresso Nacional. Como resultado, a gestão democrática da educação e dos equipamentos públicos foi inserida na Constituição, mas de forma genérica e que deveria ser definida na LDB. Além da gestão democrática dos recursos, a gestão da educação também era objeto de reivindicação, e isso implicaria na democratização da gestão das atividades cotidianas escolares, bem como na democratização das decisões e formulação de planos e políticas educacionais nacionais. Ao final, verificamos que, na forma final da lei, a gestão democrática no campo educacional foi desprovida de qualquer significado, sendo apenas formalmente citada. A formação dos profissionais da administração educacional não foi sequer mencionada.

## 2.8 Estudos complementares

### 2.8.1 Saiba mais

Para aprofundar os temas estudados, você pode acessar os seguintes textos:

- Os movimentos sociais na educação: o processo de elaboração da LDB – 1988 a 1996, de Regina Tereza Cestari de Oliveira. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe2/pdfs/Tema2/0208.pdf>>.
- A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos – 1988 a 1996, de Regina Tereza Cestari de Oliveira.

Disponível em: <[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario4/trabalhos/trab077.rtf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario4/trabalhos/trab077.rtf)>.

- Leia ainda o livro de Dermeval Saviani – A nova lei da educação: trajetórias, limites e perspectivas. Você pode acessar o livro no books.google: <[http://books.google.com.br/books?id=Dt19\\_\\_s9DGkC&pg=P1&dq=a+nova+lei+da+educa%C3%A7%C3%A3o&ei=ZLZ3Soj3CpDWygT3vpCCAw#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Dt19__s9DGkC&pg=P1&dq=a+nova+lei+da+educa%C3%A7%C3%A3o&ei=ZLZ3Soj3CpDWygT3vpCCAw#v=onepage&q=&f=false)>.

## 2.8.2 Outras referências

Você pode assistir aos seguintes vídeos que abordam o tema desta unidade:

- Participação política  
<<http://www.youtube.com/watch?v=N7t5EUCBIDE&feature=PlayList&p=445B7A766E357AE0&index=0&playnext=1>>
- Princípios e bases da gestão democrática 1  
<<http://www.youtube.com/watch?v=f0J4eVJ2uTA> ou em <http://midiase-ducacao-videos.blogspot.com/2007/07/principios-de-gesto-democrtica-i.html>>
- Princípios e bases da gestão democrática 2  
<<http://www.youtube.com/watch?v=SRFjOcENdnc>>
- Princípios e bases da gestão democrática 4  
<<http://www.youtube.com/watch?v=n9WZkGEuZUI>>
- As dimensões da gestão democrática 1  
<[http://www.youtube.com/watch?v=nGV9tn56Hy4&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=7](http://www.youtube.com/watch?v=nGV9tn56Hy4&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext_from=PL&index=7)>
- As dimensões da gestão democrática 2  
<[http://www.youtube.com/watch?v=VRIfIuf96vs&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=6](http://www.youtube.com/watch?v=VRIfIuf96vs&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext_from=PL&index=6)>
- As dimensões da gestão democrática 3  
<[http://www.youtube.com/watch?v=VRIfIuf96vs&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=6](http://www.youtube.com/watch?v=VRIfIuf96vs&feature=PlayList&p=C09BAEB6B85DACA2&playnext=1&playnext_from=PL&index=6)>
- História e caminhos da gestão democrática – fazendo escola  
<<http://www.youtube.com/watch?v=SxcQTPVD6fQ>>

- O papel do professor na gestão escolar 1  
<[http://www.youtube.com/watch?v=LmqPHA2h1Ec&feature=PlayList&p=D416DB51333446E5&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=5](http://www.youtube.com/watch?v=LmqPHA2h1Ec&feature=PlayList&p=D416DB51333446E5&playnext=1&playnext_from=PL&index=5)>
- O papel do professor na gestão escolar 2  
<[http://www.youtube.com/watch?v=GGg7ZXrZkwM&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=2](http://www.youtube.com/watch?v=GGg7ZXrZkwM&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext_from=PL&index=2)>
- O papel do professor na gestão escolar 3  
<[http://www.youtube.com/watch?v=wxB5yjJccF4&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=4](http://www.youtube.com/watch?v=wxB5yjJccF4&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext_from=PL&index=4)>
- O papel do professor na gestão escolar 4  
<[http://www.youtube.com/watch?v=fSE3Xy5DqQk&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext\\_from=PL&index=5](http://www.youtube.com/watch?v=fSE3Xy5DqQk&feature=PlayList&p=6B8F2505DBE8485E&playnext=1&playnext_from=PL&index=5)>  
<<http://www.youtube.com/watch?v=jcUcMrQFMDQ3>>
- O papel do professor na gestão escolar 5  
<<http://www.youtube.com/watch?v=fSE3Xy5DqQk>>

### 2.8.3 Referências

- GERALDO DA CUNHA, A. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- GOHN, M. G. *História dos Movimentos e Lutas Sociais*. São Paulo: Edições Loyola, 1995.
- MOTTA, C. P. *Burocracia e Autogestão*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão democrática da educação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). *Organização do Ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB*. São Paulo: Xamã, 2002.
- OLIVEIRA, R. T. *A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos – 1988 a 1996*. 1997. Tese (Doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.
- OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. et al. *Dicionário do Pensamento Social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. *O que é Taylorismo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- RISCAL, S. A. Gerenciamento de Resultados na política educacional e a aritmetização do real. *Comunicações: Revista do Programa de Pós-Graduação da UNIMEP*, ano 10, n. 1, jun. 2003.

SAVIANI, D. *A nova lei da educação – LDB – trajetória, limites e perspectivas*. 5. ed. Campinas: Ed. Autores Associados, 1999.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1977.

\_\_\_\_\_. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Ed. Moraes, 1980.



# **UNIDADE 3**

A elaboração e o planejamento do Projeto  
Político Pedagógico



### 3.1 Primeiras palavras

Nesta unidade trataremos da elaboração e planejamento do Projeto Político Pedagógico. Já vimos que ele deve ter como base a gestão democrática da escola para que todos os diferentes agentes envolvidos no cotidiano escolar e na ação educacional possam interagir com vistas à tomada de decisões sobre as normas que regerão as relações e condutas destes agentes dentro do espaço escolar. O PPP é o momento de expressão de autonomia das escolas, e é por meio dele que a escola afirma, na forma de um documento oficial, a vontade coletiva da comunidade escolar, estabelecendo os objetivos da educação naquela escola e como esta comunidade vai se organizar para atingir a este fim. Por isso, abordaremos os principais aspectos dessa tarefa.

### 3.2 A elaboração do PPP e as relações escolares

O Real é dinâmico, não é estático e, portanto, não pode ser enclausurado em um documento que não dê conta das contradições entre agentes no interior e exterior do espaço escolar.

É necessário que sempre se tenha em mente que a escola é um espaço relacional, permeado de contradições e lutas entre agentes escolares.

Na escola ocorrem diferentes níveis de relações entre diferentes agentes. Grupos de professores, alunos, funcionários ou pais podem se constituir por meio das mais variadas estratégias e apresentar as opiniões mais diversas. Por isso exigem diferentes momentos e estratégias de articulação e negociação que constituirão os instrumentos de planejamento e gestão da escola.

É importante salientar o fato de que cada um destes grupos pode apresentar objetivos distintos e se fragmentar em outros tantos subgrupos, da mesma forma que podem se aliar a outros grupos. A dinâmica vida da escola reside precisamente nesta diversidade de pensamentos que deve ser preservada para que seja preservada a autonomia da escola. Não se pode esperar autonomia da escola sem que seja reconhecida a autonomia dos indivíduos que a compõem.

A autonomia relaciona-se à liberdade de formular e executar um projeto educativo, cuja intenção seria a transformação do real, considerando as condições de vida da comunidade e da escola.

O respeito à autonomia permite a criação de uma identidade da escola, de um *ethos* específico que a diferencia porque expressa uma interação única entre

os agentes únicos que compõem a escola. Este é um aspecto diferenciador, que pode agregar novas ideias de novos participantes, levando à adesão dos diversos agentes na elaboração de um projeto próprio.

### 3.2.1 A escola como espaço de diferenças

Como observa Paro (2001), o aluno não vive apenas na escola, local em que, na verdade, passa uma pequena parte de seu tempo. Isto significa que não é apenas na escola que formam seus valores, mas também na vida familiar e comunitária. A escola só tem acesso direto ao aluno durante as poucas horas que ele frequenta suas atividades e não pode ignorar que a educação do aluno começa a formar-se antes do período escolar, quando ele tem ainda poucos anos de vida, na família e na sociedade. O aluno frequenta lugares cuja cultura é desconhecida dos professores e tem gostos pessoais e desejos que não são compartilhados pela maioria de seus mestres. A escola precisa, portanto, voltar-se também para os períodos em que o aluno não está sob sua tutela.

Neste sentido, a educação escolar não pode estabelecer um modelo único e homogêneo de conhecimento que não leve em consideração as diferenças culturais, étnicas, de gênero, etc., resultantes da vida do aluno fora do espaço escolar. Mais do que isso, a escola não pode desejar eliminar essa cultura e diferença ou ignorar a sua presença na produção do conhecimento escolarizado.

A concepção de gestão democrática parte da compreensão da democracia como a forma de governo baseada no respeito das diferenças e deve, portanto, eliminar qualquer processo de homogeneização e uniformização cultural.

A concepção de democracia parte do princípio que as opiniões diferentes devem ser respeitadas. Nenhuma opinião é melhor do que outra ou mais verdadeira, por isso, todas devem ter o direito de serem expressas no espaço público. Mais do que isso, a democracia assegura que todos têm o direito de ser ouvidos, de ter suas opiniões consideradas para a tomada de decisão. Por isso a democracia não pode se constituir como a ditadura da vontade da maioria, mas como o espaço de respeito das diferenças e das minorias. Nesta concepção, o espaço público é um espaço de negociação.

Podemos agora compreender o novo papel que será exercido pelo diretor de escola. Ele agora passa a ser o mediador das disputas e tensões e negociador em meio aos interesses dos diferentes agentes que se confrontam.

O Projeto Político Pedagógico expressa um projeto coletivo, no qual as diferenças entre os diversos agentes são respeitadas, e se baseia no princípio da autonomia como norteador ético e político. Por isso a autonomia da escola não pode ser separada da Autonomia didática do professor, e tem como um de seus

objetivos a construção da autonomia intelectual do aluno. Esse projeto coletivo deve expressar os desejos e também os comprometimentos dos diversos agentes e deve ser considerado como um processo constante de construção de conhecimento e de autoconhecimento.

A possibilidade da construção do projeto exige de cada agente a humildade de reconhecer que sua opinião pode não ser a melhor ou a aceita por todos. E, frequentemente, essa humildade deve ser exercida por aqueles que já alcançaram os níveis mais elevados de estudo. Ela permite compreender que ao final não há posição verdadeira ou vencedora. A consequência é uma inter/ação, resultado da negociação de opiniões que pode vir a construir a vontade coletiva, que se expressará no projeto da escola.

### 3.2.2 A escola é um espaço de conflitos e tensões

Cada escola é um espaço próprio, com uma história individual de relações entre diferentes agentes. Para que o PPP possa ter alguma chance de ser objeto de ação dos diferentes agentes, deve ser capaz de representar, ao menos em parte, as intenções e expectativas destes. Em geral, as expectativas não coincidem, e frequentemente, mesmo no interior das diferentes categorias, isto é, entre docentes, entre pais ou entre alunos, há uma única opinião ou consenso. Por isso a elaboração do PPP exige a criação de um espaço público e democrático, no qual todos possam apresentar suas posições, ser ouvidos e que ao final se possa abrir o debate para negociações de posições.

É necessário sempre se reafirmar que este é um processo que pode levar a muitas tensões e conflitos, mas essa é uma característica da ação democrática. Não se trata do caminho mais fácil, mas sem dúvida é aquele que pode trazer os melhores resultados políticos e educacionais a longo prazo.

Por isso, na elaboração do Projeto Político Pedagógico deve-se evitar a tentação de modelos ideais homogeneizantes. Deve-se partir do real, que é relacional, contraditório e constituído por agentes reais em conflito.

O PPP deve ter como fundamentos éticos os seguintes princípios:

- O papel social da escola;
- O reconhecimento da *alteridade* (do outro);
- A interação da escola com a comunidade local;
- O papel da escola na construção da autonomia intelectual e do desenvolvimento cultural, social e científico;
- Que a ação educacional é uma ação política.

### 3.2.3 A natureza da gestão escolar e do trabalho do diretor de escola

Levando em consideração as características do espaço escolar e os princípios de gestão democrática, iniciaremos agora a discussão da natureza da gestão escolar. De acordo com Paro (2002), a especificidade da gestão escolar deriva de um duplo processo:

- a) dos objetivos que se pretende alcançar com a escola;
- b) da natureza do processo que envolve essa busca.

Isto significa que os métodos utilizados têm relação direta com os objetivos que se pretende atingir e, se pretendemos a formação de sujeitos democráticos e críticos, não se pode utilizar métodos autoritários para atingir esse fim.

Deve-se tomar cuidado, também, para não se cair na tentação de pensar na administração da escola como a administração de uma empresa. Esta é a meta do gerenciamento de resultados (ver explicação na unidade I), que vê o diretor da escola como um “gerente”, em cujo papel de liderança repousaria a possibilidade de potencializar os escassos recursos públicos, por meio de parcerias com a comunidade do entorno escolar.

A concepção gerencial da gestão escolar é diferente da perspectiva da gestão democrática porque, na primeira cabe ao diretor traçar os rumos, estabelecer as metas e as estratégias do trabalho. Nesse caso a participação da comunidade é apenas instrumento para arrecadação de recursos para a escola. Já na segunda, o objetivo é a participação coletiva dos diferentes agentes escolares, tais como professores, pais, alunos, funcionários, etc., na elaboração do planejamento do futuro da escola.

Uma das principais características da atual concepção gerencial da educação, adotadas por muitos governos, é a valorização da competitividade entre as escolas como o principal fator para alavancar a qualidade da educação. Para estimular essa competitividade é incentivado o ranqueamento das escolas, e são oferecidos prêmios por desempenhos individuais e coletivos. Trata-se de uma concepção de gestão que visa atingir os resultados estabelecidos pela equipe governamental sem considerar as especificidades e condições históricas, sociais e culturais de cada escola ou os interesses da comunidade onde esta se localiza. Neste sentido, sua concepção de educação é homogeneizante e, apesar de se apresentar como moderna, não se distingue da concepção de educação conservadora tradicional.

### 3.2.4 A tendência conservadora da gestão escolar

Uma das maiores dificuldades no planejamento e na implementação de um PPP democrático está na dificuldade em se lidar com as transformações, principalmente aquelas que envolvem mudanças ou perda de poder de antigas figuras respeitadas ou de grupos estabelecidos na escola. Neste processo, tensões e confrontos são inevitáveis e são frequentes os seguintes comportamentos:

- negação de toda inovação – a afirmação da experiência e do conhecimento da história da instituição revelaria a existência de um conhecimento de caráter privilegiado que apenas os mais antigos possuem;
- a negação de toda a possibilidade de mudança – a afirmação de não ser a primeira vez que se tentam fazer mudanças que não dão certo;
- boicote e desprezo às inovações – recusa em participar das atividades inovadoras acompanhadas de comentários que ironizam as iniciativas inovadoras;
- demonstração de desencanto – afirma-se que é mais um modismo do governo de plantão no momento, que logo será abandonado e que não vai dar em nada;
- aceitação como farsa – adotam-se as mudanças apenas como obrigação burocrática, copiam-se modelos prontos de projetos, sem qualquer participação da comunidade, apenas para serem encaminhados aos órgãos superiores, mantendo a gestão como sempre foi;
- decepção e passividade – os membros da comunidade não participam das decisões, pois não acreditam que suas opiniões sejam de fato levadas a sério;
- instrumentalização da participação da comunidade – pais são chamados à escola apenas para participar de atividades de arrecadação de recursos.

Em todos esses casos, nota-se que há uma tensão entre os diferentes membros da comunidade escolar. Pode-se perceber que um grupo pretende se assegurar de que não haverá mudança na situação de poder que exercem ou de conforto na qual se situam. Debates e reuniões são trabalhosos e desgastantes. O que ocorre é que essas reuniões e o trabalho de gestão, que agora é de responsabilidade do coletivo da escola, não é reconhecido como parte das tarefas do trabalho pedagógico.

Estamos aqui diante da posição do professor tradicional que acredita que seu papel é entrar na sala de aula e de sua única vontade estabelecer qual será o conteúdo de sua disciplina, sem dar satisfação a ninguém. Ao terminar a aula, sua única tarefa é corrigir os trabalhos e tarefas de sua turma e ir para casa. Toda a tarefa de gestão é concebida como trabalho burocrático e tarefa apenas do diretor da escola.

Com a adoção, na legislação educacional brasileira, da gestão democrática, o papel da gestão da escola mudou e deixou de ser tarefa exclusiva do diretor. Por isso todos os cursos da área de educação contam agora com disciplinas que tratam da gestão democrática. Isto deve-se a uma mudança profunda na própria concepção de ação pedagógica, que agora passa a ser compreendida como ação política.

Essas mudanças, entretanto, são recentes e ainda não foram incorporadas como práticas, e boa parte dos agentes escolares tendem a manter os antigos costumes, considerados mais seguros. Toda inovação se apresenta como uma espécie de aventura por um caminho desconhecido, e é mais seguro sempre se reproduzir o que sempre se fez. A posição conservadora em relação à gestão democrática tende a permanecer na mesma antiga prática de moldar o outro à sua imagem e reconhecer apenas aquilo que se encontra de acordo com sua própria opinião.

Os agentes escolares conservadores tendem a confiar apenas naqueles que têm a mesma opinião que a sua, recusando a diferença, a alteridade e a democracia. Apoiam-se na autoridade do que consideram como conhecimento verdadeiro, uma verdade imutável baseada na ideia de algo que “sempre teria dado certo”. Exclui assim, antes de experimentar ou conhecer o novo, pelo simples fato de ser novo. Afirma a sua própria história em detrimento da história coletiva que põe todos como sujeitos das ações sociais. Nesta concepção, o Projeto Político Pedagógico é uma farsa. Isso ocorre porque, na posição conservadora, os agentes escolares veem a escola como “sua propriedade”. Diretor(a) e professores(as) julgam-se os únicos responsáveis pelas normas na escola e na sala de aula, não devendo dar satisfação a ninguém. Privatizam, impondo sua própria vontade sobre o espaço escolar que deveria ser público e voltado para a participação de todos. Nesta forma de ação política tradicional, impera o patrimonialismo, forma de ação política que privatiza os bens e benefícios de cargos públicos para fins privados. Isto é evidente ao se observar como são indicados os diretores de escola, os diferentes agentes escolares, ou como o diretor(a) escolhe os docentes que lhe auxiliarão nas atividades administrativas. No patrimonialismo, a escolha de um nome para a ocupação de um cargo não decorre da competência pessoal de cada um, mas das relações de amizade, fidelidade ou opinião política.

Patrimonialismo: ação política tradicional de apropriar-se da coisa pública para fins privados. Distribuição de cargos baseada na confiança pessoal, na mesma opinião, no parentesco ou afetividade. Parte da ideia de que a tomada de decisão deve ser privilégio de poucos, que são escolhidos para cada nível de acordo com o grau de relação, fidelidade, semelhança de opinião e submissão à autoridade governante.

Em oposição à concepção conservadora, a concepção democrática baseia-se na ação coletiva como garantia de formação de cidadãos participativos para uma sociedade mais justa. Por isso fundamenta-se nos seguintes aspectos:

- Em uma escola democrática as decisões são tomadas coletivamente.
- O projeto político pedagógico é uma orientação geral da organização da escola e do trabalho pedagógico e deve ser discutido e elaborado por todos os membros da comunidade escolar.
- O PPP não pode ser padronizado, igual para todas as escolas, mas deve levar em consideração as diferenças locais, a origem social, as condições materiais de vida e os aspectos culturais dos alunos e da comunidade onde a escola está localizada.
- O planejamento escolar deve assegurar a articulação entre as tarefas da escola, as necessidades do contexto social e o processo de participação democrática.

### 3.2.5 O Projeto Pedagógico, o planejamento e as diferenças



Figura 1 Discutindo a escola.<sup>1</sup>

Do que pudemos ver até aqui, é possível compreender o importante papel da educação e da escola tanto na constituição dos preconceitos e na reprodução

<sup>1</sup> Imagem disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/escoladegestores/site/6sala\\_topicos\\_especiais\\_conselhos\\_escolares/imagens/conselho.jpg](http://portal.mec.gov.br/escoladegestores/site/6sala_topicos_especiais_conselhos_escolares/imagens/conselho.jpg)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

de práticas sociais preconceituosas como na luta pela superação destes. O predomínio de livros didáticos e paradidáticos nos quais a figura da mulher é ausente ou caracterizada como menos qualificada que o homem contribui para uma imagem de inferioridade feminina, por um lado, e superioridade masculina, por outro. A escolha por parte de professores das cores, o rosa para meninas e azul para meninos, os papéis representados nas brincadeiras, a ausência das crianças negras nas salas de nível mais avançado vão, entre outras questões, demarcando e referendando no interior do espaço escolar, as posições machistas e racistas que persistem em nossa sociedade.

A escola representa um espaço privilegiado para alteração dos processos de discriminação e preconceito, pois abriga em seu interior todas as distintas formas de diversidades, quer sejam de origem social, de gênero, sexual, étnico-racial ou cultural. É, portanto um espaço que deve ser aproveitado para a construção dos caminhos para a eliminação de preconceitos e de práticas discriminatórias. A escola democrática e que forme indivíduos capazes de exercer a cidadania, com dignidade, deve educar para a valorização da diversidade.

Este é ponto importante na elaboração do Projeto Político Pedagógico e deve constituir um de seus principais pilares: quando se fala em participação democrática, isto significa participação de todos, independentemente de qualquer outra condição ou avaliação.

Entre as diferentes culturas, sejam indígenas, sejam africanas, asiáticas, europeias, só se pode avaliar os significados que eles próprios atribuem às suas ações. Não se pode falar mais de uma trajetória civilizatória que levaria do selvagem ao civilizado, pois não há nenhuma forma de estabelecer um padrão de desenvolvimento que não tenha como base a superioridade de uma das culturas. E também não há como demonstrar que a cultura ocidental é a mais avançada.

O estabelecimento de um único padrão civilizatório é a negação daquilo que seria a mais impressionante característica humana, a sua capacidade de se constituir de forma diferente, em tempos diferentes e em espaços diferentes, de enfrentar a diversidade de problemas e obstáculos impostos pelos eventos históricos de forma variada e própria em um processo contínuo de reinventar-se e superar-se.

Não há trajetórias culturais que não sejam únicas, e a diversidade de experiências e de sentidos atribuídos à própria vida é o maior testemunho da vocação humana para a diversidade.

Posta desta forma, a diversidade cultural não é uma coleção de culturas em diferentes estágios transitórios no caminho rumo à civilização, ou a apresentação de experimentos civilizatórios mal sucedidos, mas a própria manifestação da liberdade humana que, longe de uma trajetória preestabelecida e determinada, se

inventa e se constitui a cada instante em diferentes espaços, criando em situações específicas sua própria história coletiva.

A gestão democrática é a possibilidade real de construção de uma proposta pedagógica pela escola que tenha a cara da própria escola.

Nesse sentido, pensar o projeto pedagógico como espaço da diversidade é pensar a construção de uma cultura escolar que contemple as experiências de toda a diversidade de seus membros.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico deve, em sua dimensão pedagógica, possibilitar a reflexão e elaboração de planos de ensino que contemplem a diversidade étnica, de gênero, cultural e social da comunidade escolar. O professor deve abandonar a postura tradicional e conservadora de único agente do processo de ensino e abrir espaço para a elaboração coletiva do conhecimento baseado nos saberes e na cultura da própria comunidade escolar. Isto não quer dizer que se valorize aqui o mero senso comum e opiniões que contrariam o conhecimento científico. A ação pedagógica do professor deve possibilitar a discussão, o confronto e a reflexão sobre as diferentes concepções de conhecimento e cultura, levando o aluno a exercitar a crítica na formação de sua própria concepção sobre os temas estudados.

Nesta perspectiva, o professor abandona a posição de centro de emissão do conhecimento na sala de aula, tal como se apresentava na concepção tradicional em que os alunos recebem modelos ideais de conhecimento por meio de aulas expositivas. O foco principal da ação educacional são os métodos e as formas de facilitar a aprendizagem porque se acredita que exista um único e verdadeiro conteúdo a ser trabalhado para cada série escolar. Como o conteúdo já está estabelecido, a ação pedagógica consiste apenas na busca do melhor método para facilitar a aquisição do conhecimento.

Já a concepção democrática de educação parte do princípio de que é fundamental a compreensão de que o processo de ensino-aprendizagem não é abstrato, mas ocorre na dimensão cotidiana na qual se relacionam sujeitos concretos, em uma escola situada em um lugar determinado, em um momento histórico e segue as orientações e diretrizes de profissionais de educação e políticas governamentais deste momento. Nesse sentido, a concepção do processo de ensino-aprendizagem parte da consideração das diferenças entre as maneiras de ser do professor e dos alunos, da diferença de seus pontos de vista culturais, étnicos, de gênero, etc. A escola não pode se colocar em desacordo com a vida que o aluno vive fora da sala de aula e deve levar em consideração os valores e gostos pertencentes ao mundo do aluno. A escola deve ser o lugar

de negociação entre as diferenças culturais do professor e do aluno. Acima de tudo, a escola pode ser o lugar de realização de projetos de cooperação entre alunos e professores, possibilitando a formação de sujeitos autônomos. As divergências entre eles devem levar à negociação e ao estabelecimento de regras comuns de trabalho, bem como a procedimentos de autoavaliação. O professor não pode se comportar como se fosse onisciente e todo poderoso, ensinando aos alunos os verdadeiros valores e conhecimentos. A escola deve ser lugar de vivência e experimentação constantes que instiguem descobertas e iniciativas individuais e coletivas.

### 3.2.6 A elaboração do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Pedagógico Escolar tem uma função política, pois é uma forma de fazer ação política que visa possibilitar que a comunidade tome a história em suas próprias mãos, e a faça ao determinar os objetivos de seu futuro por meio da educação escolar. A comunidade tomará as decisões, estabelecerá que tipo de educação deseja, quais são as prioridades, quais e como os recursos serão alocados.

O PPP deve ser pensado para ser um instrumento eficaz na resolução dos problemas da escola. É elaborado pela comunidade sob a coordenação do diretor e seu foco são os alunos. Deve considerar o contexto social no qual estes vivem e a cultura tanto dos professores quanto do local onde se situa a escola. O plano deve ainda estimular as atividades de capacitação da equipe pedagógica e o fortalecimento do espaço de formação em serviço do corpo docente e funcionários (técnico-administrativo).

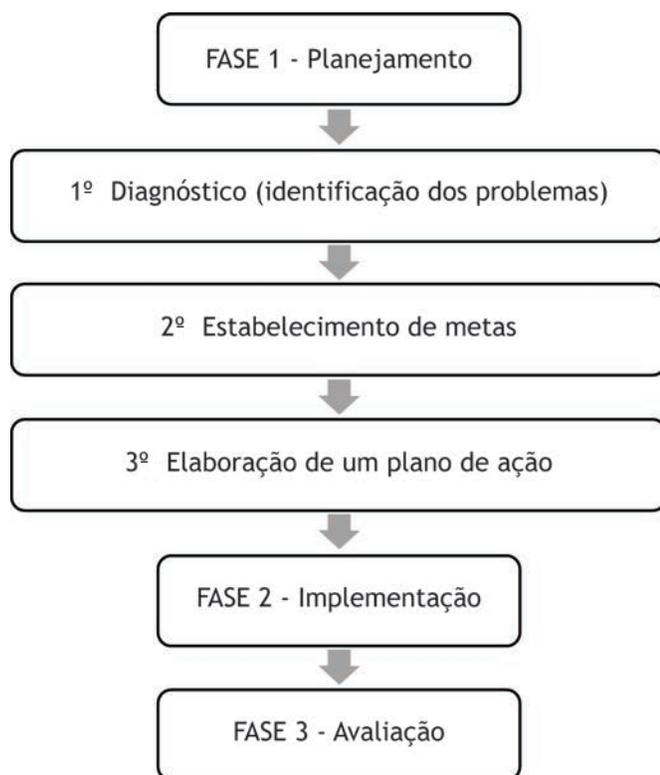
A elaboração do PPP da escola exige o desenvolvimento da capacidade de identificar os problemas e de estabelecer as alternativas para solucioná-los. Exige, ainda, que se apreenda a estabelecer as estratégias que permitam administrar os recursos financeiros de forma que seja possível colocar em prática as alternativas estabelecidas.

O PPP deve ser claro e com objetivos concretos, mas flexível e adequado à situação de cada escola. Ele é resultado de um processo que pode ser dividido em três momentos distintos que correspondem a etapas que requerem ações diferentes. A primeira corresponde a sua elaboração e exige um processo de planejamento, diagnóstico e estabelecimento de metas, que culmina na composição de um plano de ação. A segunda etapa do PPP corresponde à sua execução, e finalmente, na terceira, ao final do processo, é necessário um momento para a avaliação dos resultados do PPP. Essa avaliação deve apresentar a reflexão sobre os pontos positivos, aqueles que deram certo, e os negativos e possibilitar a reelaboração do planejamento (replanejamento) do PPP.

### 3.2.6.1 O Planejamento do PPP

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento de ação coletiva e por isso deve ser elaborado coletivamente. Para que se atinjam os objetivos pretendidos é necessário um trabalho de planejamento das atividades e das necessidades da escola.

O planejamento é um processo de administrar diferenças ou oposições entre os diversos membros da comunidade escolar, possibilitando assim a democracia com a participação de todos.



O planejamento é o processo que, partindo dos objetivos propostos, estuda os melhores meios e estabelece um roteiro, um conjunto coordenado de ações, com a finalidade de atingir tais objetivos.

De acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa (2001), planejamento é o ato ou efeito de planejar; é a preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes. É a planificação ou determinação de um conjunto de procedimentos, de ações visando à realização de um determinado projeto.

O planejamento deve ser compreendido como uma atitude crítica do educador que visa levar todo o coletivo da escola – professores, diretor, funcionários, alunos e seus pais – à reflexão sobre o papel da escola e sobre o processo de ensino. É um processo que deve pensar de forma radical os problemas da educação escolar em sua totalidade e envolve a atuação concreta dos educadores, pais e equipe escolar no cotidiano do trabalho pedagógico, em suas ações e situações com a permanente interação entre educadores e educandos.

É, também, um instrumento orientador do trabalho e pode determinar a transformação da realidade da escola e das salas de aulas. Sua eficiência, entretanto, depende do compromisso pedagógico-político dos docentes, diretor, pais, funcionários e alunos, pois sua elaboração é um contínuo processo ação-reflexão-ação que exige uma atitude crítica de todos os envolvidos.

Em um trabalho de 1998, Fusari alerta para os seguintes problemas relativos a forma como os professores veem o planejamento na escola:

- Os professores estariam insatisfeitos com a concepção de planejamento do trabalho pedagógico porque acreditam que se pode trabalhar sem planejamento;
- Os problemas das escolas levam os professores a fazer constantes improvisações em seu cotidiano e por isso acreditam que planejar não adianta;
- Muitos professores acreditam que o planejamento é burocrático e tecnicista e por isso não reflete o cotidiano da sala de aula;
- Boa parte dos professores acreditam que todos os professores transcrevem os planos do ano anterior, não escrevendo o que realmente pretendem fazer.

Estas práticas, segundo Fusari (1998), impossibilitam a organização do trabalho pedagógico, pois este não pode ser uma constante improvisação, sem objetivos e coordenação de atividades entre os diferentes agentes escolares.

O planejamento é dinâmico, pois é um processo sempre em discussão e atualização que visa programar o que, como e quando será feito. Além disso, o planejamento após o processo de discussão e elaboração torna-se um instrumento formal, isto é, um documento oficial da escola no qual se registram as análises e proposições formuladas pelos diversos agentes da escola.

A escola democrática exige:

- Um tipo de planejamento voltado para o desenvolvimento cultural e democrático da população.
- Planejamento deve levar em consideração a origem social, as condições materiais de vida e os aspectos culturais dos alunos de modo a preparar crianças e jovens para a vida e para o trabalho.
- Planejamento escolar exige professores competentes, que se sigam as orientações gerais da política educacional, da legislação educacional e PCNs vigentes no país, assim como a participação da comunidade no processo de elaboração do plano da escola.

### 3.2.6.2 O Diagnóstico

Para atingir os fins da atividade escolar é necessário que cada escola estabeleça uma política de ação própria para garantir o acesso, a permanência e a aprendizagem efetiva dos alunos. Por isso é necessário identificar os problemas da escola, utilizar indicadores internos e externos que permitam reconhecer esses problemas, categorizar (isto é, organizar em categorias) para que se possam estabelecer quais são prioritários e propor ações eficientes para solucioná-los. Estas atividades são desenvolvidas no período de planejamento do PPP.

A partir desse diagnóstico, são estabelecidos os objetivos gerais que constituirão a política da escola que dará base para a elaboração do projeto pedagógico, que também deve apresentar os objetivos específicos e metas que determinarão os conteúdos, as ações e quais serão os métodos e recursos empregados.

#### 3.2.6.2.1 Indicadores externos

Dados disponíveis em instituições públicas e centros de pesquisa, como o Ministério da Educação (MEC), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do MEC, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) vinculado ao Ministério do Planejamento, Organizações Não Governamentais (ONGs), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), secretarias estaduais e municipais de educação, podem orientar a política da escola. Medidores de desenvolvimento e exclusão social como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB), juntamente com dados do IBGE e IPEA sobre renda da população, taxa de analfabetismo da população, concentração de renda, inserção precoce

de crianças no mercado de trabalho, condições de moradia (água, esgoto, etc.), taxas de escolarização, escolaridade dos pais, distorção idade/série e grau de escolarização da população local, podem contribuir significativamente para se estabelecer os objetivos da educação e orientar as finalidades das ações a serem implementadas. Dados sobre repetência, evasão dos alunos, enumeração dos alunos com idade acima da adequada para a série, além de dados sobre o desempenho das crianças nas avaliações externas como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o ENEM, o Exame Nacional do Ensino Médio, são elementos que permitem estabelecer metas para as ações a serem sugeridas no projeto.

#### 3.2.6.2.2 Indicadores internos

Perfil dos alunos da escola, de suas famílias, expectativas e aspirações da comunidade. É necessário conhecer os alunos e as características de sua vida e as relações familiares. O reconhecimento das condições de vida dos alunos e de suas famílias é prioritário para a elaboração do planejamento. A comunidade deve participar da definição dos objetivos da escola e o professor deve conhecer o aluno a quem vai ensinar para saber o quê e como vai ensinar. É necessário propor ações e tarefas criativas que estimulem a imaginação, observação, raciocínio e levem em consideração as características econômicas, sociais, culturais, locais.

#### 3.2.6.2.3 É necessário, ainda, analisar as condições da escola

Como é a administração da escola e como ela influencia no desempenho do aluno? É necessário, ainda, reconhecer a experiência e as especialidades de cada professor e propor ações que estejam de acordo com as especificidades de cada um. É necessário conhecer e ampliar as experiências bem-sucedidas. Deve-se, ainda, verificar todos os espaços físicos da escola, se precisam de reforma, se são adequados, observar se estão sendo bem utilizados e se existem outras possibilidades de uso. Finalmente, é importante compreender como se desenvolvem as relações entre a escola e as famílias dos alunos, entre a escola e as entidades do bairro, como associações de moradores, igrejas e a comunidade em geral (universidades, escolas, órgãos oficiais e administração municipal).

### 3.2.6.3 O estabelecimento das metas

Como já dito, o Projeto Pedagógico deve partir de um diagnóstico sobre a comunidade, utilizando os indicadores internos e externos. Esse diagnóstico deve ser estabelecido por meio da caracterização da escola, de sua situação social, sua organização, perfil de professores e técnicos.

A partir do diagnóstico deve se efetuar uma análise da situação escolar que deve ser realizada por meio da instauração de categorias a serem analisadas e o estabelecimento de suas condições de satisfação. Assim, para cada categoria pode-se saber se as condições estão satisfatórias e são pontos fortes da escola, ou se é necessário que melhorem e constituem pontos fracos. Este quadro com as categorias instituídas possibilita a definição dos objetivos gerais do projeto político pedagógico, do estabelecimento das ações políticas da escola e a indicação das prioridades. Para que se firmem as prioridades é necessário selecionar e consolidar os pontos fortes e enfrentar e propor soluções para os pontos considerados fracos. É importante que se procure verificar a possibilidade de desenvolver atividades que articulem os pontos fortes com os pontos fracos. Por exemplo, uma boa equipe de futebol ou de bons músicos na comunidade escolar pode ajudar a atrair crianças e pais do bairro que não têm interesse na educação escolar. Assim, a abertura da escola para jogos, festividades e atividades para a comunidade pode ter como resultado a redução da violência e maior respeito pelo trabalho desenvolvido nela.

Dessa forma, ao final da fase de estabelecimento de metas, deve-se obter um quadro em que são apresentados os objetivos gerais de acordo com os dados apresentados em cada uma dessas categorias. Em seguida, devem ser articulados os objetivos específicos, vinculando-os com os conteúdos a serem trabalhados, determinando as metas e as ações que podem ser levadas em frente.

### 3.2.6.4 A elaboração do plano de ação

O estabelecimento das ações a serem realizadas deve levar em consideração mais um aspecto: a verificação dos custos e quais serão as fontes para o financiamento dessas atividades. Assim, as diferentes atividades devem ser acompanhadas de seu custo e das ações que deverão possibilitar o seu financiamento, caso isso seja necessário.

É importante que as ações apresentadas sejam objetivas e exequíveis, isto é, passíveis de serem realizadas pelo corpo de agentes escolares, com os meios e o tempo de que dispõem. Muitas ações não são executadas porque, após o impacto de uma sugestão que a todos parece maravilhosa, se descobre que seu

custo, as condições de sua realização ou o tempo necessário para a sua execução as tornam inviáveis. Muitas vezes pequenas ações localizadas em salas de aula e classes específicas de alunos e de seus pais possibilitam resultados mais frutíferos que grandes projetos ousados, mas de difícil execução. Entretanto, se a escola dispuser de uma comunidade disposta a atuar e levar adiante um projeto ambicioso, essa atividade deve ser incentivada como forma de possibilitar a maior integração da comunidade nas atividades escolares.

As ações devem ser planejadas por meio de um cronograma. Para cada aspecto considerado fraco no diagnóstico e que constituiu uma meta a ser enfrentada, devem estar associadas ações que visem sua melhora e fortalecimento.

Assim, deve ser elaborado um rol de ações, junto com a indicação do objetivo que se pretende atingir com esta ação. Estas ações devem ser organizadas em ordem cronológica, seguindo a emergência com a qual devem ser implementadas, e as condições materiais e de tempo necessários para o seu planejamento e execução.

Para cada ação deve ser definido um responsável por sua execução. Todos devem ser envolvidos de acordo com o tipo de tarefa e especificidade da ação exigida. Pais e alunos de séries mais adiantadas podem participar de projetos de recuperação ou de desenvolvimento de atividades com alunos.

Para cada uma das atividades devem ser definidos os métodos de ação, os recursos didáticos e materiais a serem utilizados e o tempo previsto para o seu desenvolvimento. Caso exija recurso financeiro extra, deve ser estabelecido o modo como será financiado.

Finalmente, cada atividade deve vir acompanhada do local onde será desenvolvida, datas e horários previstos. É importante que se pense em atividades que se realizem também fora do espaço escolar, em colaboração com a comunidade.

Ao final, será obtido um documento, com o diagnóstico, metas e ações previstas, seguido de um cronograma de sua execução. Essa é a estrutura fundamental do documento denominado PPP, o Projeto Político Pedagógico.

#### 3.2.6.4.1 A avaliação do processo e a implementação das atividades

A avaliação do Projeto Político Pedagógico não pode ser pontual, mas deve ser parte do próprio processo de sua implementação. Durante o desenvolvimento das ações, é possível verificar se os objetivos definidos estão adequados e o que poderia ser mudado para seu aperfeiçoamento, se as ações estabelecidas são executáveis, no tempo e da forma como foi planejado. É necessário que toda ação não perca de vista as metas que tinha como objetivo, de forma a verificar se o que foi projetado foi atingido.

Ao final do processo é necessário que se faça uma avaliação geral para analisar a adequação entre os objetivos e metas propostos e as ações desenvolvidas. Além do acompanhamento de verificação de cada item proposto no PPP, é necessário que se avalie o processo de participação e o interesse dos diferentes agentes do processo e os efeitos das ações e da participação na aprendizagem dos alunos.

Finalmente, é necessário que se determine as ações que tiveram efeitos positivos e aquelas que não surtiram efeito ou tiveram efeito negativo; os aspectos que apresentaram dificuldades em sua execução e as consequências do processo para a relação entre a escola e a comunidade.

#### 3.2.6.4.2 O professor como mediador do projeto pedagógico e do trabalho em sala de aula

A principal tarefa imposta pelo PPP é a adoção do trabalho coletivo como a forma fundamental de ação pedagógica. Isto apresenta uma série de dificuldades na sua implementação, pois um dos maiores obstáculos na sua realização é acreditar-se que a ação pedagógica é de caráter individual e diz respeito unicamente a ação do professor dentro de sua sala de aula e à sua relação na transmissão de conteúdos para os alunos.

A realização dos objetivos apontados no PPP exige um trabalho coletivo, mas frequentemente, após sua elaboração, ele é relegado a um segundo plano, tratando-se sua produção como uma mera exigência legal ou modismo e não como uma oportunidade de mudanças e renovação da ação educativa.

A prática educativa que se encontra pressuposta na elaboração coletiva do PPP concebe o processo educacional como um instrumento que venha a promover a autonomia da escola e de seus agentes. Para que isso seja alcançado, os diferentes agentes da educação devem estar imbuídos da convicção de que a educação não se processa por meio de ações individuais, isoladas e fragmentadas, mas na interação e reflexão coletiva que deve se realizar no cotidiano escolar, das questões das mais simples às mais complexas da escola.

Todos os agentes da escola devem poder se constituir como sujeitos da educação, vivenciando os atos de ensinar, pesquisar e aprender de acordo com as diferentes percepções e concepções envolvidas neste processo.

É o conjunto destas percepções, com a riqueza de sua diversidade, que devem compor o projeto político-pedagógico. Ele é fruto de um trabalho coletivo e por isso expressará as ideias, histórias de vida, crenças de todos que participaram de sua concepção e elaboração. Por isso, é único para cada escola, porque reflete a relação entre aquelas pessoas ali agrupadas.

Os professores, assim como os demais agentes educacionais, são sujeitos concretos e vivem em um período histórico específico, em um contexto social e em circunstâncias específicas. Trazem em sua bagagem intelectual situações vivenciadas como referenciais, teóricas e práticas, e uma série de experiências que devem ser objetos de reflexão e análise e que são essenciais para a elaboração do projeto de ação educacional. Exatamente por terem histórias individuais, os professores não podem assumir a sua posição individual como a única ou a melhor postura a ser adotada por todos.

É necessário que todos os docentes envolvidos na ação educacional compreendam que suas concepções são o resultado de um processo social e histórico. E é a experiência social e histórica coletiva que deve ser tomada como base para a construção do conhecimento.

A postura que se espera do profissional de educação é política, ética e pedagógica e seu principal fundamento é a democratização da sociedade. A postura do docente diante dos demais agentes da escola deve ser política, porque suas ações devem visar o bem coletivo, deve ser ética, porque deve ter como compromisso o respeito a si e aos outros, e deve ser pedagógica porque é o principal articulador entre o trabalho institucional de elaboração do PPP e sua realização, na ação cotidiana da escola.

O profissional da educação deve estar atento para o caráter coletivo do trabalho pedagógico, que não é individual nem solitário, porque a ação pedagógica não pode ser um procedimento individual e solitário. Isso significa que a participação na elaboração do PPP implica em assumir uma postura que busca na interação coletiva o material e o meio de reflexão e ação. Trata-se de assumir a ação coletiva nas situações práticas da escola, na elaboração dos planos, na ação pedagógica e na avaliação do trabalho. Nesta perspectiva, a atuação docente não se articula apenas com o conteúdo das matérias com as quais trabalha, mas ao contexto das construções sociais e coletivas.

A atuação do professor como agente do processo democrático exige a constante análise, reflexão e compreensão da sua prática, construindo novos saberes por meio da interação com os demais agentes e de um trabalho de pesquisa social sobre a cultura local em que a escola está inserida, pesquisando e sistematizando novos saberes e reelaborando constantemente os conteúdos de aprendizagem.

Os docentes, nesta concepção, acabam por se tornar agentes coletivos, porque tornam-se conscientes de que isoladamente não conseguem produzir um trabalho educacional.

A construção do Projeto Político Pedagógico deve levar em consideração as singularidades e diferenças individuais e a participação de todos os sujeitos da escola, potencializando, pelo trabalho de reflexão coletiva, a criatividade e as

capacidades. A interação entre os diferentes sujeitos ocorre nas situações de ensino, pesquisa e investigação das situações desafiadoras.

### 3.2.6.5 O Conselho Escolar: o instrumento de realização da democracia na escola

Você pode estar, a esta altura, se perguntando como este processo pode ser colocado em prática e quem seria o responsável por sua execução e fiscalização. Ao conceber a gestão democrática, a legislação brasileira vigente estabelece e prevê a participação democrática da comunidade nas atividades de gestão escolar por meio dos Conselhos Escolares.

No Artigo 206 da Constituição Federal de 1988 é previsto que o ensino público será ministrado com base, dentre outros princípios, no princípio da gestão democrática, na forma da lei. Em consonância com este princípio, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº. 9394, estabelece em seu art. 14, que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica. No mesmo Artigo, inciso II, acrescenta que a participação da comunidade educativa e local deve ser realizada por meio dos Conselhos Escolares. Este princípio também está previsto no Plano Nacional de Educação (PNE), de janeiro de 2001, que estabelece como uma de suas metas, no caso dos sistemas municipais, a criação dos Conselhos Escolares na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. Em 2004, o Ministério da Educação - MEC, por meio da Portaria Ministerial Nº. 2.896/2004, cria o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares que visa desenvolver ações de fomento à implantação e ao fortalecimento dos Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica. Dentre os diversos objetivos do Programa está os Conselhos Escolares para a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola.

O Conselho Escolar seria o meio de constituição e expressão da escola, pois é o seu instrumento de tomada de decisão e a garantia da implementação da democracia na escola.

Ele constitui uma inovação nas relações de poder da escola e constitui um espaço para a construção da democracia participativa escolar, por meio de uma instância democrática responsável pela organização da escola, elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico e sua avaliação. É o centro de deliberações

da escola, por meio do qual os professores, pais, alunos e comunidades partilham as responsabilidades de gestão da educação. A participação dos diferentes agentes escolares na gestão da escola possibilita uma abertura para a construção da cidadania, mas isto só pode ocorrer se a escola compreender sua dimensão de formação humana que não se esgota na figura individual do aluno, mas de todo o seu ser, que é formado e constituído também no âmbito coletivo e familiar. A escola pode assim se constituir em um espaço de formação integral, em que o aprender assume o papel de uma relação que os alunos e familiares são sujeitos de sua própria educação, por meio do diálogo possibilitado pelo constante convívio dos pais na escola. A escola deve ser assim um espaço capaz de proporcionar momentos de diálogo, de convivência humana e de real participação na vida escolar.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto pelos gestores da escola, pelos representantes dos pais, dos docentes, alunos e funcionários e é o responsável pelo estabelecimento dos objetivos e metas da escola. Este órgão assegura a transparência nas decisões relativas à administração e garante que toda a comunidade seja envolvida em todas as decisões importantes tomadas pela escola.

Além disso, o Conselho Escolar tem o papel importante de deliberar sobre as ações que podem mudar o destino da escola. Deve averiguar as necessidades, os temas e assuntos que devem ter prioridade na ação escolar. Ele, ainda, assessora as necessidades financeiras e orienta a direção sobre assuntos relativos à gestão política da escola.

O Conselho, entretanto, não pode exercer atividades executivas, da administração escolar, que são atributos do diretor, pois elas são de responsabilidade da função e cargo que este ocupa. O Conselho Escolar não pode, por exemplo, admitir ou demitir professores ou outros funcionários do quadro do pessoal da escola.

O Conselho é acima de tudo um órgão político, e por meio dele a escola estabelece o seu compromisso com a democracia, participando da construção da cidadania comunitária. É uma nova concepção do papel da escola, que a insere em um processo de socialização mais amplo e a faz participar da vida real e cotidiana do aluno, na medida em que investe para que este cotidiano, incluindo a vida familiar, se realize também no espaço escolar.

Segundo Paro (2007), de todos os mecanismos de ação coletiva estabelecidos para ampliar a participação da comunidade na escola, o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças foi o Conselho de Escola:

Temido por diretores, que receavam perder seu poder no controle da unidade escolar; reivindicado por professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter

acesso ao poder nas unidades escolares; e objeto de luta de movimentos populares que viam nele a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação, o conselho de escola, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola. [...] o conselho de escola permanece como um instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola e, internamente a esta, entre os vários grupos que a compõem (PARO, 2007, p. 2).

Um dos problemas para a realização de uma gestão democrática baseada na gestão do Conselho Escolar está na atual estrutura administrativa da escola que apresenta hierarquicamente o diretor como o representante do Estado na escola e não como o representante da escola junto ao Estado. Não é a sua vontade que está colocada em questão, mas a vontade do Estado ou do poder público do qual ele é o representante. Ainda que ele concorde com a vontade coletiva, a posição do diretor é tal que quando a vontade do conselho se contrapor aos ditames do Estado, ele terá que intervir para coibir a autonomia do grupo, em nome da autoridade que lhe foi conferida pelo cargo que ocupa.

Daí decorre a vulnerabilidade do diretor que, obediente às determinações do Estado, deve assumir a responsabilidade também pelas deliberações do conselho, por que é a ele, diretor, não ao conselho, que o Estado pede contas do funcionamento da escola. Disso advém a preocupação do diretor com a composição do conselho de escola, procurando usar sua autoridade para influir na escolha dos representantes, com receio de que esse colegiado delibere de forma a contrariar aquilo que ele considera a vontade dos órgãos superiores (PARO, 2007, p. 7).

Como pondera Paro, neste caso é necessário que se estabeleça uma relação de cooperação que ultrapasse a condição de dar ordens para a colaboração de todos que buscam os mesmos objetivos envolvidos. Esclarecer a situação, discutir coletivamente estratégias e saídas é uma forma de comprometimento coletivo com os objetivos da escola, reconhecendo-se, aí, os limites impostos pelo Estado.

### 3.3 O Projeto Político Pedagógico e o trabalho na escola

Como observa Antônio Cândido em um texto que é um clássico da organização escolar, “a estrutura administrativa da escola exprime a sua organização no plano consciente, e corresponde a uma ordenação racional, deliberada pelo Poder Público” (CÂNDIDO, 1983, p. 103).

Cândido observa, entretanto, que a estrutura da escola é mais ampla do que se observa no plano burocrático de sua organização e compreende não apenas as relações orientadas oficialmente e conscientemente, mas ainda outras relações que se constituem à medida que as pessoas interagem coletivamente no espaço escolar.

Isso significa que ao lado das relações estabelecidas oficialmente, são criados grupos de interesse e de relacionamentos que não foram previstos, mas que se constituem em razão de interesses ou afinidades comuns.

Desta forma, ainda que seja prevista uma organização única para todas as escolas, cada unidade escolar desenvolverá uma dinâmica própria, apresentando diferenças resultantes de seu próprio processo de socialização.

Observada como um grupo social, a escola apresenta agrupamentos que se organizam em razão do seu papel, da proximidade de interesses ou de residência, da idade, de sexo, de status. Podem ser identificados papéis de lideranças nestes grupos e de liderados, e devem ser estabelecidas internamente normas que regerão o comportamento do docente, dos alunos, da equipe pedagógica no interior do espaço escolar.

Devem ser ainda estabelecidas sanções para aquele que desrespeitar as normas, mas deve se estar atento que a sanção deve ter caráter educativo e integrador, e não punitivo e segregador. Todas as ações junto ao agrupamento escolar devem ser pensadas de forma a reforçar os projetos coletivos e a participação de todos nestes projetos.

Tendo em vista esta concepção de construção de um projeto coletivo, apresentamos a seguir um esquema geral com os principais elementos que devem ser abordados no Projeto Político Pedagógico. Não se trata de um modelo, mas de uma sugestão para elaboração de um roteiro próprio a ser seguido para cada escola, de acordo com sua especificidade.

## **Esquema Geral contendo os principais elementos para construção do Projeto Político Pedagógico**

### **1) Fundamentação**

Neste item podem ser apresentadas as concepções que fundamentam o projeto e as diretrizes pedagógicas que nortearão o projeto.

- História da Escola;
- Fins e objetivos da educação;
- Organização administrativa;
- Recursos humanos;
- Infraestrutura física e recursos materiais;
- Corpo docente;
- Caracterização da comunidade.

### **2) Justificativa**

Apresentação da realidade escolar com a descrição dos problemas enfrentados pela escola, para que se possa visualizar a extensão problema (diagnóstico).

### **3) O diagnóstico**

- Reflexão coletiva sobre os problemas da escola;
- Levantamento dos indicadores da escola.

### **4) Metas**

A partir dos indicadores são estabelecidas as metas, que devem ser claras, simples e diretas.

### **5) Objetivos gerais**

Apresentar os objetivos gerais, determinando o resultado final ao qual se pretende chegar.

### **6) Objetivos específicos**

Detalhamento do objetivo geral, traduzindo o que fazer para atingir as metas estabelecidas.

### **7) Elaboração do plano de ação**

Discriminação dos responsáveis por cada etapa do projeto; o cronograma de execução; apresentação de custos e orçamento.

### **8) Avaliação**

Apresentação de questões que devem ser objetos de reflexão em cada etapa do projeto.

A seguir apresentamos uma sugestão sobre a elaboração do planejamento do PPP, levando-se em consideração a diversidade da escola. Este exemplo de planejamento foi baseado no modelo de plano de desenvolvimento da escola, apresentado por Oyafuso & Maia no livro *Plano Escolar – caminho para a autonomia*.

Diagnóstico Caracterização da comunidade	Objetivos gerais	Metas objetivos específicos	Ações Métodos/ duração	Custo	Responsáveis	Itens para avaliação
<p>Localização da escola: IDH, indicadores de desenvolvimento humano. Participação da comunidade.</p> <p>Nas atividades escolares Ex.: A escola está localizada no bairro tal, que se caracteriza por moradias de baixa renda. Há predominância de migrantes nordestinos e do interior do estado de São Paulo; a renda média familiar é de x salários mínimos; X% dos adultos têm trabalho registrado, as crianças costumam colaborar na renda familiar. O bairro não possui infraestrutura de abastecimento de água e esgoto, nem equipamentos de lazer e a maioria das famílias frequenta as igrejas católicas e evangélicas, participando de atividades comunitárias nestas instituições. X% dos pais são analfabetos ou não cursaram além das duas séries iniciais.</p>	<p>Integração escola comunidade.</p> <p>Ampliar o papel da escola junto à comunidade.</p> <p>Implementar atividades para aproximar os pais de alunos da escola nos finais de semana.</p>	<p>Levantamento de profissões, habilidades e interesses dos pais.</p> <p>Cadastros dos pais e caracterização para formação de grupos de interesse para atividades em comum.</p> <p>Desenvolver pelo menos dois projetos envolvendo pais e membros da comunidade em atividades práticas da escola.</p>	<p>Reunião com a comunidade no início do período letivo para discussão. Discussão da organização e funcionamento da escola. Formação dos grupos de afinidades de acordo com as caracterizações. Pesquisa sobre a disponibilidade dos pais para participação nas atividades.</p> <p>Oferecer o uso da escola para atividades comunitárias nos fins de semana. Estabelecer o tipo de atividades de interesse.</p>	<p>Papel sulfite, café, biscoitos, R\$ 30,00 Por reunião</p> <p>Gasto com aluguel de filmes R\$ 20,00</p> <p>Material de informação para a comunidade - jornais e revistas R\$ 120,00</p>	<p>Profa. Maria Prof. José</p> <p>Pais que participaram:</p>	<p>Foram realizadas todas as reuniões planejadas?</p> <p>Quantos pais e professores participaram?</p> <p>Foram organizados grupos de interesses?</p> <p>Os pais se interessaram pela proposta?</p> <p>As atividades foram efetivadas?</p> <p>Quantos e quais pais participaram da organização?</p> <p>A atividade teve início?</p> <p>A atividade se mantém? Com qual regularidade?</p> <p>O projeto possibilitou maior participação dos pais?</p>

Diagnóstico Caracterização da Escola	Objetivos gerais	Metas Objetivos específicos	Ações Métodos/ duração	Custo	Responsáveis	Itens para avaliação
<p>Escola oferece classes de 1<sup>a</sup>-a 8<sup>a</sup> séries; funciona em três turnos. O prédio em que a escola funciona tem 15 salas de aula, um pátio coberto, uma quadra esportiva, uma secretaria, uma sala de direção, cozinha, despensa. A escola possui um banheiro masculino e outro feminino, cada um com quatro vasos sanitários que se encontram em péssimo estado. Não há espaço para biblioteca. A escola possui os seguintes equipamentos: TV de 29 polegadas, DVD e equipamentos de educação física.</p> <p>O prédio precisa ser ampliado e reformado.</p>	<p>Criar condições para melhorar o aproveitamento do espaço.</p> <p>Desenvolver atividades que ajudem na manutenção do prédio.</p> <p>Incentivar o uso com maior frequência dos equipamentos da escola.</p> <p>Apresentar justificativa para a reforma dos banheiros, demonstrando seu estado atual.</p>	<p>Criar duas bibliotecas itinerantes por turno, inicialmente com cerca de 100 livros.</p> <p>Pintar as salas e os quadros de giz.</p> <p>Criar formas de deixar os equipamentos mais próximos das salas de aula.</p> <p>Criar sistema que permita o revezamento e uso dos equipamentos pelos docentes.</p> <p>Planejar orçamento para reforma dos banheiros.</p>	<p>Campanha para doação de livros.</p> <p>Solicitar material necessário à Secretaria de Educação.</p> <p>Organizar mutirão de alunos, professores, pais e demais membros da comunidade.</p> <p>Organizar com professores uma escala para uso do material.</p> <p>Solicitar providências para reforma junto à Secretaria de Educação.</p>	<p>R\$ 5.000,00</p> <p>R\$ 1.000,00</p> <p>R\$ 40.000,00</p>	<p>A diretora Os professores X e Y. E os seguintes pais: X e Z.</p> <p>Professores João e Cidinha e o pai X</p> <p>Professora Joana</p> <p>A diretora</p>	<p>As bibliotecas foram construídas?</p> <p>Os alunos têm usado os livros?</p> <p>A comunidade se envolveu na ação?</p> <p>Conseguiu-se apoio da comunidade e do comércio local?</p> <p>A Secretaria de Educação financiou as obras de reforma?</p>

Diagnóstico Organização escolar	Objetivos gerais	Metas Objetivos específicos	Ações Métodos/ duração	Custo	Responsáveis	Itens para avaliação
<p>Predominam as classes de primeira série (há seis classes de alfabetização). Há três alunos retidos nesta série e outros quatro nas demais séries.</p> <p>O índice de reprovação entre as 1ª e 2ª séries é de 30%.</p> <p>Há 32% de desistência de alunos entre as 4ª e 5ª séries.</p> <p>Nas 5ªs séries há uma elevação do número de alunos nas classes em razão do retorno dos desistentes.</p> <p>O retorno ocorre no período noturno em que funciona a maioria das 5ªs séries. Em torno de 70% dos alunos deste período desenvolvem trabalho remunerado.</p> <p>Os índices de reprovação nesta série chegam a 40%.</p>	<p>Ampliar para as séries iniciais os espaços de brincadeiras e lazer.</p> <p>Verificar os problemas de aprendizagem e em quais disciplinas ocorrem os maiores problemas.</p> <p>Estabelecer projetos para ajudar no desenvolvimento cognitivo dos alunos.</p> <p>Estabelecer um projeto de apoio aos alunos que trabalham ou pretendem trabalhar.</p>	<p>Criar um projeto para interação das turmas em atividades coletivas voltadas para os direitos individuais e coletivos.</p> <p>Ampliar a permanência dos alunos das séries iniciais na escola, pelo menos em duas horas semanais.</p> <p>Desenvolver um projeto para o acompanhamento dos alunos com reprovação.</p> <p>Verificar a idade dos alunos que passam a trabalhar na 5ª série. Informar os pais sobre o estatuto da criança e do adolescente por meio de uma campanha contra o trabalho infantil.</p> <p>Buscar incentivar a bolsa família para desestimular o trabalho infantil.</p> <p>Verificar, no caso dos maiores de idade se não é o caso de estabelecer salas de EJA.</p> <p>Desenvolver projeto de flexibilização da organização do horário escolar, introduzindo aulas aos sábados ou um currículo semestral para os alunos do período noturno.</p> <p>Introduzir a matrícula por disciplina, permitindo a dependência em matérias, para os alunos do período noturno.</p>	<p>Diversificar as atividades por meio de novas metodologias de interação.</p> <p>Adquirir material especial para acompanhamento de alunos com problemas de aprendizagem. Realizar reuniões periódicas para troca de experiências entre professores, leitura de material que aborde os problemas específicos dos alunos e discussão de possibilidades de solução desses problemas.</p> <p>Envolver os alunos nas programações especiais voltadas para os seus problemas, por meio de discussão das dificuldades.</p> <p>Apresentar materiais audiovisuais, cartazes e realizar reuniões e palestras com membros do conselho tutelar sobre o trabalho infantil e a bolsa família.</p> <p>Envolver os alunos na discussão da nova programação para o período noturno e realizar organograma de reuniões, ações e implementação das tarefas de mudança curricular.</p>	<p>R\$ 300,00</p> <p>R\$ 800,00</p> <p>R\$ 500,00</p> <p>R\$ 800,00</p> <p>R\$ 800,00</p>	<p>Profa. Lourdes, Profa. Lúcia e pais Mário e Luísa.</p> <p>Prof. Maurício e Profa. Daniela</p> <p>Prof. Márcio. Aluna Maria e pais Ana e Roberto</p> <p>Profa. Diana, Profa. Raquel, aluno José e pai André.</p> <p>Profa. Luísa, pai Antônio e alunos: Clara, Fernanda, Luís e Eduardo.</p>	<p>Verificar a receptividade dos pais e alunos às medidas de elevação do período de permanência dos alunos na escola.</p> <p>Apresentar relatório sobre a participação dos alunos nas atividades</p> <p>Verificar o apoio recebido nos projetos pelo pessoal de apoio técnico e financeiro</p> <p>Verificar os resultados das reuniões para troca de experiências entre os docentes e solicitar que indiquem as contribuições que teriam melhorado suas atividades.</p> <p>Verificar se o material didático atendeu às necessidades indicadas pelos docentes.</p> <p>Verificar se o ouvir orientação sobre o uso do material.</p> <p>Verificar a eficiência das reuniões e do material audiovisual sobre o trabalho infantil. Verificar se ocorreu elevação das famílias com bolsa escola.</p> <p>Verificar como está a desistência ao final da 4ª série e se ocorreram muitas reprovações no período noturno.</p>

Diagnóstico Perfil dos professores, técnicos e da participação dos pais	Objetivos gerais	Metas objetivos específicos	Ações Métodos/ duração	Custo	Responsáveis	Itens para avaliação
<p>Quantidade de professores efetivos é inferior aos de professores eventuais.</p> <p>Apenas 40% dos professores estão nesta escola há mais de dois anos.</p> <p>Nas séries iniciais todos os professores têm curso de pedagogia, mas nas séries de 5ª a 8ª muitos professores ainda estão concluindo o curso.</p> <p>A escola conta com horário semanal para atividade de planejamento.</p> <p>O relacionamento com a Secretaria de Educação e conselho tutelar é distante.</p> <p>Os pais não têm comparecido à escola.</p> <p>O Conselho Escolar ainda é pouco atuante.</p> <p>Problemas na secretaria, pois o sistema ainda não está informatizado.</p>	<p>Agir junto à Secretaria de Ensino procurando elevar o número de professores efetivos.</p> <p>Organizar atividades que auxiliem a troca de experiências entre professores mais experientes e professores ainda em formação.</p> <p>Realizar atividades na escola que estimulem o estreitamento com os órgãos de ensino e estimular a presença da comunidade a estes eventos.</p> <p>Verificar os motivos que desestimulam o comparecimento dos pais à escola e realizar atividades que levem os pais a compreender a importância de sua participação.</p> <p>Conseguir computadores para a secretaria e para a constituição de um laboratório de informática para o uso dos membros da escola.</p>	<p>Realizar um estudo envolvendo todos os 50 professores da escola para identificar sua formação, experiência e especialidades.</p> <p>Realizar dois cursos de formação continuada por semestre, revezando os professores.</p> <p>Realizar reunião mensal com todos os pais tratando dos problemas da escola e da importância de sua participação. Vincular atividades de lazer a estas reuniões (festas, filmes, bingo, ou o que for de interesse dos pais).</p> <p>Realizar eventos com participação da comunidade, de autoridades de ensino e dos conselhos municipal de educação e tutelares, que discutam os problemas da escola e suas formas de solução.</p> <p>Verificar a possibilidade de procurar junto à Secretaria de Educação a aquisição de um computador para a secretaria da escola.</p> <p>Verificar junto às Universidades públicas a aquisição de sistemas gratuitos de gestão da escola.</p> <p>Verificar a possibilidade da Secretaria de Educação fornecer mais computadores para uso dos demais membros da escola. Realizar cursos de informática para a comunidade nos finais de semana.</p>	<p>Questionário, entrevistas e discussão em grupo.</p> <p>Solicitar assessoria à Secretaria da Educação e nas faculdades, universidades ou escolas públicas da região. (A maioria das universidades oferece esse tipo de auxílio).</p> <p>Organizar reuniões com estratégias criativas. Uso de materiais audiovisuais e dramatização para focar os problemas.</p> <p>Organizar organograma com reuniões com pais, comunidade e autoridades de ensino e atividades de lazer.</p> <p>Organizar cursos de informática e outros cursos de interesses da comunidade nos finais de semana.</p>	<p>R\$ 80,00</p> <p>R\$ 2.000,00</p> <p>(pagamento de alimentação e viagens)</p> <p>R\$ 300,00 (material)</p> <p>R\$ 500,00</p> <p>R\$ 50,00 (papel e divulgação)</p> <p>R\$ 1.000,00 (material)</p> <p>Verificar custos junto à Secretaria</p>	<p>Diretor(a) da escola e coordenador(a) pedagógico.</p> <p>Prof. João e prof. Francisco</p> <p>Professora Olga e pai Moisés</p> <p>Profa. Kátia, prof. Marcos, pai Cláudio e Sérgio, alunos: Alexandre e Leandro.</p> <p>Professor José Luis; alunos: Marcelo e Arthur, e pai Antonio.</p> <p>Diretor(a) da escola.</p>	<p>Os professores participaram com interesse das atividades? Foi possível identificar mudanças no comportamento de professores e pais?</p> <p>Ocorreu um clima de maior participação entre pais, direção, e professores?</p> <p>Surgiram ideias para novos projetos?</p> <p>Os cursos corresponderam às necessidades e expectativas dos professores?</p> <p>Foi observada melhoria no aproveitamento dos alunos?</p> <p>Elevou-se o interesse dos pais pela escola?</p> <p>Quais os pontos positivos e negativos foram apontados pelos pais neste processo de participação?</p>

Para encerrar esta unidade, apresentamos um fragmento de texto, contendo as reflexões de Moacir Gadotti (2009) sobre o Projeto Político Pedagógico.

[...] Como vimos, o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela *diversidade*. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto. A arrogância do dono da verdade dá lugar à criatividade e ao diálogo. A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época.

Por isso, não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto, uma escola sem autonomia, autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo.

A *autonomia* e a *gestão democrática* da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico.

Ela exige, em primeiro lugar, uma *mudança de mentalidade* de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública:

1ª Porque a escola deve *formar para a cidadania* e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade.

Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.

2ª Porque a gestão democrática pode melhorar *o que é específico da escola*, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola

proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em conseqüência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico.

A autonomia e a participação – pressupostos do projeto político-pedagógico da escola – não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões. A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa *atmosfera* que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, *atitude* e *método*. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Existem, certamente, algumas *limitações* e *obstáculos* à instauração de um processo democrático como parte do projeto político-pedagógico da escola. Entre eles, podemos citar:

- a) a nossa pouca experiência democrática;
- b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e que o povo é incapaz de exercer o governo;
- c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- d) o autoritarismo que impregnou nosso *ethos* educacional;
- e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

Enfim, um *projeto político-pedagógico da escola* apoia-se:

- a) no desenvolvimento de uma consciência crítica;
- b) no envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola;
- c) na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
- d) na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

O projeto da escola depende, sobretudo, da *ousadia* dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da cara que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço [...].

### 3.4 Considerações finais

Nessa unidade tratamos da elaboração e planejamento do Projeto Político Pedagógico. Iniciamos nosso estudo com a concepção de autonomia da escola e verificamos que esta autonomia refere-se à liberdade da escola formular e executar um projeto educativo. Verificamos que a dinâmica dela reside precisamente na diversidade de pensamentos que deve ser preservada para que também seja preservada a autonomia da escola. Concluímos que não se pode esperar autonomia da escola sem que seja reconhecida a autonomia dos indivíduos que a compõem.

Neste mesmo sentido, constatamos que a educação escolar não pode estabelecer um modelo único e homogêneo de conhecimento, pois deve-se levar em consideração as diferenças culturais, étnicas, de gênero, etc., resultantes da vida do aluno fora do espaço escolar. A escola não pode desejar eliminar essas diferenças nem ignorar sua existência na produção do conhecimento escolarizado.

A concepção de gestão democrática parte da concepção da democracia como a forma de governo baseada no respeito das diferenças e deve, portanto, eliminar qualquer processo de homogeneização e uniformização cultural. A consequência é uma *inter/ação*, resultado da negociação de opiniões que pode vir a construir a vontade coletiva, que se expressará no projeto da escola.

O PPP deve ter como fundamentos éticos os seguintes princípios: o papel social da escola, o reconhecimento da *alteridade*, a interação da escola com a comunidade local e a construção da autonomia intelectual e do desenvolvimento cultural, social e científico.

Nessa unidade pudemos verificar, ainda, que o Projeto Político Pedagógico é um instrumento de ação coletiva e por isso deve ser elaborado coletivamente.

Para que se atinjam os objetivos que se pretende no PPP é necessário um trabalho de planejamento das atividades e das necessidades da escola. Para que o PPP se constitua em um instrumento eficaz na resolução dos problemas da escola, ele exige o desenvolvimento da capacidade de identificar os problemas e de estabelecer as alternativas para solucioná-los. O processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico pode ser dividido em três etapas: o planejamento, constituído pelo diagnóstico, estabelecimento de metas, e do plano de ação; a segunda etapa corresponde à sua execução; e uma terceira etapa para a avaliação dos resultados. Finalmente estudamos a concepção e o papel do Conselho Escolar, o órgão colegiado responsável pelas decisões políticas e a garantia da implementação da democracia na escola.

### 3.5 Estudos complementares

#### 3.5.1 Saiba mais

Você pode acessar na internet os seguintes textos que tratam dos temas estudados:

- Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares, de Márcia Angela da S. Aguiar. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09.pdf>>.
- Estrutura da escola e prática educacional democrática, de Vitor Henrique Paro. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>>.
- Inovações e Projeto Político Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?, de Ilma Passos Alencastro Veiga. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>>.

Neste endereço você encontrará oito vídeos sobre a relação entre gestão democrática e os conselhos escolares: <<http://www.educacao.go.gov.br/educacao/escolaonline/tvescola/saltoparaofuturog.asp>>.

#### 3.5.2 Outras referências

Você pode assistir também a estes vídeos:

- Diversidade – diferente, mas igual  
<<http://www.youtube.com/watch?v=Quj3alKkTqs&feature=related>>

- O papel do colegiado na gestão democrática 1  
<[http://www.youtube.com/watch?v=7HiqMb9Nt\\_0](http://www.youtube.com/watch?v=7HiqMb9Nt_0)>
- O papel do colegiado na gestão democrática 2  
<<http://www.youtube.com/watch?v=710lw9JTMwl>>
- O papel do colegiado na gestão democrática 3  
<<http://www.youtube.com/watch?v=-1JFuQ0JiFk>>
- O papel do colegiado na gestão democrática 4  
<<http://www.youtube.com/watch?v=G2Lz-z2Xjd0>>
- O papel do colegiado na gestão democrática 5  
<<http://www.youtube.com/watch?v=eQEx4kph-ZE>>
- O papel do colegiado na gestão democrática 6  
<<http://www.youtube.com/watch?v=tMEavHrbLfw>>

### 3.5.3 Referências

CANDIDO, A. A estrutura da escola. In: PEREIRA, L. P.; FORACCHI, M. *Educação e Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1983. p 107-128.

FUSARI, J. C. *O planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas*. São Paulo: FDE, 1998. p. 44-53. (Série Idéias, n. 8). Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_08\\_p044-053\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_08_p044-053_c.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2009.

GADOTTI, M. *O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania*. Brasília, 1994. Disponível em: <[http://www.cefetpe.br/cefetpe.br/novo-site/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_Gadotti.pdf](http://www.cefetpe.br/cefetpe.br/novo-site/Projeto_Politico_Ped_Gadotti.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão democrática da educação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). *Organização do Ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB*. São Paulo: Xamã, 2002.

OLIVEIRA, R. T. *A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos – 1988 a 1996*. 1997. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

OYAFUSO, A.; MAIA, E. *Plano Escolar: caminho para a autonomia*. 3. ed. São Paulo: Editora Biruta, 1999.

PARO, V. H. Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?. In: BASTOS, J. B. *Gestão Democrática*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.

\_\_\_\_\_. *A gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. *Estrutura da escola e prática educacional democrática*. Anais ANPEd. Caxambu, 2007. v. 1.

RODRIGUES, N. Modernidade e Educação: tópicos para discussão. In: CUNHA, M. C. A. A. (Org.). *O diretor-articulador do projeto da escola*. São Paulo: FDE. Diretoria Técnica, 1992. (Série Idéias).

SAVIANI, D. *A nova lei da educação: trajetórias, limites e perspectivas*. 11. ed. São Paulo: Autores Associados, 2008.

SILVA, T. T. *Documentos de Identidade: Uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2005.

## **SOBRE A AUTORA**

### **Sandra Aparecida Riscal**

Sandra Aparecida Riscal é doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), professora do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e vice-coordenadora do curso de especialização em gestão escolar da UFSCar – Escola de gestores – do MEC, e professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSCar.

