

O PAPEL DO GESTOR NA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NUMA VISÃO DEMOCRÁTICA

Sabrina da Silva Santana¹
Roseli da Silva Gomes¹
Joelma Sampaio Barbosa²

Resumo

Este trabalho procura mostrar a importância do projeto político pedagógico para o processo de aprendizagem dos alunos. Identificando como o gestor realiza a sua gerência, a partir de suas responsabilidades e dificuldades que enfrenta no âmbito escolar, utilizando de seu papel como líder e tendo, como finalidade maior, determinar objetivos e projetos com o fim principal, a educação. O trabalho foi realizado na forma de pesquisa de campo, com abordagem quantitativa. A partir dos dados coletados foi feita uma análise das respostas, para a realização de uma comparação da realidade escolar com que o propõe a educação democrática, com ênfase na construção do projeto político pedagógico e o papel do gestor como membro essencial ao desenvolvimento da aprendizagem.

Palavras-chave: Projeto político pedagógico. Democracia. Autonomia. Gestor. Liderança.

MANAGER'S ROLE IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF AN INSTRUCTIONAL DESIGN VISION DEMOCRATIC POLICY

Abstract

This paper shows the importance of the political education for the learning process of students. Identifying how the manager performs its management from its responsibilities and difficulties it faces in the school, using its role as a leader, whose main aim, objectives and projects to determine the primary purpose, education. The study was conducted in the form of field research, a quantitative approach and given the data collected was an analysis of responses to conduct a comparison of reality with which the school proposes to democratic education with emphasis on construction of the political and pedagogical manager's role as a key member of the development of learning.

Keywords: Political pedagogical project. Democracy. Autonomy. Manager. Leadership.

1. Introdução

Concepções de política e democracia

¹ Acadêmicas do curso de Pós-graduação em Gestão Orientação e Supervisão Escolar. Formadas em Pedagogia pela Faculdade de Ciências Humanas Exatas e Letras de Rondônia. Contato: sabrinasantanapvh@hotmail.com

² Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente e Docente na Faculdade de Ciências Administrativa e de Tecnologia

Desde o seu início até os dias atuais, a escola desenvolve suas concepções de Política e Democracia, ou seja, também tem sua chamada hierarquia, que é composta por gestores (diretores), supervisores, orientadores e professores. Cada qual tem uma função diante de seus responsáveis e todos têm deveres para com a escola. Porém, a escola ainda se encontra alienada da sociedade, ou seja, segue regras impostas socialmente. O diretor, se principal membro desses processos, é escolhido ou nomeado, igualmente como alguns professores e até mesmo o currículo a ser implantado. A consequência dessa ação resulta em um profissional que não se dedica, não interage com os outros, apenas manipula e não administra, resultando em um trabalho fragmentado. Analisando esse resultado, é importante compreender que “não basta que a qualidade do ensino esteja na agenda dos formuladores de políticas públicas, é preciso a implementação de ações que a viabilize”. (FRANÇA; BEZERRA, 2009).

Para que ocorra o bom funcionamento da escola, é necessário o comprometimento de todos com sua função, pois cada um depende do outro, e a escola deve ter uma visão sistêmica, aquela que tem a visão do todo e entender a relação entre as partes. Em uma visão conservadora, a direção pode ser centralizada numa pessoa, bastando cumprir um plano elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, utilizando o processo de descentralização que envolve mais pessoas nesse processo, dividindo responsabilidades. A direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, basta a penas que esse compromisso seja assumindo e apoiado por todos em benefício de um bem maior, que seria uma escola boa para todos que dela participam. Com a aquisição e todas essas características se evitariam problemas como pré- conceitos contra professores, bullying e abuso de poder. “Embora essa descentralização seja um ganho significativo para a gestão escolar, a autora ressalta os limites previstos para cada item financiado, indicando os limites da autonomia prometida”. (FRANÇA; BEZERRA, 2009). A escola, hoje, requer gestores dinâmicos, criativos, que propiciem a autonomia prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Assim, os gestores devem perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar e interpretar os novos desafios, devendo se beneficiar da própria experiência. Uma nova proposta de gestão educacional deve levar em conta: os desafios que se colocam à educação exigindo revisões constantes na formulação dos objetivos educacionais e as mudanças na sociedade.

1.2. Projeto político pedagógico - a função do gestor como líder.

O projeto político pedagógico (PPP) é a alma de uma escola, é um documento construído de forma coletiva no qual são expressos objetivos e metas para a busca de uma educação de qualidade. Este processo é bastante complexo e delicado, e precisa ser guiado com competência, sobriedade e principalmente paciência. O PPP é diferente de planejamento pedagógico. É um conjunto de princípios que norteiam a elaboração e a execução dos planejamentos, por isso, envolve diretrizes mais permanentes, que abarcam conceitos subjacentes à educação: Conceitos Antropológicos: (relativos à existência humana); Conceitos Epistemológicos: aquisição do conhecimento; Conceitos sobre Valores: pessoais, morais, étnicos; Conceitos Políticos: direcionamento hierárquico, regras. Dessa forma a construção do PPP tem como seu principal mediador o diretor da escola, e o posto de gestor assegura que a escola realize sua missão de ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores.

O cargo de diretor de escolas representa a configuração da autoridade administrativa ao nível do microssistema. Ele se apresenta como o responsável geral pelo desenvolvimento das atividades escolares e, conseqüentemente, pelo adequado desempenho de um grupo de profissionais com relação ao alcance de um objetivo estabelecido. (ALONSO, 1985, p. 38).

Sendo assim, estar vinculado ao gestor, tomar frente para a construção do projeto político pedagógico na escola que irá requerer a definição de políticas e metas educacionais muito claras e bem definidas. Desenvolver métodos de aprendizagem e um currículo básico comum, avaliar o sistema de ensino e as escolas, garantir os recursos financeiros suficientes para propiciar uma educação de qualidade, fazer chegar às escolas os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros necessários ao bom desempenho de seu trabalho. Ao mesmo tempo, definir e produzir dados e informações necessárias ao estabelecimento de uma política educacional coerente e promover a qualidade, participar de treinamentos para profissionalização de diretores, e por fim estimular a participação de todos. A escola não deve elaborar seu projeto político-pedagógico apenas movida por uma exigência legal, mas a partir da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano de seu trabalho. Daí dá maior relevância à implantação de uma gestão democrática.

Segundo Maura Costa Bezerra e Magna França:

Em oposição à visão técnica e mercadológica da administração pública, os autores apresentam propostas que consideram a dimensão sociológica, histórica e cultural da gestão democrática da escola, pois é neste contexto que são geridos processos de qualidade. De modo mais preciso, a alternativa é que os educadores que acreditam e lutam pela gestão democrática assumam a tarefa de conscientização e crítica às atuais políticas, fazendo da autonomia, participação e democracia, em sua essência, pilares para a melhoria da escola pública. (BEZERRA; FRANÇA, 2009).

Ao exercer essa autonomia a escola se envolve na preparação de planejamentos que busquem ações para o desenvolvimento da educação no intuito de uma gestão democrática. Daí a elaboração do Projeto Político Pedagógico baseado em uma gestão que priorize caminhos necessários para garantir uma escola com dimensões pedagógica e administrativa, atuando de forma efetiva na construção de uma escola que busque a colaboração de toda a comunidade escolar para o seu crescimento com local de ensino.

O gestor é responsável por executar essas regras e leis; sendo assim sua postura é essencial nesse processo, utilizando-se sua competência ao administrar, impor e resolver conflitos que se encontrem no ambiente escolar, que lhe permita realizar um trabalho articulado com todos os componentes do processo educacional. Colocando assim, como prioridade, a elaboração e execução do projeto político pedagógico, avaliando e participando na elaboração de programas de ensino, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática

pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

O bom gestor é fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo. Contudo o gestor enfrentará muitas dificuldades, pois irá relaciona-se com pessoas com opiniões diferentes, sendo assim se conseguir exercer com sucesso sua função, conseguirá fazer com que todas essas dificuldades se tornem fáceis, pois para chegar a uma posição de destaque, chegam com dificuldades, mas só os bons conseguem mantê-las. Desta forma destaca-se a importância da formação dos gestores, que para desempenhar cada vez melhor seu trabalho como líder da comunidade escolar, precisar estar em uma constante atualização de conhecimentos, pois só assim estará habilitado e preparado psicologicamente para exercer a função de gestor com sucesso.

Como afirma Maria de Fátima Felix Rosar:

O processo de formação e aperfeiçoamento continuado dos professores da escola de educação básica, do ponto de vista crítico, deve articular o sistema educacional de forma orgânica, portanto, demanda a elaboração de um projeto político-pedagógico que perpassa os três níveis de ensino, permitindo alterar a qualidade da escola, tanto em termos de conteúdo, como em termos metodológicos, na perspectiva de um processo de democratização integrado em suas dimensões política, pedagógica e técnica. (ROSAR, 1999).

Outro fator a se destacar é a definição do currículo, em que há uma cultura que seleciona os conhecimentos e práticas a serem utilizados durante o ano. O diretor é o responsável por gerenciar a entrega deste, enriquecendo este currículo básico com temas de interesse da comunidade que sejam de interesse específico da escola e seu desenvolvimento no decorrer do ano letivo. Precisa estimular para que todo o currículo seja entregue ao aluno da maneira mais dinâmica e mais produtiva possível, favorecendo o melhor desempenho do que acontece dentro da sala de aula na interação do professor com o aluno, para que ocorra uma aprendizagem efetiva. Através do projeto pedagógico o gestor irá definir a ação e gestão do atendimento escola, que envolve responsabilidades tais como ações com atividades que avaliam as conseqüências dos recursos investidos na instituição, os recursos humanos aproveitados, observar a disciplina utilizada no emprego dos recursos financeiros para benefício da escola, e depois de todos esses processos avaliar o andamento e de toda a equipe participante. Ao final de todo esse procedimento é de extrema importância que se faça uma integração entre os responsáveis pela gestão da escola, e uma pesquisa com critérios de avaliação com o objetivo de mostrar pontos a serem analisados como positivos ou negativos. Depois é necessário realizar um diagnóstico e fazer uma comparação sobre quais fatores possam reavaliados e transformados de diante dessa avaliação. Após esse procedimento, se faz necessário a elaboração de documentos institucionais (regimento interno, normas, disciplinas), para que haja funcionalidade. É necessário um planejamento participativo, que pode ser feito mensal, semestral ou anualmente, com o intuito de mostrar evidências, fatos, situações e ações a serem executadas. O Projeto Político-pedagógico expressa a identidade da escola, e os profissionais precisam conhecê-lo, defendê-lo e colocá-lo em prática, pois participam de forma coletiva dessa construção. “Não basta que a qualidade do ensino esteja na agenda dos formuladores de políticas públicas, é preciso a implementação de ações que a viabilize” (FRANÇA; BEZERRA, 2009). Quando se fala do projeto político-pedagógico entende-se que a responsabilidade de construí-lo, executá-lo e avaliá-lo se caracteriza como uma tarefa

da escola e de seus membros, pois são eles que conhecem o contexto em que estão inseridos e as mudanças e melhorias que podem fazer.

1.3. Gestão participativa - interação entre comunidade escolar.

A construção de uma escola democrática envolve apropriação dos espaços da educação numa gestão participativa no âmbito do Estado local, desenvolvendo uma Interação entre os profissionais da educação e da população.

Uma primeira estratégia dessa apropriação refere-se à construção da autonomia do setor educacional, no âmbito da administração municipal, de modo a assegurar a gestão participativa e democrática dos recursos públicos da educação. Isto significa trazer para a esfera educacional a tomada de decisão, o planejamento, à gestão e a avaliação da aplicação dos recursos públicos destinados à educação. (FREITAS, 1998).

Visando introduzir nessa perspectiva, deve-se zelar pela efetiva aplicação do § 5º do Art. 69 da Lei Nº 9394/96, que dispõe sobre o repasse automático dos recursos vinculados à educação ao órgão responsável pelo setor. Uma escola democrática pressupõe relações em que os gestores se constituem como autoridade perante os que participam da comunidade escolar, mas, a partir do que foi discutido anteriormente, podemos entender que essa autoridade deve ser fundada no respeito mútuo, no prestígio e na competência profissional ao bem comum, não em relações autoritárias e de respeito unilateral.

De acordo com Vitor Henrique Paro.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p.130).

A relação entre gestores, alunos e o corpo docente é essencial para o bom andamento da escola, dependendo de como estar à situação da escola, com problemas financeiros, por exemplo, se ela estiver amparada pelo bom relacionamento entre as pessoas que participam, esses problemas podem ser bem encarados e ainda ser resolvidos com ajuda do conjunto, ou seja, a escola adota conduta democrática. Essa interação é ocorrida no cotidiano, entre professores e gestores através de reuniões e encontro casuais, e entre professores e alunos na hora da aula e até mesmo no momento do intervalo. Todos esses tipos de envolvimento fazem com que a escola ganhe. Pois a instituição precisa de todos para funcionar, mas é claro que esse trabalho tem que ser feito com empenho por parte de todos.

Desta forma o gestor, dependendo de sua tomada de decisão, se depara em um dilema entre democracia e autoridade. E só através de sua autonomia e iniciativa pode construir o desenvolvimento da atividade educacional, permitindo uma interação com a comunidade escolar. Sendo assim, a partir dessa nova realidade, “tem sido gestado um novo projeto de educação para o Brasil, que necessita ser fortalecido em termos teóricos e

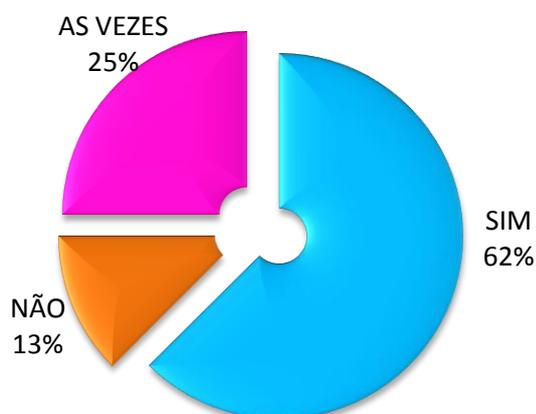
práticos, no movimento dialético e contraditório que vivenciamos no cotidiano da luta pela garantia de seu caráter social, democrático e anticapitalista” (ROSAR, 1999).

2. Metodologia

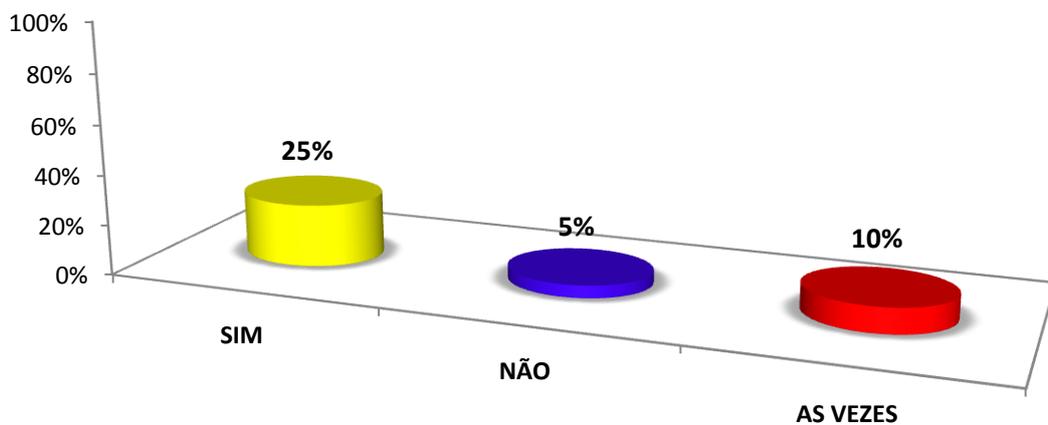
O trabalho foi realizado na forma de pesquisa de campo, com abordagem quantitativa, método descritivo, utilizando questionários, com perguntas fechadas. O trabalho foi desenvolvido em Escolas Estaduais da zona sul, do município de Porto Velho, realizada com gestores, professores e alunos, de escolas municipais. Depois dos dados coletados foi feita uma análise das respostas para a realização de comparação da teoria com a prática. Dessa forma, os dados obtidos proporcionaram resultados que permitiram uma noção de como estar sendo vista o papel do gestor como membro essencial ao desenvolvimento da aprendizagem, buscando respostas para os possíveis problemas que afetam o relacionamento e o desenvolvimento da escola.

2.3. Análises dos dados

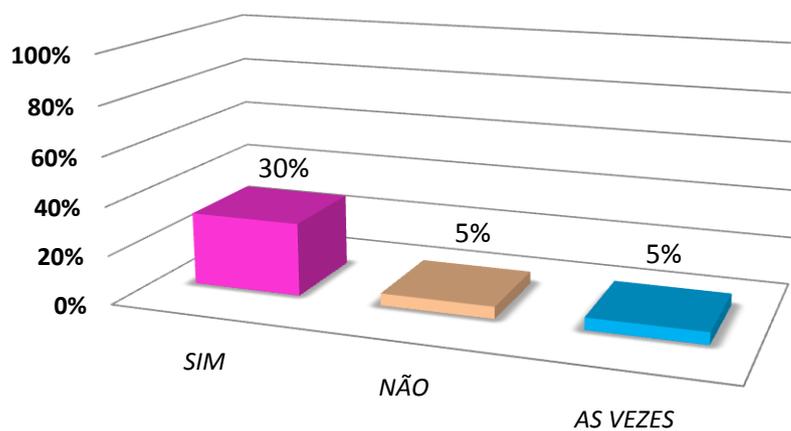
1- A autoridade exercida pelo gestor é bem aceita pelo corpo docente da escola?



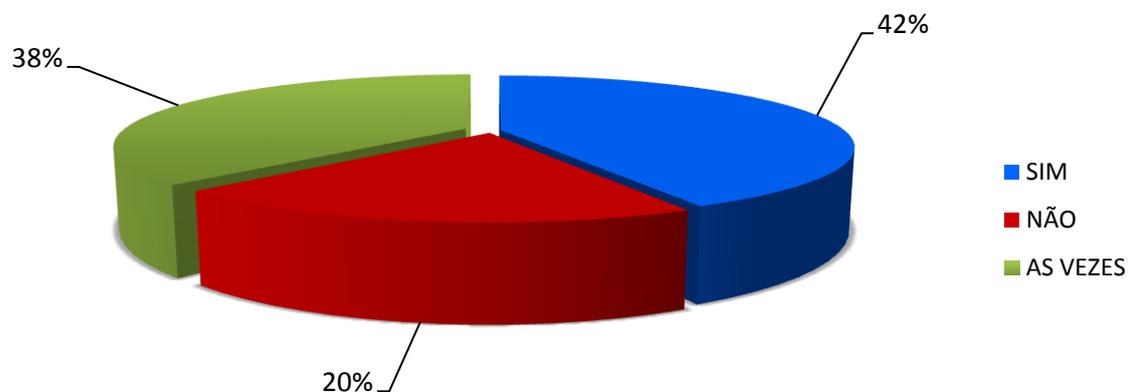
2- Os alunos reagem diante das regras impostas pelo gestor?



3- As regras afetam a estrutura da escola?

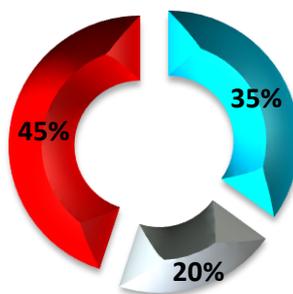


4- O gestor demonstra interesse pelo benefício da escola?

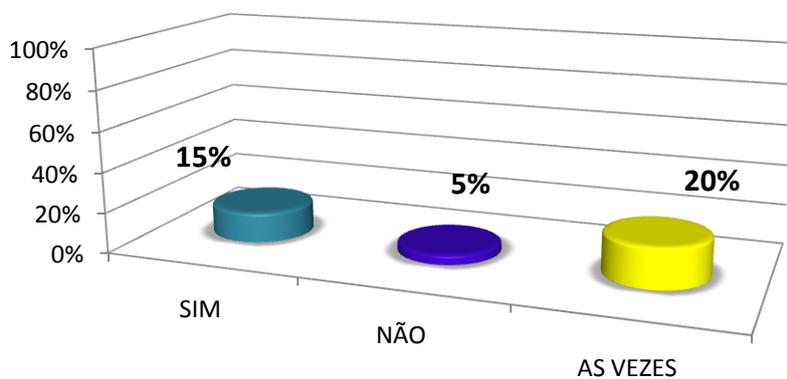


5- Existem grupos que questionem as normas imposta pelo gestor?

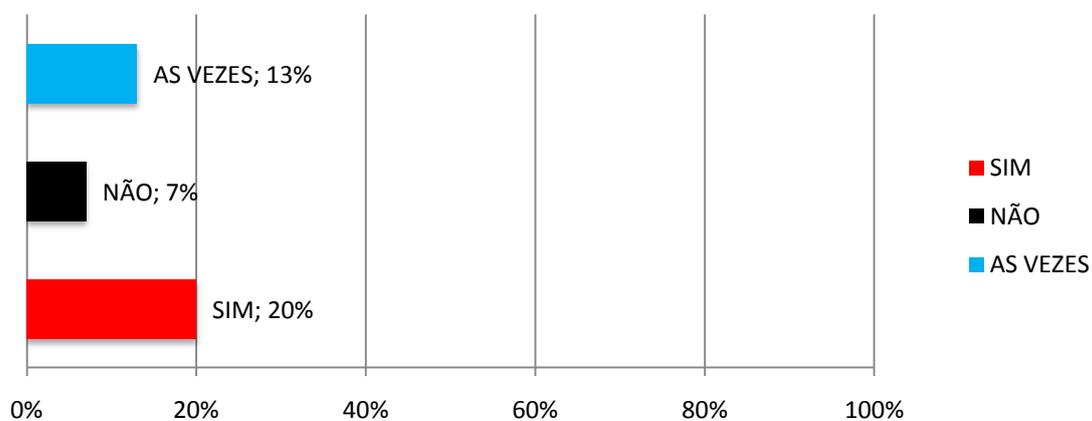
■ SIM ■ NÃO ■ AS VEZES



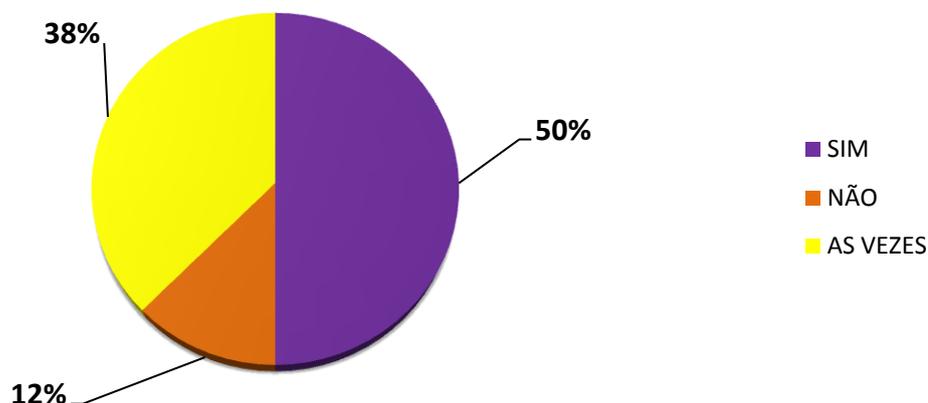
6- O gestor consegue transmitir sua intenção com clareza para comunidade escolar, sem levantar questionamentos ou demonstrar duvidas?



7- As normas impostas pelo gestor costumam ser cumpridas?



8- O relacionamento entre gestor, docente e alunos é compreensível?



Discussão

A partir das informações encontradas na literatura exposta neste artigo, foi possível fazer uma comparação do que poderia estar sendo feito e não estar, no âmbito educacional voltado principalmente a importância do gestor escolar na construção do Projeto Político Pedagógico, que poderia ser resumido como: "Projeto Político Pedagógico: ação intencional. Compromisso sócio-político no sentido de compromisso com a formação do cidadão, para um tipo de sociedade e Pedagógico: no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para que essas cumpram seus propósitos e sua intencionalidade".

Nesse sentido, através das informações coletadas na pesquisa realizada com funcionários que fazem parte da administração escolar, professores e alunos, conseguimos mostrar o descaso, a arrogância e a falta de interesse do alvo principal da nossa pesquisa, "o gestor". Através de perguntas fechadas voltadas ao cotidiano e conhecimento do projeto político pedagógico na escola, pudemos analisar que o gestor se mostrou bastante agressivo e inerte ao responder nosso questionário; ao responder as perguntas, optou por todas afirmativas *sim*, sempre que foi perguntado, respondia sempre como uma forma de deboche. Com isso demonstrou sua fragilidade e inabilidade como gestor de uma escola que recebe alunos de ensino regular, educação de jovens e adultos (EJA), e alunos especiais surdos e mudos. Aliás, na primeira tentativa fez questão de ressaltar que não tinha tempo para isso, porém mudou de opinião e resolveu responder. Porém, ao contrário do gestor, a supervisora orientadora e coordenadora da educação para surdos e mudos, respondeu às opções sim, não e às vezes, porém não houve questionamentos. Esta avaliação nos mostrou o quanto ainda é grande a falta de parceria entre comunidade escolar, isto nos dá impressão de vivermos como tempos atrás onde não se poderiam fazer questionamentos e teríamos que concordar com tudo. Diante dessa realidade, percebemos que algumas escolas ainda não entraram na era da democratização como sugere Lück Parente:

A respeito dos mecanismos de eleição de diretor, o movimento de descentralização e construção da autonomia da escola passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de

diretor da escola, em contrapartida à prática tradicional de indicação por políticos, filtrada e referendada pelos órgãos centrais. Assim é que a escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos. (PARENTE, 1999, p. 37).

Essa característica renovadora já está presente em algumas escolas, porém ainda nos encontramos perante profissionais que, por falta de uma formação contínua, são induzidos principalmente pela incompetência das secretarias de educação, que pensam apenas em benefício próprio. Sendo assim a educação de um modo geral precisa de profissionais qualificados e dedicados ao objetivo principal da educação que é formar cidadãos conscientes e preparados para o mercado de trabalho. Segundo relata Dirce Ney de Freitas:

A política de "reordenação" da gestão educacional se constitui eixo central de um projeto nacional de reforma da educação, atrelado à reforma administrativa do setor público, sendo esta última componente estratégico da reestruturação do Estado brasileiro. Nesta reestruturação, tem-se em vista redefinir a atuação do Estado na economia, em especial, na área de política social, perseguindo novas relações entre Estado e sociedade segundo parâmetros que, no jogo entre requerimentos internos (nacionais) e externos (não-nacionais), determinam a "funcionalidade" da política social e, conseqüentemente, da política educacional. (FREITAS, 1998).

Conforme essa determinação, os atores principais que coordenam a funcionalidade da gestão escolar devem estar atentos a todos os acontecimentos sociais e econômicos que ocorram no contexto exterior à dimensão escolar. Pois esses irão influenciar diretamente na organização e nas políticas a serem implantadas nesse processo, que se encontra em constante transformação.

3. Considerações finais

Este projeto foi elaborado no intuito principal de esclarecer e valorizar a função do gestor escolar, a fim de compartilhar com a comunidade escolar e a sociedade o desenvolvimento da educação. Desta forma procurou-se destacar a importância do projeto político pedagógico, que se constrói conjuntamente com todos os responsáveis pela educação que atuam na escola, sendo o gestor o representante perante a sociedade. No decorrer do trabalho, procurou-se destacar as dificuldades e facilidades da construção deste projeto, e ressaltar as principais características de um bom gestor, pois além de atuar como líder, será um mediador e compartilhado de tarefas. Sendo assim, o gestor é a base de uma escola de sucesso.

4. Referências.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Informação e documentação – Apresentação de citações em documentação: NBR 10520. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2001.

ALONSO, M. (Org.). *Formar professores para uma nova escola*. São Paulo: Pioneira, 1985.

Borges, Heloisa da Silva. *Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar*. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.

FAIRSTEIN, Gabriela Alejandra, GYSSELS, Silvana. *Como de ensina?* Coleção Programa Internacional de Formação de Educadores Populares- Fé e Alegria. Editora: Loyola, São Paulo, 2005

FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber livro, 2009. 346 p.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Dirce Ney de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo, v. 24, n. 2, jul./dez. 1998.

Hengemuhle, Adelar. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

GROPPA, Julio. *Autoridade e Autonomia na Escola*. 4ª ed. São Paulo: Summus, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

ROSAR, M. F. F. A dialética entre a concepção e a prática de gestão democrática no âmbito da educação no Brasil. In: *Educação e Sociedade*. Ano XX n. 69, Dezembro/99.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papirus, 2004.

<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/3550/projeto-politico-pedagogico-a-identidade-da-escola>* *Texto Fragmentado do material didático - Projeto Político Pedagógico/ A Identidade da Escola Sistema de Ensino Portal Educação e Sites Associados*.

Recebido e aprovado em abril de 2012.