

# O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA na perspectiva de uma educação para a cidadania

*Moacir Gadotti* (\*)

Estamos hoje discutindo esse tema porque a questão do projeto da escola é problemática, isto é, representa um desafio para todos os educadores. Se há algumas décadas a escola se questionava apenas sobre seus **métodos**, hoje ela se questionava sobre seus **fins**.

Até muito recentemente a questão da escola limitava-se a uma escolha entre ser tradicional e ser moderna. Essa tipologia não desapareceu, mas não responde a todas as questões atuais da escola. Muito menos à questão do seu projeto. A crise paradigmática também atinge a escola e ela se pergunta sobre si mesma, sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela **globalização da economia e das comunicações**, pelo **pluralismo político**, pela **emergência do poder local**. Nessa sociedade cresce a reivindicação pela autonomia contra toda forma de uniformização e o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua etc. A **multiculturalidade** é a marca mais significativa do nosso tempo.

É nesse contexto que podemos nos colocar questões como:

- o que é projeto?
- o que é projeto político-pedagógico da escola?

Freqüentemente se confunde projeto com **plano**. Certamente o plano diretor da escola - como conjunto de objetivos, metas e procedimentos - faz parte do seu projeto, mas não é todo o seu projeto.

Isso não significa que objetivos, metas e procedimentos não sejam necessários. Mas eles são insuficientes pois, em geral, o plano fica no campo do **instituído** ou melhor, no cumprimento mais eficaz do instituído, como defende hoje todo esse discurso oficial em torno da "qualidade", e em, particular da "qualidade total". Um projeto necessita sempre rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa.

---

(\*) **Moacir Gadotti**, Professor titular da Universidade de São Paulo, Diretor do Instituto Paulo Freire e autor, entre outras obras, de: *A educação contra a educação* (Paz e Terra, 1979: Francês e Português), *Convite à leitura de Paulo Freire* (Scipione, 1988: Português, Espanhol, Inglês, Japonês e Italiano), *História das idéias pedagógicas* (Ática, 1993: Português e Espanhol), *Pedagogia da práxis* (Cortez, 1994: Português, Espanhol e Inglês) e *Perspectivas atuais da educação* (Artes Médicas, no prelo). Este texto nasceu de um debate num painel, durante a realização da **Conferência Nacional de Educação para Todos** (setembro de 1994), em Brasília. O autor fez diversos debates sobre o tema, entre eles em Lages (SC), em 1995 e em Mauá (SP), no ano seguinte. Mais tarde essas idéias foram tomadas com os companheiros do Instituto Paulo Freire (IPF) as desenvolvemos juntos no livro *Autonomia da escola: princípios e propostas*, publicado pela Editora Cortez em 1997 como primeiro número da série "Guia da escola cidadã" que serviu de texto para um Curso de Educação Continuada ministrado pelo IPF durante os anos de 1997 e 1998 para mais de 2500 diretores, supervisores, assistentes técnico-pedagógicos e professores coordenadores da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Este também foi o primeiro texto que serviu de roteiro de uma série de 7 programas de TV feitos pelo IPF em parceria com a TV Educativa do Rio de Janeiro no início de 1997 com o título: *Construindo a Escola Cidadã: Projeto Político-pedagógico*. A leitora ou leitor que desejar aprofundar o assunto poderá consultar ainda: Ilma Passos Veiga, *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível* (Campinas, Papirus, 1996), Ilma Passos e Lúcia G. de Resende (orgs), *Escola: espaço do projeto político-pedagógico* (Campinas, Papirus, 1998) e Bianco Zalmora Garcia, *A construção do projeto político-pedagógico da escola pública na perspectiva da Teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FE-USP, 1999.

Tornar-se **instituinte**. Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Por exemplo, hoje a escola pública burocrática se confronta com as novas exigências da cidadania e busca de nova identidade de cada escola, pautas de uma sociedade cada vez mais pluralista.

Não se constroi um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

- De quem é a responsabilidade da constituição do projeto da escola?

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da **competência** e da **liderança** de alguém capaz de executar um projeto coletivo. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois essa pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor, de uma diretora, possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanto o seu projeto é político.

Como vimos, o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela **diversidade**. Cada escola é resultado de uma 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 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.

Um projeto político-pedagógico se constrói de forma **interdisciplinar**. Não basta trocar de teoria como se ela pudesse salvar a escola. A escola que precisa ser salva, não merece ser salva.

Pelo que foi dito até agora, o projeto pedagógico da escola pode ser considerado como um momento importante de renovação da escola. Projetar significa “lançar-se para a frente”, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar. Nesse processo podem-se distinguir **dois momentos**:

- a) o momento da concepção do projeto;
- b) o momento da institucionalização ou implementação do projeto.

Todo projeto supõe **rupturas** com o presente e **promessas** para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

A noção de projeto implica sobretudo **tempo**:

a) **Tempo político** que define a oportunidade política de um determinado projeto.

b) **Tempo institucional**. Cada escola encontra-se num determinado tempo de sua história. O projeto que pode ser inovador para uma escola pode não ser para outra.

c) **Tempo escolar**. O calendário da escola, o período no qual o projeto é elaborado é também decisivo para o seu sucesso;

d) **Tempo para amadurecer as idéias**. Só os projetos burocráticos são impostos e, por isso, revelam-se ineficientes a médio prazo. Há um tempo para sedimentar idéias. Um projeto precisa ser discutido e isso leva tempo.

Há evidentemente outros componentes do projeto, sem os quais seu êxito pode ficar comprometido.

Como **elementos facilitadores** de êxito de um projeto, podemos destacar:

1º Uma **comunicação** eficiente. Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido.

2º **Adesão voluntária** e consciente ao projeto. Todos precisam estar envolvidos. A co-responsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto;

3º Bom **suporte institucional e financeiro**, que significa: vontade política, pleno conhecimento de todos - principalmente dos dirigentes - e recursos financeiros claramente definidos.

4º **Controle, acompanhamento e avaliação** do projeto. Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos.

5º Uma **atmosfera**, um ambiente favorável. Não é desprezível um certo componente mágico-simbólico para o êxito de um projeto, um certa mística (ou ideologia) que cimenta a todos os que se envolvem no "design" de um projeto;

6º **Credibilidade**. As idéias podem ser boas, mas, se os que as defendem não tem prestígio, comprovada competência e legitimidade só pode obstaculizar o projeto.

7º Um bom **referencial teórico** que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do projeto.

A falta desses elementos obstaculiza a elaboração e a implantação de um projeto novo para a escola. A implantação de um novo projeto político-pedagógico da escola enfrentará sempre a descrença generalizada dos que pensam que nada adianta projetar uma boa escola enquanto não houver vontade política dos de cima. Contudo, o pensamento e a prática dos de cima não de modificará enquanto não existir pressão dos de baixo. Um projeto político-pedagógico da escola deve constituir-se num verdadeiro processo de **conscientização** e de **formação cívica**; deve constituir-se num processo de repercussão da importância e da **necessidade do planejamento** na educação.

Tudo isso exige certamente uma **educação para a cidadania**.

- O que é "educar para a cidadania"?

A resposta a essa pergunta depende da resposta à outra pergunta: "o que é cidadania?"

Pode-se dizer que cidadania é essencialmente consciência de direitos e deveres e exercício da democracia. Não há cidadania sem democracia.

A democracia fundamenta-se em três direitos:

- **direitos civis**, como segurança e locomoção;
- **direitos sociais**, como trabalho, salário justo, saúde, educação, habitação, etc.
- **direitos políticos**, como liberdade de expressão, de voto, de participação em partidos políticos e sindicatos, etc.

O conceito de cidadania, contudo, é um **conceito ambíguo**. Em 1789 a *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão* estabelecia as primeiras normas para assegurar a liberdade individual e a propriedade. Existem diversas concepções de cidadania: a liberal, a neoliberal, a progressista ou socialista democrática (o socialismo autoritário e burocrático não admite a democracia como valor universal e despreza a cidadania como valor progressista).

Existe hoje uma **concepção consumista** de cidadania (não ser enganado na compra de um bem de consumo) e uma concepção oposta que é uma **concepção plena** de cidadania que consiste na mobilização da sociedade para a conquista dos direitos acima mencionados e que devem ser garantidos pelo Estado. A concepção liberal e neoliberal de cidadania entende que a cidadania é apenas um produto da solidariedade individual (da "gente de bem") entre as pessoas e não uma conquista no interior do próprio Estado. A cidadania implica em instituições e regras justas. O Estado, numa visão socialista democrática precisa exercer uma ação - para evitar, por exemplo, os abusos econômicos dos oligopólios - fazendo valer as regras definidas socialmente.

A **cidadania** e **autonomia** são hoje duas categorias estratégicas de construção de uma sociedade melhor em torno das quais há freqüentemente consenso. Essas categorias se constituem na base da nossa identidade nacional tão desejada e ainda tão longínqua em função do arraigado individualismo, tanto das nossas elites quanto das fortes corporações emergentes, ambas dependentes do Estado paternalista.

O movimento atual da chamada "escola cidadã" está inserido nesse novo contexto histórico de busca de identidade nacional. A "escola cidadã" surge como resposta à burocratização do sistema de ensino e à sua ineficiência. Surge como resposta à falência do ensino oficial que, embora seja democrático, não consegue garantir a qualidade e em resposta também ao ensino privado às vezes eficiente, mas sempre elitista.

É nesse contexto histórico que vem se desenhando o projeto e a realização prática da escola cidadã em diversas partes do país, como uma alternativa nova e emergente. Ela vem surgindo em numerosos Municípios e já se mostra nas preocupações dos dirigentes educacionais em diversos Estados brasileiros.

Movimentos semelhantes já ocorreram em outros países. Vejam-se as "Citizenship Schools" que surgiram nos Estados Unidos nos anos 50, dentro das quais se originou o importante movimento pelos Direitos Civis naquele país, colocando dentro das escolas americanas a educação para a cidadania e o respeito aos direitos sociais e humanos.

Os **eixos norteadores** da escola cidadã são: a integração entre educação e cultura, escola e comunidade (educação multicultural e comunitária), a democratização das relações de poder dentro da escola, o enfrentamento da questão da repetência e da avaliação, a visão interdisciplinar e transdisciplinar e a formação permanente dos educadores.

De minha experiência vivida nesses últimos anos, tentando entender esse movimento, **algumas lições** posso tirar que me levam a acreditar nessa concepção/realização da educação. Por isso, baseado nessa crença, apresentei um

"decálogo" no livro *Escola cidadã* em 1992. Para mim, a escola cidadã surge como uma realização concreta dos ideais da **escola pública popular**, cujos princípios venho defendendo, ao lado de Paulo Freire, nas últimas duas décadas. Concretamente, dessa experiência vivida pude tirar algumas lições. Para finalizar gostaria de mencionar pelo menos quatro:

1<sup>a</sup> **A escola não é o único local de aquisição do saber elaborado.** Aprendemos também nos fins de semana, como costuma dizer Emília Ferreiro.

2<sup>a</sup> **Não existe um único modelo** capaz de tornar exitosa a ação educativa da escola. Cada escola é fruto de seus próprias contradições. Existem muitos caminhos, inclusive para a aquisição do saber elaborado. E o caminho que pode ser válido numa determinada conjuntura, num determinado local ou contexto, pode não sê-lo em outra conjuntura ou contexto. Por isso, é preciso incentivar a experimentação pedagógica e, sobretudo, é preciso que tenhamos uma mentalidade aberta ao novo. Não vamos ativar pedras no caminho de ninguém que queira inovar em educação.

3<sup>a</sup> Todos não terão acesso à educação enquanto todos - educadores e não-educadores, Estado e Sociedade Civil - não se interessarem por ela. **A educação para todos supõe todos pela educação.**

4<sup>a</sup> Houve uma época na qual eu pensava que as pequenas mudanças impediam a realização de uma grande mudança. Por isso, no meu entender, as pequenas mudanças deveriam ser evitadas e todo o investimento deveria ser feito numa mudança radical e ampla. Hoje, minha certeza é outra: penso que, no dia-a-dia, mudando passo a passo, com pequenas mudanças numa certa direção, podemos operar a grande mudança, a qual poderá acontecer como resultado de um esforço contínuo, solidário e paciente. E o mais importante: isso pode ser feito já. Não é preciso mais esperar para mudar.

Mesmo assim, não devemos renunciar ao nosso sonho da "grande" mudança, não devemos jogar no lixo nossa utopia revolucionária. Precisamos sobretudo da utopia neo-socialista contra o cinismo neoliberal que prega o fim da utopia e da história. Estou convencido, acima de tudo, que a educação deve passar não por uma "melhoria da sua qualidade", como sustenta o Banco Mundial, mas por uma transformação radical, exigência premente e concreta de uma mudança estrutural provocada pela inevitável globalização da economia e das comunicações, pela revolução da informática a ela associada e pelos novos valores que estão refundando instituições e convivência social na emergente sociedade pós-moderna.