O Interfaceamento entre a Gestão Escolar e o Projeto Pedagógico e sua Influência na Qualidade do Ensino

The Interfacement between the School Management and the Pedagogic Project and its Influence in the Teaching Quality

El Interfaceamiento entre la Gestión Escolar y el Proyecto Pedagógico y su Influencia en la Calidad de la Enseñanza

Este artigo discute a influência do interfaceamento entre a gestão escolar e o projeto pedagógico na qualidade do ensino. Contemplando a escola como espaço de vivência democrática, exercício da cidadania e respeito às diferenças, observa-se que o modelo de gestão escolar democrático, de fato, favorece a participação de todos nas tomadas de decisão e aliado a um projeto pedagógico, fruto de planejamento coletivo que reflete as reais necessidades dos alunos, gera compromisso, responsabilidade e valoriza sua auto-estima, trazendo benefícios para a qualidade do ensino, entendida neste texto como qualidade cidadã, que começa com a formação da identidade, perpassa pelo conjunto de aprendizagens básicas para a convivência e se objetiva na solidariedade e na participação social, através do desenvolvimento da consciência ética e do compromisso cidadão.

This article discusses the influence of interfacement between the school management and the pedagogic project in the teaching quality. Contemplating the school as a space of democratic experience, citizen makeup, citizenship exercise, conquer of autonomy and respect to the differences, we can observe that the democratic school management pattern, actually causes the participation of all segments on decision-making, and linked to a pedagogic project, fruit of a collective planning that reflects the students' real necessities, can bring benefits to the teaching quality, approached in this text as citizen quality, the one which begins with the makeup of the identity, passes through the set of basic learning to the living together and aims at the solidarity and social participation by means of the development of ethical consciousness and citizen engagement.

Este artículo trata de la influencia del interfaceamiento entre la gestión escolar y el proyecto pedagógico en la calidad de la enseñanza. Contemplando la escuela como espacio de vivencia democrática, formación del ciudadano, ejercicio de la ciudadanía, conquista de la autonomía y respeto a las diferencias, se observa que el modelo de gestión escolar democrático, de hecho, ayuda la participación de todos os segmentos de la escuela en las tomadas de decisión. Todavía, cuando junto a un proyecto pedagógico, resultado del planeamiento colectivo, que presenta las necesidades reales de los alumnos, proporciona compromiso, responsabilidad y valora su autoestima. Así, proporciona beneficios para la calidad de la enseñanza, que se abordó en este texto.

Palavras-chave: gestão escolar democrática, participação, projeto pedagógico, qualidade do ensino, qualidade cidadã.

Autor:

Prof.ª. Regina Célia Oliveira da Silva

Professora da Universidade Estácio de Sá de Inglês Técnico e Português Instrumental. Bacharel e licenciada em Letras e Pedagogia pela UFRJ. Especialista em Administração Escolar pela UFRJ e Mestre em Educação pela UFRJ.

E-mail: ossilva@bol.com.br

Introdução

As galopantes mudanças tecnológicas, culturais, sociais e econômicas têm trazido em seu bojo o consenso de idéias em torno de flexibilidade e adaptação. A educação escolar no Brasil, contudo, ao longo das três últimas décadas, manteve-se resistente e ao tentar atravessar o rio da inovação revolucionária, atolou-se. A **qualidade do ensino**, principalmente o oferecido pela escola pública gratuita, decresceu assustadoramente. Por isso, a

educação está cada vez mais presente nos debates políticos da nação, e o governo parece mais comprometido em desenvolver estratégias para que essa qualidade saia do atoleiro.

A verdade é que durante todo esse tempo, a sociedade brasileira de modo geral, apesar de todos os avanços, andou na contramão, a favor do individualismo, insistindo em viver encapsulada. Sendo a escola o reflexo da sociedade, acabou denominada de caixa preta, justamente por ter se fechado em seus muros. Quando o rumo do mundo hoje é partir para a integração e cooperação, não é mais cabível o encapsular-se.

Tendo reconhecido que a participação é uma necessidade humana de interagir, com a finalidade de influir nos problemas e solucioná-los em coletividade, a nossa sociedade, em particular, se rende diante das mudanças, e passa a exigir uma instituição educativa de janelas e portas abertas para a visualização do contexto globalizado e para a entrada da comunidade escolar, a fim de participar das tomadas de decisão.

Mas como transformar a "caixa preta" em "caixa vazada"? A solução seria pelo interfaceamento de dois elementos, por lei já efetivados, a gestão escolar democrática e o projeto

pedagógico, visto que favorecem a participação de todos os atores da escola e, por conseguinte, podem contribuir para a melhoria da **qualidade do ensino**.

A melhoria da **qualidade do ensino** público é uma questão que tem desafiado a educação brasileira dos dias atuais. Muitos têm atribuído a má qualidade do ensino à má formação dos professores, aos baixos salários, à escassez de recursos financeiros para o investimento e o custeio das escolas e à redução de turnos, de 4 horas e meia, diárias, para 2 horas e meia, por parte de algumas secretarias municipais e estaduais, o que prejudica o ciclo de aprendizagem e diminui o contato do aluno com o ambiente escolar. É inegável o grande peso que esses problemas têm trazido para a **qualidade do ensino**. Atrás dessa questão desafiadora, que é a de construir uma escola de qualidade, está um fator muito importante e pouco explorado em seu potencial, a gestão escolar (GE). Diversos pesquisadores na área de Educação o têm percebido, única e exclusivamente, como consequência e não como causa dos problemas que têm afetado as nossas escolas públicas de modo geral. Na verdade, poucos reconhecem que a qualidade da gestão implica a **qualidade do ensino**. A qualidade da gestão pode ser o fator mais imediato a levar o sistema escolar ao fracasso, assegura Xavier (1994).

O outro fator que tem adquirido progressiva relevância é o projeto pedagógico (PP), componente que também pode contribuir para a **qualidade do ensino**. Mello e Souza (1999) considera o PP como "uma forma de organização do trabalho pedagógico da escola que facilita a busca de melhoria da qualidade do ensino" (mód.2, p.27).

Notadamente um e outro, gestão escolar e projeto pedagógico, são concomitantes e fundamentais para a **qualidade do ensino**, pois de acordo com Mello e Souza (1999) "o projeto pedagógico organiza o trabalho pedagógico da Escola, sem perder de vista sua interação com o trabalho administrativo" (mód.2, p.31). É uma equação para edificar uma proposta que evita a fragmentação, a rotinização e a dependência das eventuais tiranias burocráticas.

Gestão escolar (ge) e projeto pedagógico (pp)

Nóvoa (1995) garante que a gestão escolar é parte integrante do processo educativo e que nenhum membro da comunidade escolar ganha com uma escola gerida deficientemente, por isso "a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas" (p.159).

A observação do dia-a-dia da escola pública revela como a vida da instituição é burocrática, ordenada tanto de fora para dentro como de cima para baixo. Não há espaço de decisão na escola sobre seus objetivos, formas de organização, equipe de trabalho e gestão. O ato de gerenciar um conjunto de estratégias diferenciadas, dirigidas para a solução de problemas, que devem ser o mais claramente possível identificados e caracterizados, tendo em vista ampliar as oportunidades e melhorar a **qualidade do ensino**, é o que implica a GE. Lück (1998) afirma: "A gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar" (p.14).

Já o PP funciona como uma partitura, para que o corpo da escola, na sua atividade diária, possa se guiar e fazer uma leitura simultânea de sua composição educativa. Autores como Moretto, Veiga, Mello e Souza e Barroso, são consoantes que o PP é um trabalho pedagógico que funciona como norte teórico-prático da escola facilitando a atividade educativa; como pode ser visto nas concepções específicas de cada um.

Na opinião de Moretto (1997) o PP é "um conjunto de princípios que orienta, cotidianamente, como o corpo docente vai trabalhar e como a escola vai construir sua identidade" (p.7).

Segundo Veiga (1998) o PP é:

um documento que não se reduz ao conjunto de projetos e planos isolados de cada professor em sua sala de aula. O projeto pedagógico é, portanto, um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado. Em suma, é um instrumento clarificador da ação educativa da escola em sua totalidade (p.11-12).

Mello e Souza (1999) corrobora dizendo que o PP é "a rota desenhada pela comunidade escolar, de forma coletiva e organizada, para orientar as práticas cotidianas e sustentar a ação da escola em um horizonte de tempo de um a dois anos" (mód.2, p.43).

Barroso (2000) define o projeto pedagógico como:

um documento orientador da ação cotidiana da escola, onde se registram os alvos a atingir, as opções estratégicas a seguir, em função do diagnóstico realizado e dos valores estabelecidos no quadro das competências e funções que lhe estão atribuídas (p.9).

Este elemento que como uma partitura orienta, sobretudo, a ação dos professores, é o que muitos profissionais da educação ainda não conseguiram alcançar. Eles o concebem como um plano isolado e precisam urgentemente aprender a pensar que o PP é sempre uma tentativa de explicar como se sai do plano individual para o plano coletivo.

Na música, o que de fato promove a beleza e a autenticidade de um espetáculo sinfônico é a harmonia entre os sons emitidos pelos diferentes instrumentos através da partitura. É isso que propõe o projeto pedagógico trazer à escola – harmonia entre os diferentes conteúdos ensinados pelos diferentes professores. Sem essa partitura o ensino fica desconexo, desencadeado, desintegrado. O PP torna-se, então, elemento interfacilitador, principalmente entre o conteúdo das disciplinas e o professor. É o que vai favorecer o "desengavetamento" das disciplinas, ou seja, a interdisciplinaridade.

Indubitavelmente, a gestão escolar e o projeto pedagógico são, sem sombra de dúvida, importantes para se alcançar a **qualidade do ensino**, tendo em vista que ambos induzem a escola a engajar-se em um processo de busca de aperfeiçoamento, que seja fruto de um trabalho compartilhado.

Qualidade cidadã

Segundo Paro (2001), "escola pública tem baixa qualidade, antes de tudo e principalmente, porque não fornece o mínimo necessário para a criança e o adolescente construírem-se como seres humanos" (p.61).

Ele adverte que quando se fala em **qualidade do ensino**, deve-se ter em mente a formação do cidadão, como condição de elevá-lo a um nível humano de liberdade, que lhe permita atualizar-se historicamente pela apropriação do saber alcançado pela sociedade da qual ele faz parte. Cardoso (2002) diz que:

para se pensar na formação do cidadão do futuro é preciso tratar cada aluno como cidadão no presente. O que a escola pode, justamente, é dar oportunidade igual aos cidadãos, distribuindo equitativamente a informação, garantindo que todos os alunos aprendam. O desafio que está colocado é o de promover situações de aprendizagem que permitam a inclusão de cada um dos alunos da classe, considerando seus diferentes repertórios e capacidades.

Se o aluno se sentir incluído, respeitado e valorizado em sua capacidade de aprender, certamente a escola estará ajudando

a construir, em cada aluno, uma história de sucesso e de auto-estima positiva, o que abre possibilidade de inserção desse sujeito, garante a autora. Entretanto, deve-se ter em mente que a formação do cidadão perpassa por boas relações com os colegas, com a direção, com os funcionários, pelo direito de ensinar, enfim, perpassa pela própria cidadania.

Cidadania, para Serrão (1999),

não se limita a uma palavra, uma idéia, um discurso, nem está fora da vida da pessoa. Ela começa na relação do homem consigo mesmo para, a partir daí, expandir-se até o outro, ampliando-se para o contexto social no qual esse homem está inserido. É uma nova forma de ver, ordenar e construir o mundo, tendo como princípios básicos os direitos humanos, a responsabilidade pessoal e o compromisso social na realização do destino coletivo (p.229).

Tomar a escola como ponto de partida e nela a sua gestão, bem como o seu projeto pedagógico, significa compreender onde se situa o cerne do fazer pedagógico, na busca de atingir o objetivo da ação escolar, que conforme explicitado no Plano Decenal (1994) abrange:

tanto os instrumentos essenciais para a aprendizagem (como a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo e a solução de problemas), quanto os conteúdos básicos de 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 fundamentais e continuar aprendendo (p.73).

A **qualidade do ensino**, com base nos preceitos explicitados neste Plano Decenal, valoriza os instrumentos essenciais para a aprendizagem – a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo e a solução de problemas, como também os conteúdos básicos de aprendizagem – conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, necessários para que todo cidadão possa desenvolver suas potencialidades, trabalhar com dignidade, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentais e continuar aprendendo. É, portanto, qualidade de aprendizagem para a vida.

Assim, a **qualidade do ensino** que se discute neste texto é a voltada para a formação do cidadão. A **qualidade cidadã** deve ser construída no exercício das pequenas coisas do cotidiano, gerando compromisso, responsabilidade e participação. Por conseguinte, é importante que se envolva o aluno na discussão e resolução de problemas concretos do seu cotidiano, bem como nas questões de interesse coletivo, incentivando sua participação em diversas associações estudantis, culturais, ecológicas e em movimentos sociais de proporções maiores.

Conclusão

O interfaceamento entre a gestão escolar e o projeto pedagógico pode, de fato, influenciar na melhoria da qualidade do ensino; nomeada neste texto como **qualidade cidadã**, com base nos autores Paro (2001), Cardoso (2002), Serrão (1999) e nos preceitos explicitados no Plano Decenal (1994). Trata-se de uma aprendizagem não apenas para a qualidade escolar, mas para uma qualidade extra muros – uma qualidade de aprendizagem para a vida, para a qualidade de vida – uma **qualidade cidadã**.

A **qualidade cidadã** começa com a formação da identidade do aluno e da valorização de sua auto-estima, caminha pelo conjunto de aprendizagens básicas para a convivência e, por fim, se objetiva na solidariedade e na participação social. Acredita-se que tais procedi-

mentos favoreçam a **qualidade do ensino**, por conduzirem o aluno à sociedade com experiências essenciais e práticas, para o desenvolvimento de sua consciência ética e de seu compromisso cidadão. Uma educação, assim, voltada para as diferenças contribui para a formação do cidadão nos valores universais de tolerância e respeito.

A gestão escolar democrática, por sua vez, favorece a qualidade do ensino, por viabilizar a participação, o compromisso e o envolvimento de todos que estão arraigados no processo da prática social. É uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório; é uma espécie de sustentáculo que reforça a valorização dos indivíduos e promove interação.

O projeto pedagógico, de igual modo, contribui para a melhoria do desempenho escolar, na medida em que permite conhecer a realidade dos alunos e, com isso, desenvolver um trabalho de acordo com suas especificidades, além de despertar seu interesse para realização das atividades propostas.

Enfim, acredita-se que a gestão escolar participativa abre espaço para as pessoas opinarem e, ao mesmo tempo, fazerem parte das tomadas de decisão. Além disso, quando aliançada a um projeto pedagógico, fruto de planejamento coletivo, que traz as reais necessidades dos alunos, gera responsabilidade, compromisso e valoriza sua auto-estima. Sendo assim, traz benefícios para a qualidade do ensino.

Referências Bibliográficas

- BARROSO, João. Fazer da Escola um Projeto. **Jornal Bolando Aula**, São Paulo, ano 4, n. 27, p. 8-10, fev. 2000.
- CARDOSO, Beatriz. Educando o cidadão do futuro. **Jornal o Globo**, Rio de Janeiro, 20 maio. 2002.
- LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert, e KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MELLO, Guiomar Namo de. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- MELLO E SOUZA, Alberto de. (Org.) Projeto Político-Pedagógico da Escola: conceitos básicos. In: **Capacitação em projeto pedagógico**. Programa de Apoio à Melhoria do Ensino Municipal. Mód. 2. CEA/E/UFJR, 1999. Prática. v.4, n.35, p. 6-II, nov/dez, 1997.
- MORETTO, Vasco Pedro. O Construtor de Condições. **Revista Dois Pontos: Teoria e Prática**. v.4, n.35, p. 6-II, nov/dez, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da Escola Pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 10 ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.
- _____. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.
- PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO: Proposta da Sociedade Brasileira. **Revista Universidade e Sociedade**, ano VIII, n. 15, fev. 1998.
- SERRÃO, Margarida. **Aprendendo a ser e a conviver**. 2. ed. São Paulo: FTD, 1999.
- XAVIER, Antônio Carlos da R; AMARAL SOBRINHO, José, e MAR-RA, Fátima. **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: IPEA, 1994.

Artigo enviado em 13/10/2004, aceito em 02/11/2004.