

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA CIDADÃ.** CAÇÃO, Maria Izaura. Departamento de Didática. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP – Campus de Marília – São Paulo. [cação@flash.tv.br](mailto:cação@flash.tv.br) Eixo temático: Políticas e Gestão Educacional. Financiamento: PROGRAD – Programa Núcleos de Ensino da UNESP.

## 1. Introdução

Estudar a vinculação entre educação, democracia e cidadania é, inicialmente, pensar a formação de professores na universidade pública em seus pressupostos filosóficos, epistemológicos, ideológicos, teórico-metodológicos, sua inserção e relações com os demais níveis de ensino das redes públicas.

O curso de Pedagogia da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP - FFC - Campus de Marília, iniciou-se em 1959 na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Marília, instituto isolado de ensino, com o objetivo precípua de formar administradores educacionais e, em 1975, vinculou-se à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Formava, então, professores para o ensino primário e curso normal, educação especial e educação infantil; especialistas de ensino para a administração, supervisão e orientação educacional. Reformulou-se em 1994 e posteriormente sofreu as adequações requeridas pela Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

Como reflexo da democratização do ensino, na década de 1980 passou a formar docentes para atuarem junto às classes populares e junto às crianças de mães trabalhadoras. Assim, as reformas curriculares do curso priorizaram a formação de professores para a Educação Pré-Escolar e as Séries Iniciais do Ensino de 1º grau.

A demanda prioritária pelo curso é de estudantes da escola pública de Marília e região, e a relação candidato/vaga no vestibular sete por um, num total de 120 vagas, possuindo baixa taxa de evasão. Estudantes de outras regiões buscam o curso pelo interesse nas habilitações que deixarão de existir em 2010, conforme regulamentação do Conselho Nacional de Educação.<sup>1</sup> No que tange à pesquisa, o curso propicia iniciação científica e parte dos estudantes é contemplada com bolsas (PIBIC; FAPESP; PROGRAD; BAAE Moradia; Monitoria). Considerável número participa de grupos de estudos e de pesquisa, cujos resultados apresentados e publicados em eventos científicos são significativos. No âmbito da extensão, desenvolve diversos projetos multidisciplinares que tem se constituído em estruturas facilitadoras da articulação entre ensino, pesquisa e extensão.<sup>2</sup>

O atual projeto político-pedagógico do curso visa primordialmente estabelecer diretrizes para a formação do pedagogo ordenando a ação pedagógica a ser desenvolvida, visando conferir globalidade e relevância ao currículo.

## **2. Vinculação entre política de formação docente e escola pública: Núcleos de Ensino da UNESP**

Docente no curso de Pedagogia da FFC da UNESP, Campus de Marília, atuou nas habilitações de Administração e Supervisão Escolar, trabalhando na área de currículo e planejamento, numa perspectiva dialética materialista histórica. Tendo como pressuposto as políticas educacionais e organizativas do ensino público nacional e paulista, todas as atividades acadêmicas realizadas buscam analisar a natureza, função e a prática do currículo em seus determinantes e fundamentos (filosóficos, históricos, sociológicos, culturais, ideológicos e psicológicos), visualizando-o como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, enquanto fazer coletivo e comprometido com as camadas populares, em sua função de transmissão-assimilação do saber historicamente produzido e acumulado.

Com base nesses pressupostos e juntamente com outros colegas participantes do Grupo de Pesquisa *Implicações pedagógicas da Teoria Histórico-Cultural*, desenvolvo pesquisa-intervenção junto ao Núcleo de Ensino de Marília.

Projeto original e único, os Núcleos de Ensino da UNESP constituem-se em uma experiência educacional diferenciada, tanto teórica como prática, daquelas desenvolvidas pelas outras universidades públicas paulistas. Caracterizam-se pela ousadia ao pretender a estreita vinculação entre ensino, pesquisa e extensão, visando, além da transmissão de conhecimentos, explicitarem a dimensão política da ação social da educação, produzindo e socializando saberes com e em outros segmentos sociais, além dos limites da academia. (MENDONÇA, 1998) Ao buscar a aproximação entre a universidade e a rede pública de ensino, congregam docentes do Ensino Fundamental e Médio, professores universitários e estudantes das licenciaturas, no objetivo de atuar conjuntamente para a melhoria do ensino público, aliando teoria à prática.

## **3. Projeto político-pedagógico e gestão democrática: princípios fundantes de uma**

## **escola cidadã**

A LDB busca descentralizar o sistema educacional, ao conferir maior autonomia aos estados, municípios e escolas. Nesse sentido, ao prever a organização da educação básica, atribui à escola a responsabilidade de promover condições e oportunidades de aprendizagem; possibilidade de avanço nos cursos, séries e ciclos e a capacitação dos profissionais de educação, dentre outras competências. (Artigo 24)

Assim, cabem à escola, dentre múltiplas funções, incumbir-se de *elaborar e executar sua **proposta pedagógica**; administrar o pessoal, os recursos materiais e financeiros; [...]; prover os meios necessários à recuperação dos alunos com menor rendimento e articular-se com as famílias e a comunidade, mediante mecanismos de integração da sociedade com a escola.* (BRZEZINSKI, 1997, p. 211, grifo nosso)

No plano legal, a variedade terminológica dificulta a plena compreensão por parte dos atores educacionais do que vem a ser o **projeto político-pedagógico**. Ao detalhar as incumbências de escolas e docentes, a LDB faz distinção entre *proposta pedagógica*, *plano de trabalho* e *projeto pedagógico*. O artigo 12 refere-se à **proposta pedagógica**, o 13 menciona a elaboração e execução do **plano de trabalho** docente “segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”, já o artigo 14 utiliza **projeto pedagógico** como sinônimo de proposta pedagógica. (BRZEZINSKI, 1997, p. 211),

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica [...] conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; [...] (BRZEZINSKI, 1997, p. 212)

Por ser um local de trabalho, a escola pública deve velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, cabendo a este, dentre inúmeras incumbências, deveres e tarefas, participar da elaboração da proposta pedagógica da instituição escolar, elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica.

Proposta ou projeto pedagógico, então, diz respeito à organização do trabalho

pedagógico da escola, enquanto plano de trabalho engloba a organização da sala de aula e de outras atividades pedagógicas e administrativas. Desse modo, a presença do professor como sujeito de processos de concepção e socialização é imprescindível à elaboração, consecução e avaliação do PPP da escola, mediante uma prática intencional e reflexiva.

No que tange à gestão educacional, a Constituição Federal de 1988, seguida pela LDB (Artigo 3º), postula a *gestão democrática* do ensino como princípio constitucional, não se referindo a seus pressupostos e, curiosamente, apenas para a escola pública.

Pressupondo, dentre outros fatores, a construção do trabalho coletivo na escola, a ampla e efetiva participação dos agentes educacionais, dos pais, alunos e da comunidade nas decisões sobre os rumos, a política e o funcionamento da instituição escolar, a questão da gestão democrática como um dos requisitos para a qualidade de ensino é razoavelmente recente. Apesar dos inúmeros obstáculos a esse modo de gerir a escola, a gestão democrática tem sido apontada, desde meados da década de 1980, como uma das formas de atender não apenas aos interesses da população, como de favorecer a melhoria da qualidade de ensino. Qualidade de ensino que possui duas dimensões indissociáveis: uma **técnica** e outra **política**.

A dimensão **técnica** “ênfatisa instrumentos, métodos e técnicas”, não pretendendo a conteúdos determinados. (VEIGA, 1998, p. 14) Para Demo, “significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento” (1994, p. 14). Já a **política** volta-se para os fins educacionais, valores e conteúdos, sendo condição *sine qua non* para a participação.

Cabe à escola, então, aprender a utilizar espaços e mecanismos disponíveis para que sua gestão seja compartilhada e propicie a real participação da **comunidade escolar**: *escola/família/entorno*. Para assumir seu papel transformador a escola deve modificar-se internamente, alterando suas relações de poder e de autoridade, reorganizando-se em bases mais igualitárias, onde a participação, requisito da democracia, possa efetivamente ter lugar.

Baseada na comunicação não formal, na co-responsabilidade, na participação, na autonomia e na interdependência de iguais busca a extinção de um autoritarismo

centralizador; a diminuição da divisão do trabalho; a eliminação do binômio *dirigentes-dirigidos*; a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões; a transformação social. (CAÇÃO, 1993).

Entretanto, participação real na escola não pressupõe eliminar a presença do Estado, via voluntariado; “amigos da escola” e outros programas assemelhados, mas submeter suas decisões ao debate e ao controle pela opinião pública. A verdadeira participação não se constitui em mecanismo meramente formal ou simbólico, destinado a dar a ilusão de participação concebida de modo funcionalista e manipulativo. Nem maior presença dos pais e da comunidade na escola, nem a utilização de mecanismos formais e simbólicos de participação e controle, tais como o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres, constituem-se em fatores e mecanismos reais, efetivos, de participação. (CAÇÃO, 1993).

Neste processo, o diretor propõe-se conscientemente a impor menos; a superar o receio de ser julgado e de perder certos privilégios; a aceitar a morosidade do processo participativo; a conviver com opiniões diferentes ou contrárias às suas; a reconhecer no grupo uma forma de controle de suas tendências centralizadoras e a acatar as decisões colegiadas. (CAÇÃO, 1993).

Considerando o papel mais amplo e diversificado da educação no mundo contemporâneo, a escola é vista como espaço de formação e informação que deve favorecer a inserção do estudante no cotidiano das questões sociais de cada momento histórico, num universo cultural mais amplo. Desse modo, atualmente ocorre nova valorização da gestão democrática, ainda que esta concepção não mais corresponda à matriz ideológica e teórica original.

Tendo como horizonte que a finalidade da escola é formar o novo cidadão capaz de inserir-se de forma crítica e transformadora na sociedade em que vive, a finalidade da escola, então, é possibilitar que os alunos “adquiram **conhecimentos** da ciência e da tecnologia, desenvolvam as **habilidades** para operá-los, revê-los, transformá-los e redirecioná-los em sociedade e as **atitudes sociais** – cooperação, solidariedade, ética [...]” (PIMENTA, 1993, p. 79, grifo da autora). O que significa, no limite, colocar os avanços da civilização no sentido de humanizar a sociedade.

Por ser uma organização complexa, cujas tarefas também são complexas,

amplas e multifacetadas, a escola, em sua organização e funcionamento, exige contínuas modificações para atender aos anseios e necessidades da população que por ela é servida. Para construir esse novo as escolas devem rever suas posturas diante do processo de ensino e de aprendizagem, sua relação com os alunos, seus pais e com a sociedade, bem como a forma de organizar o trabalho que se desenvolve no seu interior. Esta nova maneira de ser precisa ser construída a partir do já existente em cada estabelecimento de ensino, a partir das condições dadas e pelos profissionais da educação – docentes e não-docentes, alunos, famílias e entorno.

Por ser responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, a escola deve definir claramente o tipo de cidadão que deseja formar, para qual sociedade e quais alterações necessárias para a construção desse tipo de sociedade. Deve decidir como trabalhar no sentido da formação de cidadãos conscientes, críticos, capazes de compreenderem e atuarem na busca da superação das desigualdades e do respeito ao outro.

Partindo do princípio de que as escolas por serem públicas e participarem da mesma problemática não são iguais, é possível afirmar que cabe à sua direção organizar a ação pedagógica buscando a autonomia do fazer educacional, pensando coletivamente a prática, sem perder de vista o vínculo entre ação-reflexão-ação, característica das atividades humanas. Não significa buscar uma forma única de organizar o trabalho nas escolas, um modelo universal, mas a construção da identidade de cada estabelecimento de ensino.

A necessidade de racionalidade na ação impõe a elaboração de projetos articulados que, ao partirem de dados reais, evitam a improvisação prejudicial ao processo educacional. Na concretização desses projetos a atuação do diretor será indispensável para coordenar as ações e os recursos, estimular e catalisar o esforço humano no sentido de recriar a escola a partir da escola concreta: uma escola capaz de pensar continuamente a sua prática sem ter receio de experimentar.

Para tanto, será indispensável **querer fazer e saber fazer**. Assim, **a visão do político e a habilidade do técnico** se entrelaçam para tornar realidade o sonho de uma escola de qualidade para todos. (VALE, 1993)

Nesse contexto cabe pensar o PPP como um articulador da ação educativa, não como algo *a mais* que se coloca à escola, mas instrumento teórico-metodológico que

visa auxiliá-la a enfrentar os desafios cotidianos de modo reflexivo, consciente, sistematizado, orgânico e participativo; metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes educacionais.

Caracterizado pela busca de um rumo, de uma direção, carrega em si um compromisso coletivamente definido e, por esta razão, todo projeto pedagógico é simultaneamente político. Exprime a identidade da escola e funciona como ordenador de toda a vida escolar, dotando-a de coerência e de intencionalidade explícita. Ao traduzir as finalidades da escola a partir de suas necessidades, é fruto de processo participativo a ser construído por professores, alunos, equipe pedagógica e pais, com os recursos de que a escola dispõe.

Como esses elementos são mutáveis de ano para ano ou mesmo no decorrer de um mesmo ano letivo, o projeto não é um produto acabado, mas em construção. Ao organizar o trabalho pedagógico, desvela conflitos e contradições, caminhando na direção da superação de problemas e na busca de alternativas. Realiza-se (ou não!) na prática cotidiana de *todos* os agentes educacionais.

#### **4. Projeto político-pedagógico como construção de uma escola pública cidadã**

Com base nos referenciais apresentados, realizo a investigação denominada *A relevância do projeto político-pedagógico para a construção de uma escola pública de qualidade*, em e com uma Escola Estadual do município de Marília, que atende, em Tempo Integral, alunos do Ciclo II do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Tendo como objeto de estudo a situação educacional e organizacional da escola pública em sua totalidade e realidade social complexa, a equipe do projeto (orientadora e três bolsistas PROGRAD) buscou, inicialmente, diagnosticar os problemas por ela enfrentados quanto à coerência entre princípios, fundamentos, metas, objetivos e atividades considerados pelo PPP como desejáveis e a prática cotidiana, visando à superação dos entraves, insucessos e dificuldades mediante alternativas de ação e prática, sem perder de vista os princípios e objetivos traçados pela escola-parceira.

Na segunda etapa da investigação, visamos categorizar concepções e entraves relativos ao processo de construção coletiva do PPP; confrontar às finalidades e objetivos propostos os princípios norteadores e metas priorizadas; trabalhar

coletivamente ações visando resgatar a identidade da escola-parceira e sua credibilidade junto à comunidade, na busca de alternativas de solução para problemas envolvendo relações escola-família, visando criar mecanismos de fortalecimento da *comunidade escolar*, concebida como *escola-família-entorno*.

Após diagnóstico dos fatores impeditivos à plena consecução do PPP buscamos, com os agentes escolares docentes e não docentes, alternativas de solução para os problemas detectados. Reuniões de planejamento e de estudo pedagógico coletivo permitiram avaliar possibilidades de a escola superar dificuldades e encontrar soluções próprias, específicas à sua realidade concreta e que correspondam à política explicitada no PPP. Mediante observações e reuniões conjuntas estabelecemos critérios de reflexão, com base nos princípios da gestão democrática, sobre ações efetivadas visando à formação da cidadania.

Após análise do processo de implementação das ações e metas propostas, elaboramos roteiros de discussão e de trabalho a serem desenvolvidos durante o ano letivo, visando a alternativas de práticas que melhor contemplem os princípios e objetivos traçados. Nesse sentido, estão se realizando ações visando sanar defasagens, dificuldades e aspectos obscuros ou negligenciados pela equipe escolar; aprofundar concepções teórico-metodológicas e alternativas de solução para os problemas envolvendo as relações escola-família.

O que temos constatado é uma reflexão sistemática e contínua dos agentes educacionais da escola-parceira visando a uma escola de qualidade e, portanto, cidadã. E a universidade, de posse de seu arcabouço teórico e por sua função político-social, deve contribuir para que tais resultados sejam alcançados.

Mas como caracterizar uma escola de qualidade? Primeiramente, não se trata do mero acesso das camadas populares à escola, direito já conquistado, mas insuficiente e ainda distante do ideal de formação do cidadão.

Demo (1987) distingue a qualidade formal da qualidade política. A *qualidade formal* detém-se nos instrumentos, métodos, técnicas, tecnologias. Não afeta os saberes construídos e transmitidos, os conteúdos trabalhados, situa-se nos regimentos, nos rituais da escola e procedimentos legalístico-formais, burocráticos. Já a *qualidade política* implica em participação, representatividade, legitimidade, convivência, solidariedade comunitária, consciência política, capacidade crítica, co-responsabilidade



e pensamento autônomo.

A escola que se compromete com um ensino de qualidade deve encorajar os alunos a pensar ativa, crítica e autonomamente, levando-os a aprender mais do que o necessário para a obtenção de algumas competências. Deve voltar-se para o processo de ensino e aprendizagem enfocando a compreensão dos processos tecnológicos e sociais de produção no atual estágio do sistema capitalista e a organização do trabalho, estimulando o diálogo por meio de aulas participativas e atividades diferenciadas.

Assim, uma educação escolar de qualidade é aquela que deve criar as condições necessárias para que cada estudante possa tornar-se um cidadão ativo na sociedade. (GADOTTI, 1992)

Análises qualitativas têm demonstrado que escolas bem sucedidas possuem uma atmosfera de encorajamento, altas exigências, tratamento pessoal, liderança da direção e do corpo docente, cordialidade, disciplina, relações mais próximas com a família e alunos e, em parte como conseqüência, apoio dos pais. (GOMES, 2005) Ambiente democrático, certo grau de consenso entre os docentes, grande interesse pelos alunos, foco nas atividades educacionais, acompanhamento e avaliações constantes seriam, dessa forma, atributos e indicadores de uma escola efetiva e de qualidade.

Responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, a escola deve definir claramente o tipo de cidadão que deseja formar, para qual sociedade e que mudanças realizar para a construção dessa sociedade e de uma escola socialmente referenciada e de qualidade. Deve construir modos de trabalho que permitam a formação de cidadãos conscientes, críticos, capazes de compreender e atuar na busca da superação das desigualdades e do respeito ao outro.

Dentre diferentes formas de conceber a qualidade da educação enfatiza-se atualmente a teoria e prática de uma concepção de **qualidade da escola** com base na **qualidade do seu projeto político-pedagógico**. A própria escola define o seu modelo ao construir a sua autonomia. Gadotti (1992) refere-se a essa perspectiva como **dialética integradora**, ao defender a tese de que a educação escolar ganha qualidade na medida em que faz **aliança com o não-escolar**.

Como os elementos constitutivos do projeto político-pedagógico são mutáveis, o

projeto não é produto acabado, reveste-se de um caráter processual, de incompletude, sendo, concomitantemente, produto e processo: não se encerra na redação de um documento exigido pelas instâncias superiores do sistema de ensino. Esta redação é sempre provisória, fruto de um determinado momento vivido pela organização escolar. Assim, o processo de reflexão sobre a prática cotidiana que deve acompanhar a práxis educacional prossegue pelos anos letivos de vigência do projeto, visando à consecução de ações compromissadas e coerentes com os princípios norteadores eleitos pela comunidade escolar.

#### **4. Possíveis vinculações entre a ação da escola e a construção da cidadania**

O processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola-parceira culminou no seu *Plano de Gestão – 2007–2010*, porém, o coletivo escolar tem consciência da sua provisoriidade e dinamicidade, sobretudo ao considerar que ela não possuía projeto anterior a nortear, organizar e articular o trabalho educativo. Grande fator responsável pela desarticulação e descontinuidade da ação desenvolvida pela escola era a alta rotatividade de diretores, coordenadores pedagógicos e professores, impedindo a elaboração de um PPP exeqüível, de modo a atender às necessidades e expectativas da comunidade escolar, construindo um trabalho de qualidade e socialmente comprometido.

Nesse sentido, o projeto elaborado entre março e julho de 2007

[...] surgiu da necessidade [...] de transformar a realidade educacional desta Unidade Escolar, que apresentava alto índice de evasão escolar, indisciplina, alguma violência, ausência dos pais/responsáveis no processo educacional, falta de participação da comunidade escolar na tomada de decisões, professores e funcionários desestimulados pela falta de direcionamento e apoio administrativo/pedagógico. (PLANO DE GESTÃO, 2007, p. 1)

Considerando que o projeto político-pedagógico não é simples “rearranjo formal” (VEIGA, 1996) da escola, nascendo da própria realidade no sentido de modificá-la mediante a qualidade do trabalho a ser desenvolvido, a reação da escola-parceira foi bastante positiva à realização desta investigação, o que tem nos possibilitado atuar enquanto *observadores, como participantes* (JUNKER, 1971). Assim, a nossa identidade

de pesquisadores e os objetivos do trabalho são conhecidos e compartilhados pela equipe escolar desde o início das atividades conjuntas. Este fator tem nos possibilitado acesso a variada gama de informações, inclusive confidenciais, e o estabelecimento de um clima de camaradagem, aceitação e cooperação mútuas

Essa relação de mão dupla tem sido mutuamente enriquecedora, permitindo-nos reconceptualizar conceitos, intervir em ações, apropriarmo-nos de novas realidades, no sentido de haver coerência entre discurso e prática, em um processo que nos permita a nós, pesquisadores e estudantes em formação, e à escola-parceira a construção de uma práxis transformadora.<sup>3</sup>

A partir de amplas discussões coletivas, foi possível constatar uma mudança na atitude dos docentes com relação aos estudantes e uma atuação pautada pelo trabalho colegiado e união entre corpo diretivo, pedagógico e administrativo, com a intenção de realizar melhorias no processo educacional, mediante a integração entre professores/alunos/pais/direção. Integração urgente devido a graves problemas anteriores: violência dentro e fora da escola, venda de drogas no portão, somados à ausência de ações educativas concretas e conjuntas com alunos e pais, por parte da direção, que levaram à perda de credibilidade da escola perante a comunidade.

Desse modo, a escola-parceira, busca valorizar o espaço escolar, promovendo o seu acesso à comunidade e concretizando um compromisso efetivo com os pressupostos da gestão democrática, ao incluir a comunidade escolar no processo de construção de seu PPP.

Dessa reflexão surgiram os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializados na forma de Proposta Pedagógica, Planos de Curso, Planos de Ensino anuais e o Plano de Gestão Escolar, sendo elaborado para um período de consecução mais amplo, de quatro anos (2007 – 2010), incluindo todos os dados e informações, diretrizes e normas de trabalho pedagógico e administrativo. (PLANO DE GESTÃO, 2007, p.1)

A escola-parceira assume na prática que sua finalidade é possibilitar aos alunos, como seu direito de cidadania e dever da escola, adquirir conhecimentos científicos, tecnológicos e atitudes sociais para atuarem na sociedade de forma crítica e transformadora, considerando que esta é uma sociedade de classes que revela suas contradições ao excluir grande parte da humanidade das riquezas socialmente produzidas, do acesso e benefícios do progresso científico e, no limite, da própria

humanização.

Outra conclusão que podemos apontar é o fato de a escola-parceira ter incorporado no seu cotidiano o princípio de que o PPP não é algo *a mais* que a ela se coloca, mas um norteador de todas as suas ações, no sentido de posicionar-se reflexiva, coletiva e conscientemente diante dos desafios cotidianos. Desse modo, além da busca da melhoria da qualidade de ensino, motivando e efetivando a permanência do aluno, evitando a evasão, são seus objetivos:

criar mecanismos de participação que traduzam o compromisso de todos na melhoria da qualidade de ensino e com aprimoramento do processo pedagógico; promover a integração escola-comunidade; permitir ao aluno exercitar a cidadania a partir da compreensão da realidade, para que possa contribuir em sua formação; criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e tenham acesso aos conhecimentos para que possam intervir na realidade; atuar no sentido do desenvolvimento humano e social, tendo em vista sua função maior de agente de desenvolvimento cultural e social na comunidade; buscar novas soluções, criar situações que exijam o máximo de exploração por parte dos alunos e estimular novas estratégias de compreensão da realidade. (PLANO DE GESTÃO, 2007, p. 8).

Para o alcance do objetivo de contribuir para o processo de humanização do aluno, tornando-o consciente de si e do mundo, capaz de interpretar e transformar a realidade que o rodeia, a equipe escolar assumiu a premissa de que isso somente ocorrerá mediante o trabalho coletivo e a discussão colegiada. Assumiu, também, que isso não é tarefa fácil ou rápida, mas processo de aprendizagem cotidiana e comum a todos.

No processo de consecução do Plano de Gestão há um esforço deliberado e sistemático dos agentes educacionais visando estreitar os vínculos com a comunidade escolar reaproximando-a do processo educativo. Além da formação e incentivo à atuação do Grêmio Estudantil, que participa das reuniões de Conselho de Escola, atividades de lazer, mostras de trabalho dos alunos, Feira de Ciências, oficinas de informática e reciclagem são realizadas regularmente pela escola, com grande presença das famílias.

Mesmo diante das dificuldades que vão surgindo no dia-a-dia, o coletivo escolar se une para enfrentá-las e superá-las, compartilhando idéias e discutindo alternativas com os alunos, no sentido do que é melhor para o conjunto da escola.

Considerando que as famílias atendidas pela escola são provenientes de favelas

e de bairros periféricos carentes de equipamentos públicos e sociais, com alto índice de alcoolismo, drogas e violência, a escola tem buscado referenciais teórico-metodológicos; intercâmbio com outras agências sociais e de assistência médico-psicológica quando necessária, enfrentando no cotidiano delicadas questões de diversas ordens.

Neste processo de trocas e vivências compartilhadas, a escola-parceira percebe-se mais amadurecida e realizando um trabalho mais consistente, mais engajado social, teórica e metodologicamente, robustecendo e regatando não apenas a ação educativa e o processo de aprendizagem do aluno, mas as relações mútuas, o respeito ao outro e aos seus direitos, o sentimento de pertencimento, a co-responsabilidade e a auto-estima do conjunto da comunidade escolar.

## Referências

BRZEZINSKI, I. (org.). **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997.

CAÇÃO, M. I. Gestão democrática da escola pública e o administrador escolar. **Cadernos da FFC**. Marília, v.2, n.1, p. 25 – 33, 1993.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 1994.

GADOTTI, M. Indicadores de qualidade da educação escolar. Movimento Pró-Educação: Lugar da criança é na escola. **Seminário: O controle da qualidade da educação escolar**. Recife: UNICEF, 03 a 05 de novembro de 1992.

GOMES, C. A. A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro: CESGRANRIO, v. 13, n. 48, p. 281-306, jul./set. 2005.

JUNKER, B. H. **A importância do trabalho de campo**. Rio de Janeiro: Lidador, 1971.

MENDONÇA, S. G. de L. **Núcleos de Ensino: estratégia de interação universidade - sociedade – o caso da UNESP**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

**PLANO DE GESTÃO – 2007 – 2010**. E.E. Dr. W. M. R. B., Marília, 2007.

PIMENTA, S. G. Questões sobre a organização do trabalho na escola. In: BORGES, A. S. (org.) **O diretor-articulador do projeto da escola**. São Paulo: FDE, 1992, p. 57-67.

SZYMANSKI, H. **A relação família/escola: desafios e perspectivas**. Brasília: Plano, 2001.

VALE, J. M. F. Administração educacional e escolar. In BORGES, A. S. (org.) **A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública**. São Paulo: FDE, 1993, p. 107-

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro, RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1998.

---

<sup>1</sup> Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCNs, para o curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.

<sup>2</sup> LUDIBUS; UNESP em parceria com as administrações públicas; Brinquedoteca; CAUM (Cursinho Alternativo da UNESP de Marília, voltado para estudantes vindos de escolas públicas); PEJA (Programa de Educação de Jovens e Adultos) e os vinculados ao CEES (Centro de Estudos da Educação e da Saúde), além dos desenvolvidos nos *Núcleos*: de Ciência e Cultura, de Ensino e de Direitos Humanos e Cidadania.

<sup>3</sup> Um exemplo da fecundidade dessa relação foi a discussão acerca da expressão *família desestruturada* constante da primeira redação do Plano de Gestão, para indicar famílias constituídas sem a presença do pai ou da mãe, associando-as a problemas de violência em seus diversos âmbitos. Após a apresentação contextualizada dos conceitos de *família pensada* – ideal formada aos moldes da família burguesa: pai provedor, mãe que cuida da prole - e *família vivida* – aquela estabelecida “a partir da decisão de algumas pessoas conviverem, assumindo o compromisso de uma ligação duradoura” e com o intuito de cuidar das crianças surgidas dessa relação (SZYMANSKI, 2001, p. 16) -, seguiram-se acalorados debates e, ao final, a equipe escolar optou pela expressão “alunos provenientes de lares que fogem da estrutura patriarcal” (PLANO DE GESTÃO, 2007, p. 6). Outra discussão relevante ocorreu em torno de um objetivo inicial do projeto, equivocadamente apontado como incumbência da escola preparar o aluno para a vida em sociedade, ignorando o fato de o mesmo já ser um cidadão que nela atua. Desse modo, “*atuar no sentido do desenvolvimento humano e social, tendo em vista sua função maior de agente de desenvolvimento cultural e social na comunidade, a par de seu trabalho educativo*” (PLANO DE GESTÃO, 2007, p. 9), contempla esse princípio norteador.