

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
Diretoria de Capacitação de Recursos Humanos
PROCAD – Projeto de Capacitação de Dirigentes
Fase *Escola Sagarana*

DIMENSÃO POLÍTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Moacir Gadotti (*)

Fala-se hoje com mais frequência de projeto ou proposta da escola, de plano, planejamento, avaliação etc. Isso é muito bom. Porém, esquece-se, muitas vezes, de mostrar as diferenças entre esses conceitos e, sobretudo, esquece-se a dimensão política desses conceitos. Fala-se, por exemplo, em plano de desenvolvimento da escola como se fosse uma coisa neutra, como se um plano de desenvolvimento da escola não estivesse situado num determinado contexto histórico-social e político.

Neste texto gostaria de realçar principalmente a dimensão política do projeto pedagógico. Por isso, tenho procurando chamar esse projeto de “político-pedagógico”. Na verdade o pedagógico já é político. Contudo, para realçar o caráter político do projeto pedagógico é que inserimos o adjetivo “político”.

1. Discutindo alguns termos e expressões

Começamos pela explicitação de alguns termos.

O projeto político-pedagógico da escola faz parte do seu “planejamento”. Planejar é um processo político-pedagógico que implica diagnosticar uma situação e tomar decisões em função de um determinado fim. O planejamento na escola é um processo permanente que implica ainda a avaliação constante de seu desenvolvimento. Planeja-se para alcançar objetivos que ainda não foram alcançados ou para garantir que eles continuem sendo alcançados. Na escola, para que ele seja eficaz ele precisa ser coletivo. Ele é **coletivo** quando inclui a participação de todos os envolvidos dentro de suas funções e atribuições.

O planejamento escolar, por isso, precisa ser **participativo**. Mais do que uma atividade técnica é um processo político que deve incluir o maior número possível de membros da comunidade escolar. A decisão sobre o futuro da escola deve ser tomada pela maioria. O planejamento se constitui num processo de formação social, política e pedagógica. Os problemas da escola são problemas comuns e as soluções devem surgir do coletivo, através do diagnóstico preciso, de objetivos a serem alcançados, da discussão, da tomada

(*) **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), *Perspectivas atuais da educação* (Artes Médicas, 2000) e *Pedagogia da Terra* (Peirópolis, 2000).

de decisão, da execução e da avaliação coletivas. O processo é tão ou mais importante do que o **plano** de ação e as **propostas** que resultam desse processo. Por isso, viabilizar a participação de todos é uma condição necessária para a construção do projeto político-pedagógico da escola.

O **planejamento curricular** é um dos níveis do planejamento escolar. Ele diz respeito a toda a vida escolar, já que por currículo não se entende apenas o conteúdo das áreas de conhecimento da escola, mas a própria dinâmica da ação escolar, integrando todos os elementos que interagem para a consecução de seus fins e objetivos. Fala-se então de “proposta curricular” incluindo a áreas de estudo, as diferentes metodologias, os conteúdos e processo de avaliação. **Proposta** e **projeto** são coisas diferentes. O projeto político-pedagógico é amplo e pode considerar diferentes perspectivas da escola. O projeto incorpora as diferenças. Ele está em permanente construção. As propostas têm uma dimensão mais limitada. Pode-se falar, por exemplo, de uma proposta curricular para o ensino noturno, outra para o diurno, para o ensino técnico, etc. no conjunto de um mesmo projeto político-pedagógico da escola.

Plano e planejamento são também coisas diferentes, embora estreitamente vinculadas. O **plano** nada mais é do que um documento, o registro do que se quer fazer, como fazer, quando, etc. Ele deve retratar as decisões tomadas no processo de planejar. Os objetivos, as metas, os recursos humanos e financeiros disponíveis, as ações a serem implementadas. O plano é importante na medida em que ele organiza as decisões tomadas. Ter um plano de ação é não agir de improviso. Ele é um referencial importante para a ação coletiva. Planejamento e plano, embora não sejam sinônimos, estão estreitamente relacionados. Enquanto um representa o processo o outro representa o registro, a sistematização do processo. Ele representa um momento, um corte, no processo permanente de planejar. Ele serve de guia para a ação educativa, sem ser rígido, já que representa um determinado momento do planejamento. O que importa é o movimento permanente de renovação educacional no qual a escola deve estar inserida. Ele precisa tornar-se um documento sempre aberto e não uma camisa de força que impede a mudança. Como todo produto, o plano será sempre provisório.

Quando o plano se refere ao currículo temo então o **Plano curricular** que expressa a visão que a escola tem de currículo e inclui o **plano de curso** do ano ou do semestre, o **plano de disciplina** e o **plano de aula** que é a previsão do conteúdo e da metodologia de uma aula ou de um conjunto de aulas de cada disciplina.

Em algumas lugares fala-se em **plano de ensino** para designar o documentos elaborados por cada professor, onde ele apresenta a sua proposta de trabalho. Em geral o plano de ensino refere-se ao desenvolvimento de uma ou mais disciplinas num determinado ano letivo. Ele detalha como a(s) disciplina(s) irá ser ministrada, incluindo conteúdos, métodos, técnicas, recursos de ensino-aprendizagem e formas de avaliação. Alguns professores dividem esse plano em unidades e temos o **plano de unidades** didáticas apresentadas em uma certa seqüência de desenvolvimento do programa de trabalho de cada professor.

Não se deve confundir **plano escolar** com **projeto político-pedagógico** da escola. Este é muito mais amplo, como veremos. O plano escolar engloba todos os planos de curso e de ensino dos professores. É também chamado de

plano da escola. E, como já dissemos, é um documento resultante do planejamento escolar como um todo. Ele deve expressar as orientações gerais da escola. Os planos de cada escola deveriam ser compatibilizados entre eles para formar um plano regional e, de forma ascendente e socializada, abaixo para cima, formar os planos municipais, estaduais e o plano nacional de educação. Nesse contexto, a escola seria o *locus* central da educação e do seu planejamento.

A noção de **projeto** é muito mais ampla do que a noção de planejamento e de plano. Projeto vem de “projetar”, de lançar-se à frente. Ele antecipa alguma coisa que poderá acontecer se colocarmos em marcha algumas ações concretas. É um conceito polissêmico. Depende do contexto no qual nós falamos. No campo da educação ele tem uma conotação particular, já que não se pode falar em educação sem concebê-la como projeto. O educador, ao educar, está pensando numa certa concepção de homem, numa certa concepção de sociedade e de futuro. O **projeto político-pedagógico da escola** é, por isso, um projeto que implica, acima de tudo, um certo referencial teórico-filosófico e político. Ele não fica, contudo, no referencial. Ele implica em estratégias e propostas práticas de ação. Para educar não basta indicar um horizonte e um caminho para se chegar lá. É preciso indicar como se chega lá e fazer o caminho juntos. É o escopo do projeto da escola.

O projeto da escola deve indicar grandes perspectivas, quais os valores que orientam a ação educativa, as ideologias em jogo, uma discussão do contexto local, nacional e internacional. Ele deve retratar as aspirações, ideais e anseios da comunidade escolar, seus sonhos em relação à escola. Mas ele deve, sobretudo, permitir que a escola faça suas escolhas em relação ao que deseja para a melhor educação de todos. Projetar é escolher, decidir. E a escolha, a decisão, são categorias pedagógicas essenciais ao ato educativo.

A discussão de um projeto permite à comunidade escolar construir, coletivamente, grandes consensos em relação à vida escolar. A partir do projeto, a escola pode tornar-se o prolongamento do projeto de vida de todos os que estão direta e indiretamente implicados por ela, principalmente os profissionais do ensino, os alunos e seus pais. O projeto político-pedagógico da escola pode representar a grande oportunidade que a comunidade tem para definir coletivamente o seu futuro.

A consistência de um projeto político-pedagógico de uma escola mede-se sobretudo pela sua **qualidade política**, isto é, pelos sonhos, utopias que ele traduz tanto em relação à escola quanto em relação à sociedade que se quer construir. Antes de educar, nós, educadores, nos perguntamos para que sociedade, para que país, para que mundo queremos educar. Essas as perguntas principais que um projeto pedagógico responde. Daí a sua dimensão essencialmente política.

2. Princípios, etapas e estrutura básica do projeto pedagógico

Paulo Roberto Padilha, no seu livro *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*, em edição conjunto entre o Instituto Paulo Freire e a Editora Cortez, sustenta que a construção do projeto político-pedagógico da escola exige a definição de princípios, estratégias concretas e, principalmente, muito trabalho coletivo. Padilha indica alguns **princípios** para a sua operacionalização:

1º) deve fundamentar-se numa concepção de planejamento (ele defende uma concepção dialógica de planejamento, de orientação freireana);

2º) deve levar em conta que a preocupação maior da escola é o melhor atendimento ao aluno;

3º) deve partir da avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todos os segmentos escolares;

4º) deve ser considerado como um processo sempre inconcluso, portanto, suscetível às mudanças necessárias durante sua concretização;

5º) deve proporcionar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira da escola;

6º) deve ser elaborado em termos de médio e longo prazos;

7º) deve garantir a avaliação periódica da ação planejada para redimensionamento das propostas.

Paulo Roberto Padilha indica também os passos a seguir a construção do projeto político-pedagógico. São eles:

1º) a necessidade de estabelecer um **marco referencial**, traduzido por algumas perguntas: como entendemos o mundo em que vivemos? – quais são as utopias que nos movem neste mundo? – qual a escola dos nossos sonhos? – qual o retrato da escola que temos? – o que faremos na nossa escola?

2º) definido o marco referencial que sintetizou nossas utopias e sonhos, vamos confrontá-lo com a realidade. É o momento de **saber interpretar, de entender o estar sendo da escola, o estar sendo de todos** que, direta ou indiretamente, envolvem-se com o trabalho ali realizado. Esta fase exige os seguintes passos: avaliação dos resultados do ano anterior; definição do auto-retrato da escola (etnografia) e definição dos compromissos a serem assumidos para mudar, ou aperfeiçoar, aquele retrato, ou seja, o que faremos na nossa escola.

Em resumo podemos dizer que são cinco as **etapas** básicas do processo de construção do projeto político-pedagógico:

1º) discussão do marco referencial;

2º) conhecimento da realidade da escola e do seu entorno;

3º) definição dos objetivos a serem alcançados;

4º) ações que se pretende desenvolver para alcançar os objetivos;

5º) avaliação constante do trabalho desenvolvido.

Como se trata de um processo e não apenas de um produto, a **estrutura básica** de um projeto pedagógico é sempre indicativa e pode variar de escola para escola, não ficando presa a modelos tecnicistas que estariam pré-determinando a apresentação formal do projeto. Contudo, para uma melhor visualização prática, podemos sugerir alguns elementos que geralmente constituem o **registro documental** de um projeto:

1º) nome do projeto;

2º) histórico e justificativa;

3º) objetivos gerais e específicos;

4º) metas;

5º) desenvolvimento metodológico;

6º) recursos;

7º) cronograma;

8º) avaliação;

9º) conclusão.

O projeto político-pedagógico da escola deve oferecer elementos para a elaboração do **Regimento Escolar**. Este por sua vez, disporá sobre todas as decisões dos segmentos escolares em relação às diferentes atribuições e competências administrativas, financeiras e pedagógicas da escola. Poderá, por exemplo, dispor sobre como a escola compreende a questão da avaliação, do currículo, da gestão dos colegiados e da própria escola, da utilização das **novas tecnologias** na educação e sobretudo da relação entre professores e alunos e entre escola e comunidade.

A seguir gostaria de indicar mais alguns elementos desta discussão e, depois, mostrar, como podemos construir o projeto político pedagógico da escola e quais os elementos facilitadores e dificultadores desse processo.

Venho discutindo esse assunto em diferentes momentos, deste a realização da *Conferência Nacional de Educação para Todos*, realizada em Brasília, em setembro de 1994. Em 1977 foi tema da formação continuada de 2.700 diretores, supervisores, assistentes técnico-pedagógicos e professores coordenadores da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo em curso ministrado pelo Instituto Paulo Freire. Pude também discutir o projeto político-pedagógico da escola com uma equipe de profissionais da educação dos mais respeitados do país numa série de 7 programas de TV feitos pela TV Educativa do Rio de Janeiro, no início de 1977 com o título: *Construindo a Escola Cidadã: Projeto político-pedagógico*¹. É com base nessas discussões e implementações - algumas das quais ainda estão em andamento - que apresentarei abaixo alguns resultados práticos.

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**, pela **informatização da sociedade**, pelo **pluralismo político**, pela **emergência do poder local**. Nessa sociedade cresce a reivindicação pela autonomia contra toda forma de uniformização; cresce 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 mais especificamente a questão: o que é projeto político-pedagógico da escola?

Como disse acima, frequentemente 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**

¹ A leitora ou leitor que desejar aprofundar o assunto poderá consultar ainda: Celso dos Santos Vasconcellos, *Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo - elementos metodológicos para elaboração e realização*. São Paulo, Libertad. (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v. 1), 1995; 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. Veja-se ainda o livro de Paulo Roberto Padilha, do Instituto Paulo Freire de São Paulo: *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola* (no prelo na Editora Cortez).

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. 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.

3. Responsabilidade compartilhada

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. É sua grande riqueza.

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 e pela 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 consequência, 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.

4. Dificuldades, limites e obstáculos a enfrentar

A construção do projeto político-pedagógico da escola não é uma tarefa fácil. Não é fácil, numa era de tantas incertezas, saber para onde ir, Ter clareza dos objetivos a alcançar. Mesmo quando se tem essa clareza, ainda devem ser enfrentadas certas **dificuldades** inerentes ao próprio processo.

É difícil, por exemplo, garantir a **participação** e o **processo democrático** na medida em que existem muitas opiniões, idéias e ideais em jogo num coletivo de pessoas na escola. Outra dificuldade é manter a **coerência** entre o sonho e a realidade da escola. No meio do processo pode aparecer o cansaço, o desânimo. Manter viva a chama, **motivar** é sempre importante para alcançar a meta desejada. E mesmo quando alcançamos a

meta desejada o êxito depende muito da **continuidade** dos esforços. Nem todos querem continuar a caminhada. Devemos contar com desistências. O **sistema** que contrata por hora aula não ajuda. Há **rotatividade** de professores. Não sobra tempo para as atividades “extra-classe”. Ao se pensar num projeto político-pedagógico da escola é preciso ter consciência, deste o início, dessas dificuldades. Conhecê-las já meio caminho andado. Outra metade é ter paciência. Não querer fazer tudo de uma vez.

Certamente, existem muitas **limitações** e **obstáculos** à instauração de um processo democrático como parte do projeto político-pedagógico da escola. Eles não impediram que muitas escolas hoje se orgulhem de seus projetos. Foi talvez por terem uma consciência mais clara desses obstáculos que foi possível construí-lo. Esses obstáculos e limitações encontram-se mais freqüentemente:

- 1º) na nossa pouca experiência democrática;
- 2º) na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e que o povo incapaz de exercer o governo;
- 3º) na própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- 4º) no autoritarismo que impregnou nosso *ethos* educacional;
- 5º) no tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

Um **projeto político-pedagógico da escola** apoia-se:

- 1º) no desenvolvimento de uma consciência crítica;
- 2º) no envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola;
- 3º) na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
- 4º) 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-espço.

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**:

- 1º) o momento da concepção do projeto;
- 2º) 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**:

1º) **Tempo político** que define a oportunidade política de um determinado projeto.

2º) **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.

3º) **Tempo escolar.** O calendário da escola, o período no qual o projeto é elaborado é também decisivo para o seu sucesso;

4º) **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.

5. Elementos facilitadores

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 têm prestígio, comprovada competência e legitimidade, só podem 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.

O pensamento e a prática dos de cima não se 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.

6. Conclusão: educar para e pela cidadania

Já existem pessoas que não querem nem ouvir falar de cidadania, tamanha a vulgarização deste termo nos últimos anos. O termo "cidadania" foi

apropriado com sentido e significado muito diferentes. Tornou-se uma palavra perigosamente consensual, um envelope vazio no qual podem tanto caber os sonhos de uma sociedade de iguais, uma sociedade de direitos e de deveres, quanto uma sociedade dividida por interesses antagônicos. Nela cabem hoje todos os sonhos e todas as realidades. Por isso, antes de mais nada, precisamos caracterizá-la, precisamos saber de que cidadania estamos falando.

Devemos entender o conceito de cidadania a partir de um contexto histórico. No caso de uma educação para e pela cidadania isso se torna ainda mais necessário. A educação para a cidadania deve ser entendida hoje, no Brasil, a partir de um movimento educacional concreto, acompanhado por uma particular corrente de pensamento pedagógico. Esse pensamento e essa prática, sem deixar de apresentar suas contradições, caracterizam-se pela democratização da educação em termos de acesso e permanência, pela participação na gestão e escolha democrática dos dirigentes educacionais e pela democratização do próprio Estado.

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: **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. Não há cidadania sem democracia. 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. Nascia a cidadania como uma conquista liberal.

Hoje o conceito de cidadania é mais complexo. Com a ampliação dos direitos, nasce também uma concepção mais ampla de cidadania. De um lado, existe uma **concepção consumista** de cidadania (direito de defesa do consumidor) e, de outro, uma **concepção plena**, que se manifesta na mobilização da sociedade para a conquista de novos direitos e na participação direta da população na gestão da vida pública, através, por exemplo, da discussão democrática do orçamento.

Esta tem sido uma prática, sobretudo no nível do poder local, que tem ajudado na construção de uma democracia participativa, superando os estreitos limites da democracia puramente representativa. Adela Cortina em seu livro *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía* (Madrid, Alianza, 1997) afirma que existem dimensões complementares, que se constituem em exigências de uma **cidadania plena**: *cidadania política*: direito de participação numa comunidade política; *cidadania social*: que compreende a justiça como exigência ética da sociedade de bem viver; *cidadania econômica*: participação na gestão e nos lucros da empresa, transformação produtiva com equidade; *cidadania civil*: afirmação de valores cívicos como liberdade, igualdade, respeito ativo, solidariedade, diálogo; *cidadania intercultural*: afirmação da interculturalidade como projeto ético e político frente ao etnocentrismo.

Voltemos agora à pergunta inicial: *o que é educação para e pela cidadania?*

Parece que foi Paulo Freire quem melhor definiu uma educação para e pela cidadania quando, nos *Arquivos Paulo Freire*, em São Paulo, dia 19 de março de 1997, numa entrevista à TV Educativa do Rio de Janeiro, falou de sua concepção da “escola cidadã”:

A Escola Cidadã é aquela que se assume como um centro de direitos e de deveres. O que a caracteriza é a formação para a cidadania. A Escola Cidadã, então, é a escola que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela. Ela não pode ser uma escola cidadã em si e para si. Ela é cidadã na medida mesma em que se exercita na construção da cidadania de quem usa o seu espaço. A Escola Cidadã é uma escola coerente com a liberdade. É coerente com o seu discurso formador, libertador. É toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo. É uma escola de produção comum do saber e da liberdade. É uma escola que vive a experiência tensa da democracia.

Paulo Freire situava o conceito de cidadania no contexto de uma sociedade nova, radicalmente democrática, associando **cidadania** e **autonomia**. No seu último livro ele afirma que “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros” (*Pedagogia da Autonomia*, São Paulo, Cortez, 1997, p. 66).

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.

É a própria escola que deve mudar, por dentro, a partir dela mesma. Mas ela, sozinha, não muda, sem uma concepção de Estado e de educação. Daí a necessidade de novas diretrizes de governo. Historicamente o Estado brasileiro tem sido monopólio das elites econômicas. A escola estatal não é necessariamente pública. Para ser pública ela precisa ser democratizada, isto é, possibilitar a participação da comunidade escolar, interna e externa, em todos os seus níveis de decisão e ação político-pedagógicas.

Para mudar, a escola precisa apoiar-se na sociedade, através da criação de uma **esfera pública de decisão não estatal**, como o emblemático “orçamento participativo” e a “constituinte escolar”. Para mudar, não basta que a análise dos governantes e as soluções apontadas estejam corretas. É preciso que elas sejam legitimadas pela discussão coletiva. Quem opera a mudança é o coletivo. A escola pública de qualidade para todos precisa ser uma escola em rede de colaboração solidária em todos os níveis – local, regional e mundial – buscando a construção democrática radical como alternativa pós-capitalista. As **redes** em educação se constituem em espaços abertos que se auto-reproduzem e assim se fortalecem, constituindo-se em movimentos em permanente mudança.

A escola precisa passar de uma concepção de educação como produção em série – seriação – e de repetição de saberes da sociedade industrial, da parcelarização do conhecimento, para uma **concepção transdisciplinar** da educação, da era da informação pós-industrial e da nova economia, onde predominam a autonomia e a aprendizagem colaborativa, onde todos podem “dizer a sua palavra” (Freire). Na era da informação, a escola precisa deixar de

ser lecionadora, para ser gestora do conhecimento. A educação é mais um ato de produção do que um ato de transmissão e de assimilação de conhecimentos.

O desafio da mudança da escola pública é, ao mesmo tempo, político, cultural e estrutural. Sem mexer nas estruturas não se muda a escola. Mas também é preciso mexer nas relações sociais e humanas e numa **cultura escolar** que valoriza um certo saber e despreza outro. A escola é um espaço de relações sócio-culturais. A reestruturação física da escola deve associar-se a uma reestruturação espiritual e cultural.

Florestan Fernandes (1920-1995) costumava repetir que a escola não educava para a cidadania. Ele dizia que a estrutura de poder no Brasil era arcaica e mantida pela classe dominante que barrava a consciência crítica do povo. Essa estrutura político-social e econômica ainda é dominante. Mas, a mesma sociedade que cria essa estrutura cria também a sua reação. A contradição social existe. Por isso encontramos motivos para ser otimistas. Um deles é o surgimento de uma escola cada vez mais comprometida com um projeto político-pedagógico voltado para a educação para e pela cidadania.