

## PROJETO EDUCATIVO PARTICIPATIVO: DESCENTRALIZAÇÃO E AUTONOMIA NAS ESCOLAS

## EDUCATIONAL PARTICIPATORY PROJECT: DECENTRALIZATION AND AUTONOMY IN SCHOOLS

Myrian Lúcia Ruiz CASTILHO\*

---

**RESUMO:** Este texto busca evidenciar temas importantes da educação brasileira atual e pretende comentar o princípio de gestão democrática do ensino. Discute as formas de participação da comunidade na elaboração do seu projeto educativo, as formas de gestão democrática, a tendência da descentralização com vistas à autonomia das escolas, analisa alguns aspectos do trabalho coletivo participativo e tece algumas considerações finais.

**UNITERMOS:** gestão democrática; projeto educativo participativo; descentralização; autonomia.

---

**ABSTRACT:** This text tries to evidence important topics in the current Brazilian Education. It also intends to comment the beginning of the democratic teaching management. It discusses the ways of community participation in the development of its educational project, ways of democratic management and the tendency to decentralization towards school autonomy. It analyses some aspects of participatory group work and makes some final considerations, too.

**UNITERMS:** democratic management; participatory educational project; decentralization; autonomy.

---

\* Mestre em Educação pela UNESP, Marília, SP-Brasil. Docente da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP – Brasil.

Como instituição social, cujos fins são estabelecidos pela sociedade em que se insere, a escola foi estruturada de forma burocrática, incorporando os modelos formais e hierárquicos de definição de cargos, delimitações de papéis, de direitos e deveres e de adoção de mecanismos de controle.

A Escola Pública de hoje é um espaço contraditório e conflituoso, pois reflete os interesses da sociedade.

Uma nova face da escola é permitir o acesso de todos aos seus benefícios. É um espaço organizado, relativamente estável, que permite o desenvolvimento da sociedade, percepção do coletivo e da alteridade. Como unidade educativa, a escola não está isolada, mas inserida nas políticas públicas.

A necessidade de mudança e a vontade de participar, presentes em todos os setores da vida, especialmente no campo educacional, despertam para a urgência de elaboração de um Projeto Educativo Participativo, como instrumento que ajude a conquistar e consolidar a autonomia da Escola, de forma que se possa criar um clima, em que todos os membros da comunidade educativa se sintam responsáveis pela proposta pedagógica e pelo modo de organização que melhor reflita a sua identidade, superando o constante perigo de se cair na centralização das decisões e no individualismo pedagógico.

O trabalho coletivo é hoje uma necessidade no interior das escolas. Os problemas são de tal ordem e magnitude que não podem ser enfrentados de maneira individualizada e isolada. O trabalho coletivo integrado se impõe agora como condição indispensável para a sobrevivência institucional.

Gestão provém do verbo latino *gero, gestum, gerere* e significa levar sobre si. Trata-se de algo que implica o sujeito. Sendo assim, gestão significa dar direção ao processo de organização e funcionamento da escola comprometida com a formação do cidadãos.

Aos gestores da unidade escolar cabe promover a participação, coordenando os esforços de forma a ampliar a relevância do ensino

ministrado na escola, que tem a função precípua de garantir a educação de qualidade para todos os alunos.

O princípio da *gestão democrática do ensino público*, consagrado no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal e reafirmado pelo inciso VIII do artigo 3º da LDB de 1996, vem dando suporte às políticas de gestão escolar.

A gestão democrática tem-se tornado, segundo Cury (2002), um dos motivos mais freqüentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas a fim de dar seqüência a um princípio constitucional e reposto na lei de diretrizes e bases da educação nacional.

É possível afirmar que cabe a Direção da Unidade Escolar organizar a ação pedagógica buscando a autonomia do fazer educativo, pensando coletivamente a prática, sem perder de vista o vínculo entre ação-reflexão-ação, que caracteriza as atividades humanas.

Segundo Quáglio, a concepção adequada de gestão democrática da educação na época atual desafia a todos a refletirem corretamente. É uma gestão democrática crítica, que busca a liberdade das pessoas:

É uma gestão democrática que coloca as mudanças como problemas para serem resolvidos criticamente. Conseqüentemente, a tarefa dos gestores da educação, isto é, supervisores, diretores, assistentes de diretor e coordenadores pedagógicos, possa ser, então, a de problematizar aos elementos do processo educacional as mudanças propostas na legislação ou determinadas em cada momento, e não dissertar sobre elas como se tratassem de algo acabado. Ao problematizar, rompem-se os esquemas hierárquicos de autoridade e ambos, pessoal da gestão educacional e professores, alunos e seus familiares, funcionários e comunidades, tornam-se sujeitos do mesmo processo em que crescem juntos. Deste modo, o pessoal da gestão da educação refaz constantemente seus conhecimentos sobre as mudanças, e os professores, alunos, funcionários e comunidades ao invés de serem

recipientes dóceis serão investigadores reflexivos e críticos. (QUÁGLIO, 2001, p.15-16)

Pensar, portanto, em um trabalho atual em educação, na perspectiva participativa, é acreditar em administração que se apóie na participação e comunicação bilateral entre administradores, supervisores, professores, alunos e seus pais, funcionários e comunidade. A preocupação nacional com a democratização da gestão escolar e a participação coletiva na construção de uma escola melhor está presente no Brasil desde a época de 1930 com o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932, que já exaltava a autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos e administrativos.

A tendência da descentralização é uma tendência mundial. É um processo que vem acontecendo em quase todos os setores. Para a escola, a descentralização significa dizer que se transfere para ela a responsabilidade de importantes decisões educativas.

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais setores na decisão final dos resultados. Leva realmente a deixar o poder de decisão mais perto de quem lida com as questões, de quem conhece melhor a realidade para tomar decisões.

A globalização e a sociedade de informação colocam, a cada dia, um dado novo. Há necessidade de adaptação permanente e de constante revisão do que acontece, verificando-se a necessidade de que o poder decisório esteja onde o fato acontece.

Prática da descentralização ocorre com vistas à democratização da própria sociedade, promovendo uma melhor gestão dos recursos e processos com o objetivo de aliviar a sobrecarga dos órgãos centrais ocorrida com o crescimento do sistema educacional. Busca-se a racionalidade no emprego dos recursos e a rapidez na solução dos problemas.

Descentralização é processo que está surgindo e constitui uma ação de implantação de política social, realizando, desse modo, a

descentralização política, administrativa, financeira e pedagógica, mediante gestão compartilhada de recursos para a manutenção do ensino. Um exemplo bem sucedido de descentralização, que permite entender tal processo, é a municipalização do ensino e da merenda escolar.

A temática da descentralização, como já foi dito, não constitui uma preocupação unicamente brasileira. Discutida na Conferência de Educação para Todos, realizada na Tailândia (1990), levou o Brasil a elaborar o Plano Decenal de Educação para Todos com a participação dos segmentos da sociedade no Brasil. Observa-se nas metas do plano a implantação de modelos de gestão nas escolas públicas, com ganho de autonomia financeira, administrativa e pedagógica (BRASIL, 1993).

No cotidiano escolar, os incentivos ao exercício da autonomia administrativa, pedagógica, financeira e à gestão democrático-participativa têm sido insuficientes. A implantação de colegiados e conselhos escolares é exemplo de iniciativa que busca incentivar a participação na escola pública.

As novas exigências da sociedade aceleram o processo de construção de sua autonomia. A etimologia da palavra autonomia leva o seguinte significado: facilidade de se governar por si próprio, direito ou faculdade de se reger por leis próprias.

A participação é conquista, porque não existe participação suficiente e acabada, pois ela é infundável, em constante vir a ser. Dentro desse processo, a participação efetiva e real deverá ser construída e não considerada como uma dívida ou presente, pois, desta forma, a reduziríamos à tutela e ao assistencialismo e delimitaríamos os seus espaços de participação.

O momento da autonomia da escola pública aparece neste contexto histórico como uma forma de dar conta dos novos valores que despontam em um mundo global. A educação e a escola, na procura de novas alternativas para a gestão escolar, buscam, dentro deste movimento, subsídios para sua modernização. Para isto, procura-

se discutir a gestão escolar aliada à autonomia como uma alternativa para o novo movimento em que vivemos.

Entretanto, não se pode pensar em autonomia da escola sem pensar num processo estratégico de descentralização do sistema escolar como caminho para a melhoria do ensino.

Vale aqui, porém, a observação de Contreras (2002, p.273): “Não se pode falar de autonomia sem uma clara consciência do papel social e político que a escola desempenha e como este se concretiza em cada caso”.

Para que as escolas tenham autonomia é necessário que tenham poder de decisão para estabelecerem suas necessidades de acordo com seu processo pedagógico. As condições para efetivação da autonomia são: forma de gestão, níveis de participação dos membros da escola e da comunidade, consolidação das equipes escolares na implementação de sua proposta de trabalho e uma direção democrática.

É necessário construir a autonomia escolar em seu verdadeiro sentido e, para isso, deve haver uma educação de qualidade, uma educação que forneça a todos os alunos a oportunidade de adquirir competências e habilidades necessárias para tornarem-se autônomos e participantes, com pensamento crítico, criativo e produtivo numa sociedade em profundas transformações.

A autonomia da escola deve ser o ponto de partida para que a ela possa fornecer a possibilidade de uma aprendizagem significativa, na qual as pessoas entendam os problemas do mundo que as rodeia e utilizem o conhecimento para reencontrar soluções. Há necessidade de uma política de reforço da autonomia das escolas, de modo a criar condições para que ela seja construída em cada unidade escolar, de acordo com suas especificidades locais.

Em *O estudo da Autonomia da Escola*, Barroso afirma que a autonomia construída corresponde ao jogo das dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente, resultando da confluência de várias

lógicas e interesses, sejam eles políticos, gestores, profissionais e pedagógicos. Sendo assim, a autonomia afirma-se como expressão social que é a escola. É um conceito construído social e politicamente e não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem.

Neste sentido, reforça-se a idéia de Gadotti e Romão (1997) quando afirmam que a comunidade, professores e corpo administrativo não podem estar dissociados no momento de se discutir a questão das práticas a serem adotadas na escola. O partilhar de práticas e idéias se fará ao se entender e propor uma organização que se funda no entendimento compartilhado dos professores, dos alunos e demais interessados na educação.

Nos anos 70 as instituições de ensino sofreram grande crítica quando identificadas como aparelhos ideológicos de Estado, como reprodutoras da desigualdade social.

A partir dos anos 80, a escola foi identificada como um espaço na concretização das políticas educativas, reconhecendo-se que a escola é uma organização social com cultura e identidade próprias e autonomia a construir.

É neste contexto que o Projeto Educativo da Escola vai se afirmando como uma necessidade para as instituições escolares.

A identidade das pessoas e das instituições se constrói na alteridade. Cada escola deverá traçar o seu caminho, porém o caminho não está pronto, ele se faz ao caminhar, ou seja, no diálogo com os outros sujeitos.

O Projeto Educativo Participativo é o plano global da escola, que define a ação educativa que pretende realizar na sua realidade. É referência para todos os projetos desenvolvidos, funcionando como um guarda-chuva.

O Projeto Educativo é processo e tem a participação de todos os envolvidos na ação educativa de forma diagnóstico-formativa, com um plano de ação decidido em conjunto, considerando as necessidades do contexto escolar.

Também é conhecido por Projeto Político Pedagógico porque se caracteriza por manter um canal de participação que supera as práticas autoritárias e individualistas. Exige dos envolvidos muito compromisso e envolvimento.

O Projeto Educativo é resultado de uma decisão conjunta que reforça a cultura do coletivo com base no desenvolvimento de uma consciência que abrange a comunidade escolar como um todo.

Superando o perigo de cair na centralização das decisões e no individualismo pedagógico, o Projeto Educativo Participativo é um instrumento que ajuda a conquistar a autonomia da escola de tal forma que se possa criar um *ethos* em que todos os membros da comunidade educativa se sintam responsáveis pela sua proposta pedagógica pela organização que melhor reflita a sua identidade.

O Projeto Educativo abre espaço de participação na escola e propõe uma gestão coletiva.

A discussão coletiva na construção do projeto pedagógico constitui-se em referência importante para que os vários segmentos da escola descubram formas de participação, muitas vezes, ainda não percebida por eles (SOUZA, 2002).

Sabendo-se que não existem escolas iguais, o Projeto Educativo deve partir da realidade de cada uma.

A atual LDBEN (1996) nos seus artigos 14 e 15 determina gestão democrática participativa com vistas ao ganho de autonomia:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram

progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (SOUZA e CORRÊA, 2002)

Partindo da discussão coletiva dos problemas existenciais da escola para a procura de solução para os mesmos, o Projeto Educativo possui alguns princípios orientadores: ação coletiva, gestão democrática, relação escola-comunidade. A busca pela autonomia na escola objetiva o pedagógico, administrativo e o financeiro.

Em se tratando da Autonomia da escola, a descentralização pedagógica é a mais importante. Para tanto, existe a necessidade de que a escola organize o seu projeto educativo participativo.

Embora a questão legal traga em seu texto a importância de a escola possuir autonomia, ela é decretada por força da própria lei. A autonomia não pode ser vista como algo herdado, mas sim como consequência dos processos relacionais que possibilitam à escola ter uma identidade própria. A escola precisa construir a sua própria autonomia, pressupondo a autonomia dos sujeitos que a constroem.

A elaboração coletiva do Projeto Educativo é uma oportunidade para a comunidade de definir a escola que deseja construir.

Sobre esta questão afirma Vasconcelos (2002): “É o coletivo que vai fazer sua leitura da realidade, explicitar seus objetivos e assumir compromissos com a prática transformadora, de tal forma que tenha a cara da escola”.

Gomes (1996, in BARROSO) mostra a contribuição do Projeto Educativo quando diz que, ao participar na definição de uma política educativa local, ele contribuirá para recuperar a legitimidade da escola pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, ao longo desta comunicação, levantar algumas questões sobre a escola atual diante do desafio colocado pela

sociedade em constante transformação. A evolução social e a evolução da prática social da educação demandam a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão.

A gestão democrática da educação, imperativo constitucional, reflete o desejo de uma sociedade que não aceita mais o autoritarismo e a centralidade da escola.

Acreditamos que as reflexões realizadas neste trabalho constituam uma contribuição para avançar o conhecimento sobre gestão democrática no ensino público com a construção de um Projeto Educativo, na certeza de que esse é mais um instrumento teórico-metodológico de transformação da realidade educacional.

É certo que existe um caminho a ser percorrido para transformar a realidade das escolas com vistas à discussão coletiva e compartilhada da autonomia e gestão democrática que melhor se ajuste ao momento histórico atual: educação de qualidade para todos, um desafio colocado aos que reconhecem o valor da Educação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1988.
- BRASIL. *Lei de diretrizes e bases da educação nacional n.9394/96*. Brasília, 1996.
- CONTRERAS, J. *Autonomia de professores*. São Paulo: Cortez, 2002.
- CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *RBP AE*, São Bernardo do Campo, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002.
- DEMO, P. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo: Cortez, 1996.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J.E. *Autonomia na escola*. Construindo a escola cidadã. O projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2000.
- GESTÃO EM REDE. *Escola autônoma: um programa em busca da qualidade*. Brasília, n.14, mai/jun. 1999, p.16-7.

GOMES, R. Tese para uma agenda de estudo da escola. In: BARROSO, J. (Org.). *O estudo da escola*. Porto-Portugal: Porto, 1996. p.87-108.

MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C (Orgs.) *Política e gestão da educação: Dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. (Biblioteca ANPAE)

QUAGLIO, P. A governança como gestão democrática em educação. *Inter Atividade*. Coordenadoria de Pesquisa e Extensão/Faculdades Integradas Rui Barbosa, v.1, n.1, Andradina: FIRB, 2001.

SILVA JUNIOR, C.A. *A escola pública como local de trabalho*. 2.ed., São Paulo: Cortez, 1993.

SOUZA, J.V.; CORRÊA, J. Projeto pedagógico: autonomia construída no cotidiano da escola. In: DAVIS, C. et al. *Gestão da escola – desafio a enfrentar*. Rio de Janeiro: DPA, 2002. (Biblioteca ANPAE)

TANURI, L.M. A Administração do Ensino no Brasil: centralização X descentralização. *Didática*, Revista da UNESP. São Paulo, n.17, p.5-21, 1991.

VASCONCELLOS, C.S. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2002.

