

# DESAFIOS DA ESCOLA E DOS PROFESSORES NOS CONTEXTOS PÚBLICO E PRIVADO

» por Júlio Furtado\*



**S** em sombra de dúvida, o maior desafio da escola, seja ela pública ou privada, é comprometer todos os seus atores com o Projeto Político Pedagógico (PPP). Infelizmente, grande parte das escolas ainda tem um desafio anterior a esse que é construir coletivamente o seu Projeto.

O Projeto Político Pedagógico é a identidade, é a “Constituição” da escola. Ele é político porque é um compromisso social, já que se compromete com a formação do cidadão para um tipo de sociedade que se deseja e é Pedagógico porque define as ações educativas e as características necessárias à escola para que ela cumpra seu propósito. Um PPP deve contemplar a missão da escola (ou marco referencial), que é a declaração explícita dos valores e aspirações da escola. A missão deve responder principalmente a duas perguntas: Em que educação essa escola acredita? Que aluno queremos formar? Deve contemplar também uma clara descrição da clientela, que envolve alunos e comunidade. Deve descrever a relação com as famílias, como será feita a gestão da disciplina e os recursos que serão utilizados, o estágio atual dos resultados do processo de aprendizagem e deve estabelecer metas e prazos de melhoria desses índices. O PPP precisa, também, estabelecer as diretrizes e expectativas pedagógicas e apresentar os planos de ação para o alcance das metas e objetivos. Sua construção é uma empreitada complexa que exige muita determinação e crença em sua funcionalidade. Uma vez construído, porém, o PPP torna-se o instrumento de agregação, alinhamento e desenvolvimento da escola.

## CONCEITO

### PROJETO PEDAGÓGICO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece, dentre várias questões, que os sistemas de ensino devem assegurar, às unidades públicas e de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Toda escola precisa ter esse projeto pedagógico documentado e que retrate a realidade cotidiana da comunidade local, a fim de transformá-la em algo melhor.

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO É POLÍTICO PORQUE É UM COMPROMISSO SOCIAL, JÁ QUE SE COMPROMETE COM A FORMAÇÃO DO CIDADÃO PARA UM TIPO DE SOCIEDADE QUE SE DESEJA. É PEDAGÓGICO PORQUE DEFINE AS AÇÕES EDUCATIVAS E AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS À ESCOLA PARA QUE ELA CUMPA SEU PROPÓSITO.**

No contexto da escola pública, a construção e gestão do PPP ensejam grande mobilização de pessoas e de representações setoriais e sua redação deve garantir a qualidade social, não permitindo que nenhum grupo deixe de ser ouvido e levado em consideração. Na escola privada, ele em geral é fruto de detalhado estudo das crenças e necessidades da clientela e das possibilidades da instituição, “temperado” pelas crenças da escola sobre o que é uma educação de qualidade. Se por um lado os maiores esforços da escola pública se dão no sentido de mobilizar e comprometer as pessoas na tarefa de discussão e construção do PPP, na escola privada tal esforço se dá no sentido de evidenciá-lo e oficializá-lo para todos os grupos que compõem a escola (professores, pais, funcionários, alunos e comunidade).

Tal dificuldade se dá devido à grande proximidade que a escola privada tem com as “exigências do mercado”, um mercado que, na maioria das vezes, não tem claro conceito de um bom processo educativo. Se a escola pública consegue construir um projeto de forma participativa, a gestão do mesmo torna-se facilitada pela metodologia que o produziu. Manter o sentimento de “posse coletiva” do projeto é, em síntese, o principal foco do gestor da escola pública. No caso da escola privada, o PPP não é fruto da vontade coletiva, mas sim dos anseios e crenças dos mantenedores (embora respeitando o contexto em que se inserem e as expectativas da clientela). Esse fato faz com que a escola privada precise fazer um grande esforço para comprometer funcionários e professores com a proposta. Essa questão fica mais complexa, quando constatamos que grande parte das instituições privadas não envidam muitos esforços para convencer e conquistar, mas sim para impor o projeto de forma direta como algo pra “pegar ou largar”.

As diferentes concepções de PPP geram diferentes formas de relação entre a escola e os professores, entre a escola e as famílias e entre a escola e os alunos. Da mesma forma, diferentes consequências são oriun-

das das diferentes estratégias de gestão do comprometimento desses grupos. Na instância pública, as famílias precisam ser mobilizadas a fazer parte da construção do Projeto Político Pedagógico. Em função da dificuldade de mobilização desse segmento, essa tarefa é, em geral, cumprida através de representações “não representativas” do grupo de pais. Não são raras as escolas públicas que têm nesse segmento a maior dificuldade de mobilização, o que as leva a “cumprir tarefa”, convidando os pais mais próximos a participarem do processo para garantir o grupo representativo de todos os segmentos. Na instância privada a dificuldade é basicamente a mesma, apenas é produzida por diferentes caminhos. As escolas não dão a importância devida à apresentação da proposta aos pais, frisando os valores e atitudes inegociáveis e a justificativa de procedimentos e rotinas. A consequência são conflitos no dia a dia causados por desalinhamentos de percepções. Igualmente às públicas, as escolas privadas têm dificuldade em mobilizar os pais para serem parceiros no processo de aprendizagem, com a especificidade de que os mesmos atribuem à escola tarefas e responsabilidades que não a compete sob a justificativa de que estão pagando pelo serviço.

A dificuldade de comprometimento e mobilização dos professores com o PPP também é questão comum nas duas escolas. Enquanto na escola pública a dificuldade tem início na participação e na elaboração do documento, na privada, o maior impasse é levar os professores a comungarem de uma proposta da qual, muitas vezes divergem e que, num primeiro momento afirmam concordar tão somente para conquistar a vaga e sobreviver no Mercado de Trabalho. Na escola pública tal descompromisso igualmente se manifesta, no entanto, existe o argumento da não participação no processo de construção coletiva, o que em nada minimiza o impasse. As estratégias usadas pelas gestões para “forçar” tal comprometimento por parte dos professores estabelecem uma atmosfera de conflitos



**AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE PPP GERAM DIFERENTES FORMAS DE RELAÇÃO ENTRE A ESCOLA E OS PROFESSORES, ENTRE A ESCOLA E AS FAMÍLIAS E ENTRE A ESCOLA E OS ALUNOS.**

na qual as escolas mergulham até o pescoço e que passa a ser a causa da maior parte de seus problemas. Essa falha no processo de mobilização detona a crise da relação entre a escola e os professores e cria um quadro no qual os professores recebem grande parte da culpa e no final das contas a escola não cumpre o seu papel.

No contexto público, o drama se configura a partir da falta de instrumentos de pressão agravado pela postura, muitas vezes igualmente desmotivada e desmobilizada da gestão. Em muitos casos as escolas funcionam na base do que é possível fazer com a energia que ainda resta. Não são raros os destaques individuais representados por professores que, assumindo apenas o compromisso com

suas consciências, realizam um trabalho de qualidade e acabam sendo criticados pelos colegas pelo “excesso” de dedicação, o que, com o tempo, enfraquece a atitude de dedicação. Muitos gestores de escola pública, por sua vez veem-se sem saída e dizem-se sem ter o que fazer (o que muitas vezes, consideradas as condições e as circunstâncias, é verdade). Outros tentam impor um regime autoritário, o que acaba por provocar mais descompromisso.

A minoria dos gestores que conseguem, no entanto, promover um processo legítimo e participativo de construção do Projeto Político Pedagógico da escola e que conseguem envolver a todos na responsabilidade do sucesso cotidiano do projeto, logram êxito e constroem

## MEMÓRIA

### DURANTE A DITADURA

Nos anos 1980, durante o final da ditadura militar no Brasil, o processo de democratização permitiu que se discutisse a intervenção do Estado – inclusive na educação, em que o que se ensinava nas escolas era determinado pela ditadura. Com a Constituição de 1988 esse processo começou a se intensificar e a incluir nos bancos escolares pessoas que até então não tinham acesso mesmo ao mais básico ensino público. Esse modelo de PPP requer muita responsabilidade dos gestores da educação, em todos os níveis.



escolas que se destacam pelos resultados positivos. Podemos dizer, então, que na escola pública o grande esforço e o principal foco devem ser no processo de mobilização para a construção e gestão participativa do PPP, o que deflagra uma sensação de sucesso que alimenta a atitude de envolvimento e dedicação. Da mesma forma, podemos afirmar que o contrário disso alimenta a desmobiliza-

#### **A GESTÃO DA ESCOLA PRIVADA OCUPA-SE DE CRIAR ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E PRESSÃO.**

ção, o descompromisso e a desmotivação por parte de todos na escola.

Na escola privada, o drama se desenvolve a partir da utilização de instrumentos de coerção por parte da gestão para que a proposta seja concretizada. Como em grande volume, as propostas pedagógicas não estão plenamente claras para os professores e em outra parte considerável, embora estejam claras,

minhos para aumentar a produtividade dos professores, que por sua vez, tentam administrar as pressões e as exigências cada vez maiores em função do medo do desemprego. Nesse contexto todos saem perdendo: a gestão da escola, que em vez de se dedicar às questões estratégicas, ocupa-se de criar estratégias de controle e pressão; os professores que, em vez de mergulharem na busca de melhores métodos para suas aulas, consomem-se imaginando como transparecer uma boa imagem para a escola e como driblar o conjunto de exigências ao qual estão submetidos; os alunos, que deixam de ter um professor inteiro, natural e apaixonado e passam a ter um professor amedrontado, pressionado e "mecanizado" e, por fim, os pais, que acabam não obtendo a Educação que esperavam.

A grande questão que se coloca é a de que os professores são o maior diferencial que uma escola pode ter. Tanto na escola pública como na privada, esse elemento tem sido bode expiatório, presente em discursos inflamados e reducionistas que tentam apontar culpados pela "disfuncionalidade" da escola. Os resultados das avaliações externas, quando considerados em suas médias, não apontam grande diferença entre a escola pública e a escola privada que se debatem, cada uma a seu modo para encontrar culpados. Todo esse estado de coisas traz à tona um quadro desolador para o futuro da educação no país. Índices alarmantes de abandono da profissão (infelizmente cada vez maiores entre os bons professores), redução crescente de candidatos para as licenciaturas já deflagram a falta de profissionais no Mercado. Na cotidiano docente, os baixos salários, o grande volume de trabalho extraclasse e a crescente desvalorização da profissão pela sociedade são os elementos que mais pesam na cada vez mais difícil renovação de votos de amor e dedicação que precisa ocorrer a cada início de ano letivo. ■



Esse guia incorpora conceitos metodológicos de elaboração do Projeto Político-Pedagógico às propostas de um planejamento estratégico e algumas de suas ferramentas (visão de futuro, visão compartilhada, visão sistêmica, planos de ação, indicador de desempenho etc.), tomando o projeto mais ativo para que, ao final, saia realmente do papel e se transforme em ações concretas. Sua estrutura didática facilita o entendimento do conteúdo e auxilia o processo complexo de orientação dos educadores, coordenadores e equipes para participação em cada fase de execução das diferentes etapas do PPP.

**OS PROFESSORES SÃO O MAIOR DIFERENCIAL QUE UMA ESCOLA PODE TER. TANTO NA ESCOLA PÚBLICA COMO NA PRIVADA.**

\*Júlio Furtado é Mestre em Educação pela UFPA, Doutor em Ciências da Educação e Diplomado em Psicopedagogia pela Universidade de Havana. Graduado em Pedagogia, palestrante e escritor.