

Progestão



Brasília – 2009

Esta coleção foi editada para atender aos objetivos do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares e sua reprodução total ou parcial requer prévia autorização do CONSED.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Marçal, Juliane Corrêa

Progestão : como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?, módulo III / Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Bibliografia

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-09-1

1. Autonomia Escolar 2. Escolas - Administração e Organização 3. Planejamento Educacional I. Sousa, José Vieira de. II. Machado, Maria Aglaê de Medeiros. III. Título IV. Título: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?

01 - 0709

CDD - 371.207

Índices para catálogo sistemático:

1. Escolas : Projetos pedagógicos : Construção coletiva : Educação 371.207
2. Projetos pedagógicos : Construção coletiva : Escolas : Educação 371.207

CONSED

SDS Centro Comercial Boulevard Bloco A/J 5º andar sala 501

Telefax: (061) 2195 8650

CEP: 70391-900

Brasília/DF

www.consed.org.br

consed@consed.org.br

Módulo III

**Como promover a construção
coletiva do projeto
pedagógico da escola?**

Progestão

Autores do Guia do Tutor

José Vieira de Sousa
Juliane Corrêa Marçal

Coordenação geral

Maria Aglaê de Medeiros Machado

Consultores técnicos

Marlou Zanella Pellegrini
Kátia Siqueira de Freitas
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

Consultor em educação a distância

Jesús Martín Cordero
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

Coordenação e produção de vídeo

Hugo Barreto
Fundação Roberto Marinho

Supervisão de projeto gráfico

Renato Silveira Souza Monteiro

Coordenação do Progestão

Lílian Barboza de Sena
CONSED

Assessoria técnica

Hidelcy Guimarães Veludo
CONSED

Revisores

Irene Ernest Dias
Jorge Moutinho

Projeto gráfico

BBOX design

Diagramação

Caju Design

Sumário

Apresentação	7
Objetivos Gerais.....	8
Mapa das unidades	10
Unidade 1	
Por que construir coletivamente o projeto pedagógico?	
Introdução.....	15
Objetivos específicos	15
Resumo.....	34
Leituras recomendadas.....	35
Unidade 2	
Que dimensões e princípios orientam o projeto pedagógico?	
Introdução.....	39
Objetivos específicos	39
Resumo.....	53
Leituras recomendadas.....	53
Unidade 3	
Como construir coletivamente o projeto pedagógico?	
Introdução.....	57
Objetivos específicos	57
Resumo.....	86
Leituras recomendadas.....	87
Unidade 4	
Como articular o projeto pedagógico e prática pedagógica?	
Introdução.....	91
Objetivos específicos	91
Resumo.....	119
Leituras recomendadas.....	120
Resumo Final	123
Glossário	124
Bibliografia	125

"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, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. 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."

Moacir Gadotti



Apresentação

Caro(a) Gestor(a),

Sua experiência no dia-a-dia já deve ter mostrado como é importante todos os segmentos da escola (gestores, alunos, professores, funcionários, pais) caminharem juntos, procurando resolver os problemas que aparecem e criando novas alternativas para a melhoria da educação oferecida à comunidade. Nesse processo, o trabalho realizado pelos vários segmentos da escola tem se mostrado um aspecto fundamental, pois, como diz o ditado popular, "uma andorinha só não faz verão".

Trabalhar coletivamente, apesar de ser muito mais vantajoso para a escola como um todo, não é uma tarefa sempre fácil. Mas é pela ação coletiva* que a escola se fortalece, revelando sua capacidade de se organizar e produzir um trabalho pedagógico de melhor qualidade. Você, na condição de gestor(a), já deve ter passado por situações em que pôde comprovar a importância do trabalho coletivo para um melhor desempenho da função social da escola.

A escola precisa preocupar-se em atender às necessidades específicas da comunidade na qual está inserida, planejando seu trabalho a médio e a longo prazos, com a finalidade de construir uma identidade própria. Essa identidade tem um nome: projeto pedagógico. É de sua construção coletiva que trataremos neste Módulo.

O projeto pedagógico torna-se fundamental para a escola por ser o elemento norteador da organização do seu trabalho, visando ao sucesso na aprendizagem dos alunos – finalidade maior da escola como instituição social.

Neste Módulo, analisaremos o processo de construção coletiva do projeto pedagógico como instrumento importante para assegurar não só o sucesso da aprendizagem dos alunos como a sua permanência numa escola prazerosa e de qualidade. Buscaremos também compreender os princípios que levam à conquista da autonomia pela escola, com base em ações compartilhadas por seus vários atores, uma vez que projeto pedagógico e autonomia andam juntos.

Estudaremos, ainda, como o projeto pedagógico pode orientar o trabalho da escola por meio de diversas formas de planejamento, todas elas integradas no diálogo e na busca de solução dos problemas da escola com base na ação coletiva – alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e comunidade local. Juntos, todos estarão procurando alternativas para promover inovações no cotidiano escolar.



Entretanto, é importante ter em mente que a construção do projeto pedagógico não é apenas uma obrigação legal a que a escola deve atender, mas uma conquista que revela o seu poder de organização, procurando cada vez mais ter autonomia em suas decisões.

A conquista dessa autonomia é importante porque a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de nº 9.394/96, não só reconhece os estabelecimentos de ensino como espaço legítimo para elaboração do seu projeto pedagógico como, também, assegura a participação dos profissionais da educação no desenvolvimento dessa tarefa. A transformação dessa autonomia assegurada pela legislação em uma autonomia construída pelos sujeitos da escola será uma das reflexões que faremos neste Módulo.

É claro que a construção desse projeto pela escola não pode ser feita por uma pessoa ou uma equipe, mas pelos vários segmentos que dela fazem parte. Também é algo que sofre influências diversas do meio social no qual a escola se insere, de forma que os gestores precisam estar atentos para lidar o melhor possível com os conflitos que aparecerem, porque eles relacionam-se aos interesses dos vários segmentos presentes na instituição.

Como você pode perceber, o estudo deste Módulo é muito importante, porque nele trataremos das possibilidades que a escola tem de organizar coletivamente o seu trabalho pedagógico, buscando cumprir, de forma democrática, sua função social.

Para que sua aprendizagem seja bastante proveitosa e agradável, procure relacionar os estudos que fizer com a sua prática como gestor escolar.

E então? Vamos começar?



Objetivo geral

Eis o objetivo que pretendemos alcançar no final deste Módulo:

- ★ Promover a construção coletiva do projeto pedagógico, articulando-o às várias formas de planejamento do trabalho da escola.

Para ajudá-lo a alcançar este objetivo geral, o presente Módulo está organizado em quatro unidades, cada qual orientada por uma pergunta que guiará nossa discussão.

No mapa a seguir são apresentados os títulos, os objetivos e os conteúdos que estudaremos em cada uma das referidas unidades.

mapa das unidades

Unidade 1

Por que construir coletivamente o projeto pedagógico?

Objetivos específicos

- ★ Distinguir a autonomia legal da autonomia construída pelos sujeitos de sua escola.
- ★ Propor a elaboração do projeto pedagógico a partir da sua realidade escolar.
- ★ Justificar a importância do trabalho coletivo na construção do projeto pedagógico.
- ★ Conceituar projeto pedagógico.

Conteúdos

- ★ Escola, autonomia e projeto pedagógico na LDB – Lei 9.394/96.
- ★ Cotidiano escolar e desafios profissionais.
- ★ O trabalho coletivo e a construção do projeto pedagógico
- ★ Afinal, o que vem a ser o projeto pedagógico?

Unidade 2

Que dimensões e princípios orientam o projeto pedagógico?

Objetivos específicos

- ★ Reconhecer a importância da relação teoria-prática na elaboração do projeto pedagógico.
- ★ Identificar as dimensões presentes na elaboração coletiva do projeto pedagógico.
- ★ Levantar coletivamente os princípios orientadores para a construção do projeto pedagógico de sua escola.

Conteúdos

- ★ A articulação teoria-prática e a construção do projeto pedagógico.
- ★ Dimensões do projeto pedagógico: pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.
- ★ Princípios orientadores do projeto pedagógico.

Unidade 3

Como construir coletivamente o projeto pedagógico?

Objetivos específicos

- ★ Identificar os três grandes movimentos de construção do projeto pedagógico.
- ★ Estruturar os grandes movimentos de elaboração do projeto pedagógico.
- ★ Propor mecanismos de organização e participação dos segmentos da escola na elaboração do projeto pedagógico.
- ★ Reconhecer a importância do processo avaliativo em todos os movimentos de construção do projeto pedagógico.

Conteúdos

- ★ Metodologia e movimentos de construção do projeto pedagógico.
- ★ Identificação do projeto pedagógico.
- ★ 1º movimento: Como é nossa escola?
- ★ 2º movimento: Que identidade a nossa escola quer construir?
- ★ 3º movimento: Como executar as ações definidas pelo coletivo?

Unidade 4

Como articular projeto pedagógico e prática pedagógica?

Objetivos específicos

- ★ Elaborar os planos de ação da escola tendo como referência o projeto pedagógico.
- ★ Considerar as características organizacionais e o contexto da escola na elaboração do projeto pedagógico.
- ★ Utilizar o projeto pedagógico como instrumento de inovação da prática pedagógica e da proposta curricular.
- ★ Relacionar as ações do projeto pedagógico com as políticas educacionais do sistema público de ensino.

Conteúdos

- ★ Qual a relação entre planejamento e projeto pedagógico?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e organização do trabalho escolar?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e prática pedagógica?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e política educacional?



1

Por que construir coletivamente o projeto pedagógico?



Introdução

Você já deve ter percebido como o trabalho da escola torna-se muito mais produtivo e agradável quando há diálogo entre os vários segmentos que dela fazem parte. Essa forma de trabalhar é muito importante para a discussão que faremos ao longo deste Módulo, por ser fundamental para a construção do projeto pedagógico de qualquer escola. É da necessidade de construir esse projeto que trataremos nesta Unidade.

Lembre-se: quando falamos nos diversos segmentos que compõem a escola, estamos nos referindo a alunos, pais, professores, gestores, funcionários e representantes da comunidade local.



Objetivos específicos

Este é um desafio* que toda escola precisa enfrentar. Por isso, caro Gestor, no final do estudo desta primeira Unidade, esperamos que você alcance os seguintes objetivos:

1. Distinguir a autonomia legal da autonomia construída pelos sujeitos de sua escola.
2. Propor a elaboração do projeto pedagógico a partir da sua realidade escolar.
3. Justificar a importância do trabalho coletivo na construção do projeto pedagógico.
4. Conceituar projeto pedagógico.

Escola, autonomia e projeto pedagógico na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96

Como você sabe, as leis são fontes de esperança mas não fazem milagres, visto que a realidade social não muda por um simples passe de mágica. Nesse sentido, elas são pontos de partida para que a realidade seja repensada e que, com base em sua aplicação, avanços sejam alcançados.

A lei máxima do nosso sistema educacional reflete um processo e um projeto político para a educação brasileira. É chamada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9.394/96) porque estabelece:

★ As diretrizes que definem os princípios, as finalidades, as intenções e os objetivos da educação brasileira.

★ As bases referentes aos níveis e às modalidades de ensino, aos processos de decisão, às formas de gestão e às competências e responsabilidades relativas à manutenção e ao desenvolvimento do ensino no país.

Na LDB, destacam-se três grandes eixos diretamente relacionados à construção do projeto pedagógico. Veja quais são eles:

O eixo da flexibilidade	→	vincula-se à autonomia, possibilitando à escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico.
O eixo da avaliação	→	reforça um aspecto importante a ser observado nos vários níveis do ensino público (artigo 9º, inciso VI).
O eixo da liberdade	→	expressa-se no âmbito do pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas (artigo 3º, inciso III) e da proposta de gestão democrática do ensino público (artigo 3º, inciso VIII), a ser definida em cada sistema de ensino.

Considerando esses três grandes eixos, a LDB reconhece na escola um importante espaço educativo e nos profissionais da educação uma competência técnica e política que os habilita a participar da elaboração do seu projeto pedagógico. Nessa perspectiva democrática, a lei amplia o papel da escola diante da sociedade, coloca-a como centro de atenção das políticas educacionais mais gerais e sugere o fortalecimento de sua autonomia.

Vejamos, no quadro a seguir, como a LDB delega aos sujeitos que fazem a escola a tarefa de elaboração do projeto pedagógico.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica.

(...)

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

(...)

II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas 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 ou equivalentes.

Veja como é importante a tarefa apresentada à escola e aos seus profissionais em relação à construção do projeto pedagógico! É claro que o fato de a lei determinar que cada escola construa o seu projeto pedagógico é uma condição necessária, mas não suficiente para o exercício pleno da autonomia. E você sabe por quê?

Porque é preciso fazer surgir, dessa autonomia garantida pela lei, uma outra – construída na escola – que estimule e assegure a participação de gestores, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade local na discussão do trabalho pedagógico, numa perspectiva mais ampla.

A LDB utiliza nos artigos 12 e 13 a expressão proposta pedagógica e, no artigo 14, projeto pedagógico. Embora muitos educadores interpretem essas expressões de forma diferente, nós as consideramos como equivalentes, para nos referirmos ao instrumento que a escola elabora, objetivamente, visando organizar o seu trabalho. Ao longo do estudo deste Módulo, falaremos em projeto pedagógico.

Ao orientar suas práticas para o fortalecimento de sua própria autonomia, a escola pode construir o seu conceito de qualidade de ensino e adequar melhor a sua função às necessidades da comunidade. Nesse sentido, organizando o seu trabalho pedagógico, a escola avança para outro nível de autonomia, mais solidário e com mais diálogo, que pode levar os segmentos a se envolver no processo de forma mais efetiva, pelas ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Aí temos, de fato, uma autonomia gerada pelas práticas da própria escola.

Quando a escola é capaz de construir, implementar* e avaliar o seu projeto pedagógico, ela propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica. Ao exercer essa autonomia, a escola, consciente de sua missão, implementa um processo compartilhado de planejamento e responde por suas ações e seus resultados.

Essa autonomia construída objetiva ampliar os espaços de decisão e participação da comunidade atendida pela escola, criando e desenvolvendo instâncias coletivas – como os conselhos escolares ou equivalentes – previstas no art. 14 da LDB.

Vamos realizar uma atividade de estudo analisando a relação entre essas duas autonomias?

★ ★ ★ ★



Atividade 1

Da autonomia apontada pela legislação à autonomia construída pela escola

 10 minutos

Como você deve estar lembrado, um dos objetivos desta Unidade diz respeito à necessidade de a escola fortalecer sua autonomia. A realização desta primeira atividade visa ajudá-lo a alcançar esse objetivo, considerando que a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) estimula a autonomia da escola, atribuindo-lhe a tarefa de elaborar o seu projeto pedagógico.

Algumas das afirmativas a seguir referem-se à autonomia assegurada pela legislação e outras à autonomia construída pela escola. A partir do que estudamos, escreva nos traços em branco AG para a autonomia garantida pela lei e AC para a autonomia construída, correspondendo ao significado das frases:

- a) () Resulta do trabalho de discussão do projeto pedagógico pelos vários segmentos que atuam na escola.

- b) () Atribui a cada estabelecimento de ensino a tarefa de construir o seu próprio projeto pedagógico.
- c) () Permite à escola discutir as possibilidades de organizar o seu trabalho, com base em suas reais necessidades.
- d) () Cria espaços de decisão e participação democrática para a comunidade local que tem acesso à escola.
- e) () Define como tarefa dos docentes participar da elaboração do projeto pedagógico da escola.

Comentário

A sequência das respostas é: a) AC; b) AG; c) AC; d) AC e AG; e) AG.

Ao realizar esta atividade, você deve ter percebido a importância de a escola avançar do plano da autonomia garantida pela lei para uma outra, construída a partir do diálogo dos vários grupos que a compõem. Esse avanço significa que a escola pode construir outro conceito de qualidade de ensino à medida que todos realmente se responsabilizem pelas suas ações coletivas, numa prática de vivência democrática.

Enfim, você deve ter considerado que, apesar de a legislação também ter construído um conceito de autonomia, assegurando-o ao sistema de ensino público como um todo, é preciso que cada escola construa a sua própria autonomia.

...

É verdade que a autonomia assegurada pela LDB também é resultado de um processo de construção social, uma vez que essa lei é produto da discussão de muitos educadores e de outros segmentos da sociedade. Mas a autonomia da escola é efetivamente construída, na medida em que resulta da ação dos sujeitos locais e não da determinação legal. É claro que quando a autonomia da escola aumenta, também cresce o seu nível de responsabilidade em relação à comunidade na qual ela está inserida. Trata-se de uma relação diretamente proporcional:

Mais autonomia



Mais responsabilidades

É nesse sentido que podemos dizer que a autonomia na escola ocorre à medida que existe também a capacidade de a instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando mostra-se capaz "(...) de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades" (Heloísa Luck, 2000, p.11).

É bem possível que, ao ler essas palavras, você esteja pensando: qual o papel do gestor no processo de elaboração do projeto pedagógico da escola, visando ajudar na construção de sua autonomia? Apesar de a resposta a essa questão não ser muito fácil, pode-se afirmar que tal tarefa não se esgota no âmbito da competência legal; ela é mais complexa. Trata-se de coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos deles decorrentes.

Nesse sentido, o seu papel como gestor assemelha-se ao de um maestro que coordena uma orquestra para que tudo saia no tom certo, com base na colaboração do conjunto dos músicos.

O educador ou o coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos. O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia do maestro com cada um e com todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica. Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático.

Freire, in: Aguiar, 1999, p.115





Atividade 2

Reconhecendo a importância de a escola construir sua própria autonomia

 10 minutos

Imagine que você está coordenando uma das primeiras reuniões de sua escola para discutir a construção do projeto pedagógico, contando com a presença de gestores, professores, funcionários da escola, pais, alunos e representantes da comunidade. A certa altura da discussão, você verifica a necessidade de retomar as razões pelas quais é importante a escola construir o seu projeto pedagógico.

Considerando a situação descrita e os estudos feitos sobre essa questão, assinale, entre as alternativas a seguir, aquelas que justificam a importância de a escola realizar essa tarefa, com base no que é definido pela LDB (Lei nº 9.394/96):

- a) Porque possibilita aos vários segmentos da escola a busca da inovação de sua prática.
- b) Porque estimula a escola a identificar seus problemas e aguardar que outros os resolvam.
- c) Porque leva a escola a perceber a relação existente entre autonomia e responsabilidade.
- d) Porque pode revelar o nível ilimitado de liberdade e autonomia da escola.
- e) Porque abre espaços e amplia o nível de participação dos vários segmentos da escola.

Comentário

As alternativas que justificam a importância de a escola construir o seu projeto pedagógico correspondem às letras **a**, **c** e **e**. Observe que essas alternativas convergem para a idéia geral de que o projeto pedagógico é importante por levar a escola a adotar um processo democrático de decisões com a participação dos vários segmentos que a compõem, visando inovar na sua prática. Nesse sentido, esse projeto pode estimular um processo consensual baseado na discussão coletiva.

Quanto às outras duas alternativas, é preciso perceber que nenhuma delas justifica a importância de a escola construir o seu projeto pedagógico; a **b** porque enfatiza que a escola, após identificar seus problemas, deve esperar que eles sejam resolvidos por outras instâncias; a letra **d** porque apresenta a idéia equivocada de que a liberdade e a autonomia da escola não teriam limites, mediante a elaboração do referido projeto.



Podemos concluir que a construção coletiva do projeto pedagógico deve ocorrer visando, antes de tudo, à instalação de uma autonomia construída e dialogada na escola, e não meramente para cumprir um dispositivo legal. Essa autonomia, sim, deve ser criada em torno de um projeto educativo que vise, primordialmente, à melhoria da qualidade do ensino e ao sucesso da aprendizagem do aluno. Essa é a razão que torna importante a construção do projeto pedagógico.

É preciso entender que as leis não mudam a realidade como um toque de magia, devendo ser vistas mais como pontos de partida para os indivíduos pensarem suas próprias condições e transformá-las. Por isso, não basta a LDB (Lei nº 9.394/96) atribuir aos estabelecimentos de ensino a tarefa de elaborar o projeto pedagógico; é preciso que a escola, não confundindo autonomia com soberania, encontre alternativas teóricas e práticas para mostrar aos seus segmentos a importância de outra autonomia: construída, solidária e dialogada.

A autonomia significa a capacidade de a escola decidir o seu próprio destino, porém permanecendo integrada ao sistema educacional mais amplo do qual faz parte. Nesse sentido, ela não tem a soberania para se tornar independente de todas as outras esferas nem para fazer ou alterar a própria lei que define as diretrizes e bases da educação como um todo.

Cotidiano* escolar e desafios profissionais

Iniciaremos esta parte da Unidade 1 por algo que é muito familiar a você: o dia-a-dia da escola. Nesse sentido, gostaríamos de convidá-lo a pensar sobre o seu próprio fazer, como gestor, porque ele será o material básico de nosso estudo. Pretendemos nos aproximar, por meio das relações vivenciadas na escola, do desejo de mudança, da vontade de inovar que vai se mostrando na sala dos professores, nos horários vagos, nas conversas entre os professores nos pontos de ônibus e em outras situações parecidas. Aquele desejo que ainda não tem nome, mas que junta as pessoas em torno de possibilidades e de esperanças.

Ao assumirmos o papel de gestores de uma escola, nos defrontamos com uma série de situações conflitantes e imprevisíveis que, na maioria das vezes, nos fazem perder a direção, pois passamos o dia tentando resolver problemas de diversas naturezas. Lembrando-se disso, veja como a ação de um gestor de escola é relatada no fragmento a seguir:



Ernesto Herrmann

7h05min – Organizei a entrada do turno, busquei o microfone e o equipamento de som para cantarmos uma canção (o que se repete todos os dias) e ajudei a organizar as filas para ir com as professoras para as salas de aula.

7h15min – No final da canção, quatro filas permaneceram no pátio porque as professoras ainda não haviam chegado.

7h20min – Uma professora chega, mas tem de passar suas matrizes de textos no mimeógrafo. Pedi que ela fosse com a turma para a sala de aula, porque que eu resolveria o problema.

7h30min – Chega mais uma professora. Ainda tive de providenciar atividades para duas outras turmas, levando-as para assistir, na biblioteca, a um vídeo sobre ecologia.

8h – Estavam me aguardando três pais de alunos para conversar, mas eu ainda tinha que rodar as matrizes. Enquanto atendia os pais, chegaram várias correspondências, as quais eu deveria assinar. Num dos envelopes estava escrito projeto pedagógico.

9h – A professora manda um aluno pegar as folhas mimeografadas. Explico a ela que, tão logo consiga rodar as matrizes, eu levaria as cópias à classe.

9h30min – Após o intervalo, seis alunos são encaminhados para conversar com a direção, devido a um problema de disciplina gerado durante o intervalo. Ainda tenho que ver o que fazer com as duas turmas que continuam sem professora.

10h – Deixo que as duas turmas fiquem jogando bola no pátio, mas sem perturbar os professores. Ainda tive que redigir, rodar e distribuir, antes do final do horário, um bilhete avisando sobre o recesso que se aproxima.

11h – Distribuo nas salas de aula os bilhetes sobre o recesso. Volto para ver a correspondência, abro o envelope e leio: "Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico?" Ouço um tumulto no pátio: os alunos que terminaram as avaliações estão sendo dispensados pelos professores antes do término do horário (mesmo sabendo que isso não é permitido). Sigo com as turmas sem professores para a sala de aula e ficamos aguardando o sinal. Quase me esqueci de que hoje é o meu dia de dar o sinal...

Amanhã espero poder fazer alguma coisa...

Certamente, ao analisar esse relato do dia de trabalho de um gestor escolar, você deve ter se identificado com algumas das situações descritas. Na verdade, o dia de trabalho relatado apresenta pontos em comum com o cotidiano de muitos gestores, por isso passamos a considerá-lo normal e presente, muitas vezes, na grande maioria de nossas escolas, ainda que de forma angustiante.



Considerando isso, vamos analisar a necessidade da elaboração do projeto pedagógico com base na realidade educativa e nos desafios profissionais vivenciados pelos gestores. Por exemplo: um desafio enfrentado pela maioria das escolas consiste em descobrir como compatibilizar as diretrizes do sistema de ensino mais amplo e as propostas e as necessidades da comunidade escolar.

Reconhecer a equipe gestora como articuladora e coordenadora do trabalho pedagógico a ser desenvolvido no cotidiano escolar implica, hoje, afirmar que ela seja ativa na organização do trabalho pedagógico. Nesse sentido, uma pergunta que o gestor escolar pode fazer a si mesmo é a seguinte: "Como articular um projeto pedagógico de escola, se muitos segmentos ainda têm dificuldade em pensar soluções para os desafios cotidianos vividos na escola?" Observa-se que, muitas vezes, esse gestor ainda costuma chamar outro profissional (da esfera regional de ensino ou seus assessores) para resolver os problemas em seu lugar, não é verdade?

Para mudar essa realidade, inicialmente, é **necessário identificar os desafios** cotidianos, o que pode ser feito mediante a investigação da própria ação desenvolvida pela escola. Essa investigação possibilita aos profissionais a identificação dos desafios práticos, vividos diariamente na escola. Além disso, ajuda a diferenciar aqueles de natureza individual daqueles de caráter profissional, possibilitando à equipe gestora o acompanhamento das interações que os diversos sujeitos mantêm nesse espaço, do uso que fazem dos recursos disponíveis, de suas formas de reflexão e suas propostas de ação.

Mas como o gestor pode identificar tais desafios? Isso pode ser feito de diversas formas, como, por exemplo, pelo registro sistemático da própria ação. Recorrendo a esse tipo de registro, é possível ao indivíduo desenvolver a consciência individual da sua experiência, identificando os desafios de sua ação no que se refere ao que pensa e diz sobre sua prática.

Assim, esse tipo de registro permite identificar o pensamento dos profissionais, de modo que eles reflitam sobre sua atuação profissional, proporcionando um retorno de sua prática por meio do acompanhamento da evolução dos seus desafios profissionais. Em dimensão mais ampla, possibilita a análise dos registros da própria ação, ou seja, aqueles desafios de natureza coletiva. Mas como podemos fazer isso? Vejamos uma sugestão.

O que fazer

- ★ O registro sistemático e organizado da própria ação desenvolvida pela escola.

Como fazer

- ★ Identificando os desafios cotidianos.
- ★ Agrupando os desafios de acordo com a sua natureza: pedagógicos, administrativos, financeiros etc.
- ★ Diferenciando desafios coletivos de desafios individuais.
- ★ Analisando os seguintes aspectos: por que permanece, como se relacionam, quais suas consequências etc.

★ ★ ★ ★



Atividade 3

Mais um dia de escola

 30 minutos

Você já deve ter percebido como é difícil falarmos do cotidiano escolar. Aliás, você até pode estar perguntando a si mesmo: "Por que perder tempo com isso?" Pois bem: é porque acreditamos que somente quando assumirmos esse cotidiano é que podemos transformá-lo.

Mesmo você considerando que sua prática não tem relação com o fragmento apresentado no início deste item da Unidade 1, vamos tentar enxergar a sua prática de gestão. Nosso objetivo, ao propor esta atividade, é que você possa recuperar sua prática, sua rotina de trabalho na escola, tal como ela é e não como deveria ser ou como você gostaria que fosse.

A) Relate nas linhas em branco, de forma detalhada, um dia do seu trabalho, indicando todas as atividades desenvolvidas na escola e o tempo gasto verdadeiramente em cada uma delas. Lembre-se de registrar as atividades que você levou para fazer em casa naquele dia, as que você iniciou e não teve tempo de concluir e ainda aquelas que pretendia realizar mas não teve condições:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Imaginamos que o espaço reservado não foi suficiente para registrar o seu fazer de gestor. Agora verifique se, na prática registrada, aparecem desafios profissionais coletivos, compartilhados por um grupo de pessoas da escola. Caso apareçam, procure identificá-los e registrá-los no espaço próprio. Verifique também se existem outros de caráter individual, isto é, específicos de sua atuação. Registre-os igualmente a seguir:

Desafios profissionais coletivos

Desafios profissionais individuais

Comentário

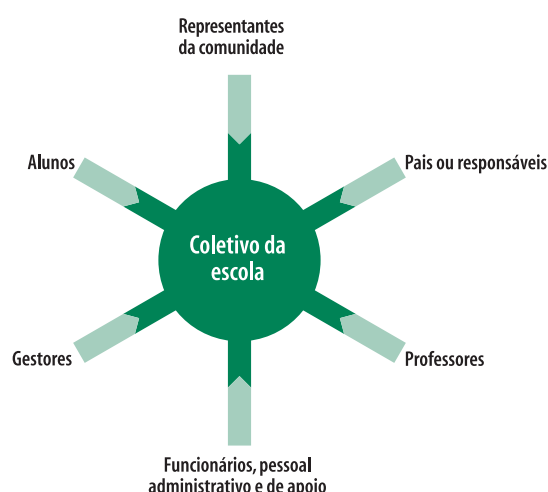
Recuperar a rotina de trabalho é uma atividade complexa. Muitas vezes, no final do dia, não lembramos mais o que fizemos devido a uma série de situações imprevisíveis. Os desafios individuais muitas vezes se misturam com os institucionais, de modo que temos dificuldades para solucioná-los. Por isso é importante registrá-los, diferenciá-los, para que as soluções propostas também sejam diferenciadas. Esse procedimento de registrar a própria ação permite problematizar o cotidiano escolar e interpretar os desafios pedagógicos nele vividos.

Caso o seu registro tenha se limitado a alguns tópicos, procure rever se de fato você está valorizando sua ação, se deixou de lado ações que não considerou importantes, mas que ocupam o seu tempo na escola. Se o seu registro foi mais detalhado, parabéns! Lembre-se: a elaboração do projeto pedagógico nunca parte do zero, mas nasce do desejo das pessoas inseridas na escola de solucionar os seus desafios profissionais.

O trabalho coletivo e a construção do projeto pedagógico

Vimos, no item anterior, como os gestores lidam com problemas de diversas naturezas no cotidiano escolar. Esses problemas são desafiadores e precisam ser discutidos pelo coletivo da escola, o qual, por sua vez, é bastante heterogêneo. E por que esse coletivo é heterogêneo? Porque ele é formado por diversos segmentos: professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, alunos, pais e/ou responsáveis e representantes da comunidade local – que possuem conhecimentos, idéias e valores diferentes que podem gerar conflitos. Por isso, é bom lembrar que o trabalho de construção do projeto pedagógico não é um processo todo harmônico, sem conflitos. Ao contrário:

é um processo que apresenta conflitos, existindo nele interesses de segmentos divergentes. Mas é exatamente essa diversidade de segmentos que torna o seu processo de construção rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que surge o coletivo da escola.



O coletivo da escola estrutura o seu trabalho visando assegurar, acima de tudo, o sucesso dos alunos e o atendimento das necessidades educativas de sua comunidade. Entretanto, precisamos reconhecer o conflito como algo positivo, que ajuda no crescimento do coletivo. Nesse sentido, o conflito pode ser percebido como algo que enriquece o grupo e o leva, pelo diálogo, a buscar soluções compartilhadas para os problemas que enfrenta.

Da mesma forma que o mundo social é constituído por indivíduos e segmentos que estão em constante interação, assim como por confrontos que dizem respeito aos seus interesses, na escola também temos situações de conflito que devem ser trabalhadas pelos gestores, de forma a não se perder a visão de grupo e de ação compartilhada.

Pela sua experiência, você já deve ter observado que a escola sofre, no seu dia-a-dia, interferências internas – relativas aos vários segmentos que convivem em seu interior – e externas, como as de natureza política, principalmente quando ela está situada em áreas de disputa pelo poder local.

Ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a qualidade dos serviços que presta à comunidade e estimular ações compartilhadas entre os seus membros, visando à realização de sua maior tarefa: a construção do seu projeto pedagógico.

Esse projeto pedagógico precisa do trabalho coletivo nos vários momentos de sua elaboração, com o objetivo de assegurar ações solidárias entre os sujeitos da escola. Por isso, antes de discutir a concepção propriamente dita

Por ser heterogêneo, o coletivo da escola lida com vários desafios que estimulam a própria escola a organizar-se para resolver os problemas relativos ao trabalho que produz. Nesse sentido, um grande desafio que a escola atual precisa vencer refere-se à tarefa de estimular, manter e avaliar o trabalho coletivo dos seus vários segmentos.

de projeto pedagógico, é interessante refletir sobre a importância do trabalho coletivo para a busca de uma visão compartilhada na escola. Veja como o texto a seguir chama a nossa atenção para essa questão.

Sobre gansos e equipes

Quando você vê gansos voando em formação de V, pode ficar curioso quanto às razões pelas quais eles escolhem voar dessa forma. A seguir, apresentamos algumas constatações feitas por pesquisadores em relação a esse fato.

Fato

À medida que cada ave bate suas asas, ela cria uma sustentação para a ave seguinte. Voando em formação V, o grupo inteiro consegue voar pelo menos 71% a mais do que se cada ave voasse isoladamente.

Sempre que um ganso sai da formação, ele repentinamente sente a resistência e o arrasto de tentar voar só e, de imediato, retorna à formação para tirar vantagem do poder de sustentação da ave à sua frente.

Quando o ganso líder se cansa, ele reveza, indo para a traseira do V, enquanto outro assume a ponta. Os gansos de trás gritam para encorajar os da frente a manter o ritmo e a velocidade.

Quando um ganso adoece ou se fere e deixa o grupo, dois outros gansos saem de formação e o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo. Eles o acompanham até a solução do problema e, então, reiniciam a jornada os três ou juntam-se a outra formação, até encontrar o seu grupo original.

Verdade

Pessoas que compartilham uma direção comum e um senso de equipe chegam ao seu destino mais depressa e facilmente porque se apóiam na confiança de cada uma em relação às outras.

Existe força, poder e segurança em grupo quando se viaja na mesma direção com pessoas que compartilham um objetivo comum.

É vantajoso o revezamento de lideranças quando se necessita fazer um trabalho árduo. Todos precisam do apoio ativo e do encorajamento dos companheiros.

A solidariedade nas dificuldades é imprescindível em qualquer situação.



Atividade 4

Percebendo a importância do trabalho coletivo na escola

 20 minutos

Com base nas idéias do quadro apresentado, há muitas semelhanças entre a forma como os gansos voam e o trabalho das pessoas em grupo.

Ao realizar a atividade que propomos agora, você terá a oportunidade de refletir sobre o trabalho coletivo em sua escola, assim como passará a dispor de mais condições para alcançar o terceiro objetivo definido para esta Unidade – aquele relativo à importância do trabalho coletivo na construção do projeto pedagógico. Inicialmente, considere o relato da diretora da Escola Municipal Gilberto Jorge, de Porto Alegre (RS), apresentado a seguir.

Quando as professoras das classes iniciais começaram a trabalhar a questão da alfabetização, instalou-se um certo distanciamento entre elas e os professores de 5ª a 8ª séries. Estes já diziam, em tom de brincadeira, que logo iriam receber os "filhos do construtivismo" ou que o bom trabalho desenvolvido com as primeiras séries justificava-se por ser mais fácil trabalhar com crianças menores...

O impasse surgiu quando todos os professores da escola discutiam sobre trabalho em grupo na sala de aula, e as alfabetizadoras trouxeram conclusões de seus estudos. A discussão que buscou clarear e fundamentar o trabalho em grupo fez com que as posições divergentes fossem explicitadas. A partir daí, seguiu-se um período de estudos conjuntos, de acertos. A equipe de séries iniciais, mais antiga na proposta, acabou por ganhar mais respeito de todos e o projeto solidificou-se, ampliando-se para as demais séries.

Raízes e Asas, v. 3, Trabalho Coletivo na Escola, p.8

Agora, assinale os aspectos relacionados ao depoimento apresentado:

- a) O estudo da fundamentação do trabalho coletivo não interferiu no esclarecimento das diferenças existentes entre os dois grupos.
- b) A discussão sobre o trabalho de um grupo levou o outro a perceber a necessidade de estudar e compartilhar* suas práticas.
- c) Não havia conflitos em relação ao trabalho dos dois grupos de professores – os atuantes nas classes de alfabetização e os de 5ª a 8ª séries.

- d) A partir do momento em que o grupo de professores de 5ª a 8ª séries conheceu o trabalho dos alfabetizadores, passou o respeitá-lo mais.
- e) O espírito coletivo passou a existir entre os dois grupos de professores a partir do conhecimento das práticas desenvolvidas por ambos.

Comentário

As alternativas diretamente relacionadas ao depoimento analisado correspondem às letras **b**, **d** e **e**.

Ao realizar esta atividade, você observou que a escola em destaque reconheceu a importância do trabalho coletivo para a organização de suas ações, assim como a necessidade de compartilhar suas práticas. Essa atitude é importante porque mostra que a organização do trabalho pedagógico tem mais chances de sucesso quando o caráter coletivo é assumido pelos vários segmentos da escola. E se, por acaso, esse caráter não está presente nas práticas de uma determinada escola, é fundamental que os seus vários segmentos procurem compreender as causas disso e busquem as possíveis alternativas para sanar tal deficiência.

• • •

Afinal, o que vem a ser o projeto pedagógico?

Etimologicamente, a palavra projeto vem do latim, *participio* passado de *projicere*, que significa lançar para a frente. Projeto pode ser entendido, ainda, como intento, desígnio, empreendimento. Com base nessas idéias, o projeto pedagógico é concebido como o instrumento teórico-metodológico que a escola elabora, de forma participativa, com a finalidade de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa.

O projeto da escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É, muitas vezes, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia, ganhando corpo e consistência. Nesse trajeto, ao explicitar propósitos e situar obstáculos, os educadores vão estabelecendo relações, apontando metas e objetivos comuns, vislumbrando pistas para melhorar a sua atuação.

Maria Alice Setúbal, 1994

O projeto pedagógico aponta o rumo que a escola deve tomar. Corresponde à tomada de decisões educacionais pelos vários atores que o concebem, executam e avaliam, sempre considerando a organização do trabalho escolar como um todo.

A escola é um espaço educativo, e o seu trabalho não pode ser pensado nem realizado no vazio e na improvisação. O projeto pedagógico é o instrumento que possibilita à escola inovar sua prática pedagógica, na

medida em que apresenta novos caminhos para as situações que precisam ser modificadas. Ao construí-lo coletivamente, a escola afirma sua autonomia sem, no entanto, deixar de manter relações com as esferas municipais, estaduais e federal da educação nacional.

Cada escola é única, portanto esse projeto precisa levar em conta o trabalho pedagógico como um todo, representando claramente as intenções da instituição. A partir dessa concepção, ele não pode ser elaborado apenas por uma pessoa ou pelos gestores da escola. Também não deve ser planejado de uma única vez, mas de forma processual e gradativa, cumprindo sua função social por meio de ações a curto, médio e longo prazos. Desse modo, veja como o projeto pedagógico tem sido concebido pelo grupo do Colégio Estadual Professor Olavo Cecco Rigon, de Concórdia (SC).

Discutimos e valorizamos as idéias de todo o grupo, sendo flexíveis em nossas negociações administrativas ou pedagógicas. Vários segmentos de estudos formados por professores criaram-se com base nessa premissa. Essa prática valoriza o pluralismo de idéias, pois o resultado das ações promove a melhoria continuada da educação e o comprometimento de todos os seus agentes.

*Gestão em Rede, nº 22, ago.2000, p.8
(depoimento do diretor da escola)*

Para propor inovações no trabalho escolar, o projeto pedagógico precisa ser discutido tanto no âmbito do que a escola já é quanto naquele que poderá vir a ser. Nesse processo, é importante a escola construí-lo considerando dois planos:

- ★ O primeiro relaciona-se às diretrizes nacionais, normas, regulamentações e orientações curriculares e metodológicas originadas nos diversos níveis do sistema educacional. A LDB, a política educacional do estado ou dos municípios e as diretrizes curriculares nacionais são exemplos dessas regulamentações.
- ★ O segundo é relativo às práticas e às necessidades dos vários sujeitos da comunidade escolar (professores, alunos, gestores, demais funcionários, pais, associações comunitárias etc.) que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola. Aqui, temos como exemplo as diversas ações que levam à organização geral da escola pelos seus vários sujeitos.

Ao trabalhar com esses dois planos, a escola tem de considerar que a comunidade local é importante, mas que ela (a escola) está ligada a outras instâncias mais gerais e universais. Em outras palavras, deve perceber a si mesma e a sua comunidade inseridas em um contexto social mais amplo.

Então, quando pensamos na relação entre esses dois planos, observamos que a história da própria escola, suas práticas curriculares, a variedade dos seus métodos, todos os sujeitos internos e externos à sua dinâmica e suas maneiras de pensar e viver fazem uma enorme diferença na construção do projeto pedagógico (Gadotti, 1994).

O projeto pedagógico sempre parte do que já existe na escola e propõe outros significados à sua realidade. Em função disso, ele se torna, ao mesmo tempo, um **dever e um direito** da escola:

★ **Um dever** por se tratar do elemento responsável pela vida da escola em seu tempo institucional.

★ **Um direito** porque, por meio dele, a escola consolida sua autonomia e os seus vários atores podem pensar, executar e avaliar o próprio trabalho.

★ ★ ★ ★



Atividade 5

Expressando o seu próprio conceito de projeto pedagógico

🕒 15 minutos

A proposta desta atividade é levá-lo a alcançar o quarto objetivo definido em relação ao estudo desta Unidade.

Ao discutir a concepção de projeto pedagógico, você observou que a escola necessita organizar o seu trabalho, para não cair em práticas marcadas pela improvisação.

Com base nessa idéia e no que acabamos de estudar, conceitue, com suas próprias palavras, o que é projeto pedagógico:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Você deve ter destacado em sua resposta que o projeto pedagógico constitui-se na identidade da escola, além de ser o elemento que indica o seu rumo e a sua direção. Sendo o instrumento teórico-metodológico que explicita a intencionalidade da escola, possibilita a ela refletir permanentemente sobre o trabalho que produz. Você também deve ter ressaltado que se trata de algo produzido coletivamente e que deve retratar a realidade da escola.

Ao buscar essas idéias para formular o seu conceito de projeto pedagógico, você foi percebendo que o trabalho pedagógico deve ocorrer por meio de ações planejadas e sistemáticas, para que práticas fragmentadas e improvisadas sejam evitadas. Daí a concepção de projeto pedagógico como o elemento que será o responsável pela sistematização do trabalho que a escola desenvolve.

...



Resumo

A LDB (Lei 9.394/96) redimensiona o conceito de escola e explicita que está nas mãos dos sujeitos que fazem a escola definir a organização do seu trabalho pedagógico. Obviamente, uma atribuição dessa natureza é de grande responsabilidade, porque implica a definição dos caminhos que a escola vai tomar e, conseqüentemente, a construção de sua autonomia.

A escola não deve elaborar seu projeto pedagógico apenas devido a uma exigência legal, mas sim a partir da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano de seu trabalho. Como vimos, a legislação assegura a possibilidade de sua elaboração, mas são os sujeitos da escola que garantem a sua realidade. Porém, isso não basta: é preciso que a escola reconheça que é preciso todos os seus atores tornarem-se responsáveis pelos serviços educacionais que ela presta à comunidade, procurando sempre a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Esta é a finalidade última do projeto pedagógico.

O projeto pedagógico é, portanto, o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição, indicando seu rumo e sua direção. Ao ser construído coletivamente, permite que os diversos atores expressem suas concepções (de sociedade, escola, relação ensino-aprendizagem, avaliação etc.) e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando-se tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetivos comuns das ações compartilhadas por seus atores.

Os desafios profissionais presentes no cotidiano da escola precisam ser pensados e equacionados de forma participante, considerando o caráter heterogêneo do coletivo escolar, formado por pais, professores, alunos, corpo técnico-administrativo, pessoal de apoio, segmentos organizados da sociedade civil e gestores. Nesse sentido, o projeto pedagógico poderá ajudar a escola a trabalhar com esses desafios de forma mais sistemática, superando-os.

É claro que, por ser heterogêneo, o coletivo da escola apresenta conflitos. Mas vimos que os conflitos são naturais em um grupo, tornando-se necessários ao seu crescimento, na busca de soluções para os seus problemas. Por isso, na discussão do projeto pedagógico, o conflito precisa ser visto como algo dotado de valor positivo para o amadurecimento da discussão do coletivo da escola.

Em síntese, o projeto pedagógico é o que confere identidade à escola e, por isso, precisa ser construído coletivamente por todos os segmentos que participam da vida escolar – professores, corpo técnico-pedagógico, pessoal de apoio, pais, alunos e demais membros da comunidade escolar –, mostrando-se democrático, abrangente, flexível e duradouro (Veiga, 1997).

Na Unidade seguinte, discutiremos a construção do projeto pedagógico como instrumento de ação coletiva na escola. Até lá!



Leituras recomendadas

DEMO, Pedro. *A nova LDB: ranços e avanços*. Campinas: Papirus, 1997, p.29-93 (capítulos 2 e 3).

No capítulo 2 deste livro, o autor analisa, em linhas gerais, os progressos trazidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e, no capítulo 3, alguns pontos nos quais, mesmo com a referida lei, ainda não se conseguiu avançar plenamente. Nesse sentido, são discutidas temáticas que constituem os grandes eixos da legislação educacional, como avaliação, flexibilidade dos sistemas de ensino e a concepção de educação proposta pela LDB.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto Político-pedagógico da Escola: uma construção possível*. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996, p.11-35.

Neste capítulo, a autora propõe uma reflexão em relação ao conceito e aos princípios gerais do projeto pedagógico, chamando a atenção para a necessidade de a escola construir o seu próprio projeto pedagógico, com

base na ação coletiva dos seus vários segmentos. Nessa perspectiva, a autora discute a concepção, as etapas e a importância da elaboração desse projeto, apresentando algumas reflexões de natureza teórica e outras cujas propostas são voltadas para questões práticas da gestão escolar.

ZABALZA, M. A. *Diários de Aula*. Porto: Porto Editora, 1994.

Esta obra constitui um material de grande valor para a investigação qualitativa e o trabalho com documentos pessoais. Analisa diários de professores extraindo os desafios práticos que refletem o seu fazer pedagógico, utilizando uma metodologia também útil para registrar e acompanhar a evolução dos desafios profissionais dos gestores escolares.



2

Que dimensões e princípios orientam o projeto pedagógico?



Introdução

Na unidade anterior, vimos que a autonomia idealizada pela legislação educacional (Lei 9.394/96) para a escola elaborar o seu projeto pedagógico não basta: é preciso a ação compartilhada dos seus vários segmentos, visando à construção de uma outra autonomia, mais dialogada e solidária. Estudamos também alguns desafios presentes no trabalho cotidiano dos gestores e a concepção de projeto pedagógico, ressaltando a importância do trabalho coletivo em seu processo de construção.

Entretanto, após o estudo da primeira Unidade, você pode estar se perguntando: o projeto pedagógico, ao retratar a organização do trabalho pedagógico, que princípios e dimensões apresenta, com o objetivo de assegurar, de fato, inovações no cotidiano escolar? Você tem razão! Mesmo cada escola precisando construir o seu projeto pedagógico a partir de sua própria realidade, existem realmente dimensões e princípios gerais a serem observados nesse trabalho. Com base nessas dimensões e nesses princípios, o projeto pedagógico orienta a escola no cumprimento de sua função social, buscando assegurar o sucesso na aprendizagem do aluno.



Objetivos específicos

Esperamos que ao final desta Unidade você alcance os seguintes objetivos:

- 1- Reconhecer a importância da relação teoria-prática na elaboração do projeto pedagógico.
- 2- Identificar as dimensões presentes na elaboração coletiva do projeto pedagógico

- 3- Levantar coletivamente os princípios orientadores para a construção do projeto pedagógico de sua escola.

Procure alcançar estes três objetivos sempre com a preocupação de relacionar a discussão feita no Módulo com a realidade da escola onde você atua. E então, animado para continuar nossos estudos?

A articulação teoria-prática e a construção do projeto pedagógico

Você já parou para pensar como é importante no trabalho pedagógico a coerência entre o pensar e o fazer? Pois é, este é um pressuposto fundamental no processo de compreensão de qualquer realidade!

Ao procurar retratar a realidade da escola como um todo, o projeto pedagógico nunca está pronto e acabado, assumindo um caráter contínuo e inconcluso. Assim, ao representar a constante transformação do cotidiano da escola, esse projeto precisa procurar relacionar a teoria à prática, compreendendo a prática a partir da teoria e realizando a prática com base na teoria.

Nessa discussão, a prática que a escola desenvolve é fundamental, devendo ser objeto de reflexão por todos os seus segmentos. Entretanto, esta reflexão não pode ocorrer no vazio, mas sustentada em uma base teórica sólida.

Considerando isto, a reflexão que propomos nesta Unidade e nas seguintes procura articular estes dois aspectos – o teórico e o prático – na construção do projeto pedagógico da escola. Aliás, você, em seu trabalho como gestor, já deve ter passado por situações que mostraram como é importante uma base bem fundamentada para ajudar a lidar com problemas da prática, não é verdade? Observe como algumas escolas já se preocupam com esta questão no seu dia-a-dia, como é o caso da Escola Estadual Irmã Aspásia, em Porto Nacional - Tocantins.

A cada bimestre é realizada uma avaliação geral da escola, englobando principalmente o lado profissional – direção, coordenação, professores e demais funcionários. São avaliados os conhecimentos teóricos e práticos de todos, documentando-se os resultados e, a partir deles, otimizando as atividades desenvolvidas.

Revista *Gestão em Rede*, nº 15, ago./set. 1999, p. 20
(depoimento do diretor da escola)

A educação é do tamanho da vida!
Não há começo. Não há fim. Só a travessia. E, se queremos descobrir a verdade da Educação, ela terá de ser descoberta no meio da travessia.

Neidson Rodrigues 1992, p. 39

A teoria e a prática são inseparáveis.
Somente uma base teórica
bem sólida fundamenta
uma prática realmente eficaz.



Atividade 6

De novo, a relação teoria-prática!

15 minutos

Você está lembrado qual é o primeiro objetivo apresentado para esta Unidade? Sim, refere-se à necessidade da articulação entre teoria e prática no processo de construção do projeto pedagógico.

Quando discutimos o cotidiano da escola, observamos que a prática é importante, mas não basta – é preciso sua relação com uma base teórica bem fundamentada, se queremos contribuir para mudanças significativas no trabalho escolar.

Considerando esta idéia e sua experiência como gestor, preencha corretamente as lacunas dos dois parágrafos com as palavras retiradas do quadro apresentado a seguir:

propostas – prática – contrários – conhecer – mutuamente
política – interdependentes – intervir – teoria

A teoria e a prática são e se enriquecem Na construção do projeto pedagógico, é importante a escola reconhecer que a ajuda a a realidade econômica, social e na qual ela realiza o seu trabalho e deseja transformar.

Enfim, a teoria e a não constituem aspectos de uma mesma realidade, e sua articulação contribui para organizar os meios e as de ação para a escola junto à comunidade local.

Comentário

A sequência das palavras que preenchem corretamente os espaços em branco é a seguinte: **interdependentes, mutuamente, teoria, conhecer, política, prática, contrários, propostas e intervir.**

Ao responder a esta atividade, você deve ter ponderado que a teoria e a prática são inseparáveis e que a relação entre elas é fundamental na discussão do projeto pedagógico. Pode ter se lembrado também do ditado popular “nem tanto ao céu nem tanto ao mar” e da necessidade do equilíbrio teoria-prática.



Dimensões do projeto pedagógico – pedagógica, administrativa, financeira e jurídica

Discutiremos, neste item, as dimensões do projeto pedagógico para as quais a escola precisa estar atenta visando, em última instância, ao sucesso da aprendizagem do aluno.

Como vimos anteriormente, a associação entre teoria e prática é fundamental para traduzir o cotidiano escolar e sistematizar a discussão de um projeto pedagógico que leva em conta a escola em suas várias dimensões – pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, as quais devem ser percebidas e compreendidas de forma articulada, interligada. Vamos identificar cada uma dessas dimensões?

- ★ **Pedagógica** – Diz respeito ao trabalho da escola como um todo em sua finalidade primeira e a todas as atividades desenvolvidas tanto dentro quanto fora da sala de aula, inclusive à forma de gestão, à abordagem curricular e à relação escola-comunidade.
- ★ **Administrativa** – Refere-se àqueles aspectos gerais de organização da escola, como: gerenciamento do quadro de pessoal, do patrimônio físico, da merenda dos demais registros sobre a vida escolar, etc.
- ★ **Financeira** – Relaciona-se às questões gerais de captação e aplicação de recursos financeiros, visando sempre à sua repercussão em relação ao desempenho pedagógico do aluno.
- ★ **Jurídica** – Retrata a legalidade das ações e a relação da escola com outras instâncias do sistema de ensino – municipal, estadual e federal – e com outras instituições do meio no qual está inserida.

Observe, na figura a seguir, como essas dimensões estão relacionadas.



Ao referir-se a essas quatro grandes dimensões, o projeto pedagógico não se mostra como um mero documento estático a ser “guardado na gaveta”, mas como um instrumento dinâmico e democrático capaz de representar e orientar a vida da escola. Essas dimensões são permeadas pelos aspectos sócio culturais característicos da realidade na qual a escola está inserida. A sua compreensão pode transformar a escola em um espaço de mudanças, a partir do trabalho coletivo e da vontade dos seus próprios atores.

Toda escola lida, simultaneamente, com dois níveis de ações: um relativo ao que ela já é e outro que corresponde às possibilidades de ela vir a transformar-se, a partir da ação dos seus sujeitos. Esses dois níveis existem nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica e estão presentes nas várias ações realizadas pela escola.

★ ★ ★ ★



Atividade 7

As várias dimensões do projeto pedagógico da escola



20 minutos

Esta atividade é importante para ajudá-lo a alcançar, com êxito, o segundo objetivo estabelecido para esta Unidade – a identificação das diversas dimensões presentes na elaboração do projeto pedagógico.

Quando observamos o cotidiano de uma escola, verificamos que, além da dimensão pedagógica, outras contribuem bastante para o êxito da organização do seu trabalho – administrativa, financeira e jurídica.

Essas dimensões, como estudamos, precisam ser percebidas de forma interligada porque elas se expressam nas várias ações desenvolvidas pela escola.

Partindo dessa idéia e considerando os estudos feitos, registre no quadro a seguir como as referidas dimensões estão presentes, por exemplo, no ato de transferência de um aluno de uma escola para outra:

Ação realizada pela escola	Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa	Dimensão financeira	Dimensão jurídica
Ato de transferência do aluno de uma escola para outra.				

Comentário

Como você bem sabe, o trabalho pedagógico deve ser percebido como um todo. Da mesma forma, em todas as ações empreendidas no cotidiano da escola devemos perceber as várias dimensões da prática pedagógica.

Em relação ao exemplo mencionado – transferência de um aluno de uma escola para outra –, veja como as quatro dimensões estudadas podem estar presentes:

- ★ A dimensão **pedagógica** manifesta-se à medida que a aprendizagem do aluno, a base curricular e os programas de ensino por ele desenvolvidos são analisados pelo professor, ou pelo coletivo dos professores, e a avaliação da escola é feita para verificar o seu desempenho, em termos de aprendizagem.
- ★ A **administrativa** aparece quando a secretaria da escola procede quanto aos registros do processo da transferência, retirando o nome do aluno das listas de chamadas, elaborando documento para transferência e anotando, em formulários próprios, a data em que seus pais e/ou responsáveis receberam esses documentos etc.
- ★ A **financeira**, quando pensamos que a escola terá que refazer seus cálculos quanto ao custo X aluno.
- ★ A **jurídica**, considerando que este ato está revestido de uma legalidade assegurada por determinados princípios que podem ser buscados em instrumentos legais mais específicos, como, por exemplo, o regimento da escola, ou em outros mais amplos, como a LDB e as normas do sistema de ensino.

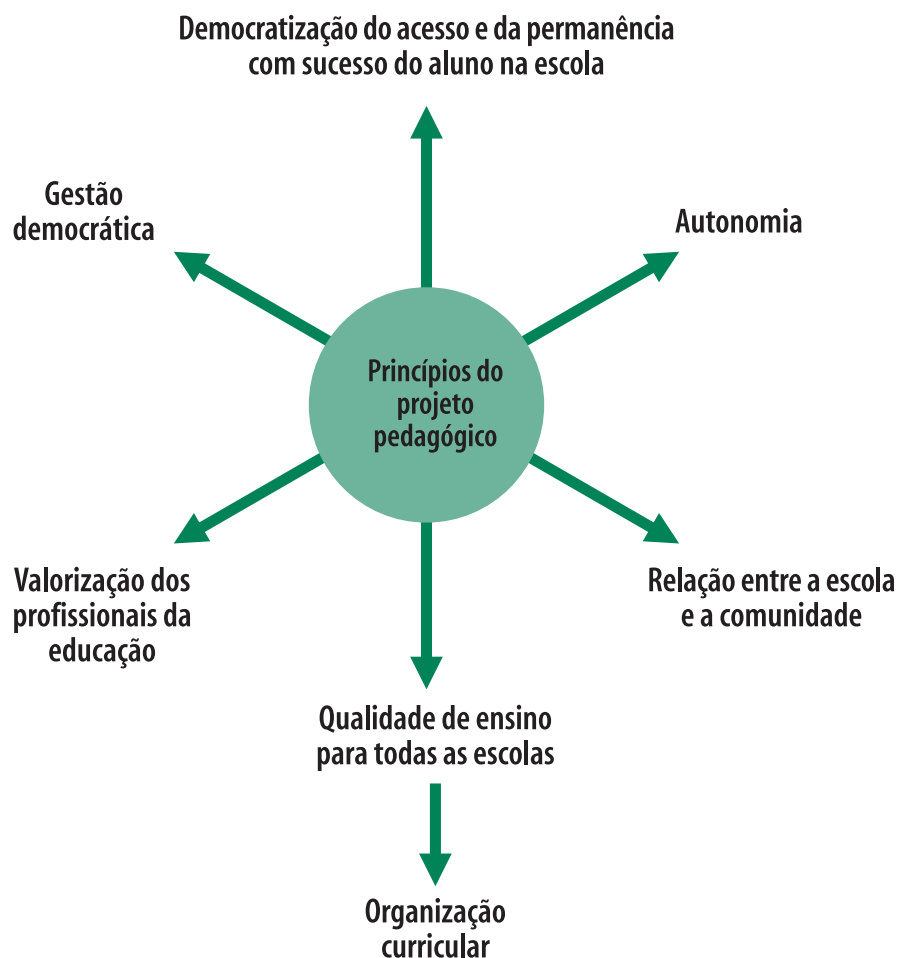
• • •

Princípios orientadores do projeto pedagógico

Você já deve ter escutado, no dia-a-dia, pensamentos como o expresso ao lado, não é verdade? Eles chamam a nossa atenção para a importância de termos bem definidos os objetivos que queremos alcançar, por meio das atividades que realizamos.

Após discutir as dimensões do projeto pedagógico no item anterior, refletiremos sobre os princípios que podem orientar sua construção, na perspectiva de uma escola que busca um novo conceito de qualidade de ensino. Tais princípios serão aqui discutidos tendo em mente a necessidade de ampliar a relação entre as comunidades escolar e local, sem perder de vista sua relação com o sistema social mais amplo, e a construção do projeto pedagógico. Veja na figura, a seguir, a relação entre os vários princípios que podem ajudar na discussão e na estruturação da construção do projeto pedagógico.

Não há vento favorável para aquele
que não sabe para onde quer ir...



Esses princípios precisam ser percebidos e analisados de forma interligada, por serem interdependentes. É interessante que, à medida que você os for estudando, procure relacioná-los à realidade da escola onde atua, identificando como eles têm sido discutidos, compreendidos e desenvolvidos pelos vários segmentos.

Um primeiro princípio que podemos considerar na construção do projeto pedagógico refere-se à **relação escola-comunidade local**. Como você já deve ter percebido em seu trabalho como gestor, há diferenças na qualidade do trabalho de escolas que contam com a participação da comunidade e de outras que planejam, executam e avaliam suas ações sem levar em consideração essa participação. Por exemplo: pesquisas têm demonstrado que, normalmente, o desempenho dos alunos é melhor em escolas nas quais os pais participam da vida escolar e são constantemente informados do rendimento escolar dos seus filhos.

Veja como a Escola Estadual Agnes Liedke, de Ilha Solteira - SP, tem trabalhado esse princípio na construção do seu projeto pedagógico:

“(...) os pais foram convidados a se envolver na organização de eventos para angariar fundos para a escola, discutir as prioridades da instituição e propor atividades pedagógicas para os alunos. Isso resultou na alteração da relação da escola com os pais. Estes passaram a sentir-se de fato, bem-vindos na escola e a ter suas sugestões consideradas. Em todas as reuniões de pais e mestres, a direção os recebe na entrada do pátio da escola. Em seguida, no próprio pátio, além das apresentações culturais dos alunos, eles recebem informações gerais sobre as reformas feitas, as compras realizadas, aulas de reforço e ações de recuperação, ações de incentivo à frequência, enfim, informações sobre a vida da escola.

Revista Gestão em Rede, nº 22, ago. 2000, p. 20-21
(depoimento)

À medida que a relação escola-comunidade local fica mais estreita, aumenta a participação de todos os segmentos nas decisões da escola e a gestão torna-se mais democrática. Essa **gestão democrática** é outro princípio fundamental na elaboração do projeto pedagógico. Como você sabe, as referências legais para a democratização do ensino público encontram-se, de forma mais geral, na Constituição Federal de 1988 e, em um nível mais detalhado, na Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96).

Como princípio do projeto pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escolar devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição dos seus rumos. Nesse sentido, a escola não pode centrar o seu trabalho na figura dos gestores, mas abrir-se à participação de todos nas decisões, que visam à definição e ao alcance das finalidades do projeto pedagógico.

A gestão democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; e político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar ao princípio da unidade de ação.

Prais, 1992

Veja como uma escola em Mato Grosso do Sul tem procurado discutir e pôr em prática esse princípio em seu projeto pedagógico:

A Escola Maria de Lourdes Aquino Sotana, de Naviraí, Mato Grosso do Sul procura praticar uma gestão democrática a partir de um planejamento participativo que envolve professores, funcionários, pais e alunos. A gestão pedagógica promove periodicamente sessões de estudo para toda a comunidade escolar, quando o projeto pedagógico é reconstruído de forma coletiva.

Revista *Gestão em Rede*, nº 15, ago/set. 1999, p. 6
(depoimento)

Um terceiro princípio a ser considerado na elaboração do projeto pedagógico diz respeito à **democratização do acesso e da permanência, com sucesso, do aluno na escola**. Você sabe por quê? Porque uma análise mais aprofundada das políticas educacionais revela que um número considerável de alunos que ingressam na escola não tem conseguido nela permanecer com êxito. Esse quadro existe apesar de os dados dos últimos censos escolares atestarem uma grande expansão de matrículas.

Mas será que ampliar o acesso basta? Ou a escola precisa, ao discutir o seu projeto pedagógico, avançar nessa reflexão? Na verdade, as pesquisas educacionais mais recentes têm indicado que o nosso grande problema não é mais o crescimento do número de matrículas mas, fundamentalmente, a permanência bem-sucedida do aluno numa escola de qualidade. Lembre-se: a finalidade maior do projeto pedagógico é assegurar o sucesso da aprendizagem de todos os alunos da escola.

O número de alunos matriculados na escola refere-se ao aspecto quantitativo. A permanência com sucesso diz respeito à qualidade do processo ensino-aprendizagem.

★ ★ ★ ★



Atividade 8

Relacionando os princípios do projeto pedagógico

 25 minutos

Outro objetivo definido para esta Unidade relaciona-se aos princípios orientadores da construção do projeto pedagógico, lembra-se? É nesse sentido, então, que esta atividade é apresentada a você.

Na construção do projeto pedagógico, é preciso que os vários segmentos da comunidade escolar discutam e indiquem os princípios que irão orientá-lo.

Os princípios do projeto pedagógico são:

1. Relação escola-comunidade.
2. Gestão democrática.

3. Democratização do acesso e da permanência do aluno, com sucesso, até os estudos estarem sempre inter-relacionados e associados a uma aprendizagem bem-sucedida.

Agora vamos refletir um pouco sobre como este terceiro princípio tem se manifestado na escola onde você atua.

A) Inicialmente, localize na secretaria da sua escola o resumo geral dos dados que mostram o acesso e a permanência dos alunos nos últimos três anos e, em seguida, preencha o quadro a seguir:

Número de alunos matriculados e aprovados na escola onde atuo
Resumo geral dos dados dos últimos três anos

Anos	Nº de alunos matriculados na escola no início do ano	Nº de alunos que permaneceram na escola até o final do ano	Nº de alunos que concluíram o ano com sucesso (aprovados)

Agora, reflita um pouco sobre os dados coletados. Verifique se há diferença entre o número de alunos matriculados, o total de estudantes que permaneceram até o final do ano na escola e o número relativo àqueles que realmente concluíram os períodos letivos com sucesso, obtendo aprovação.

B) Agora, considerando os números registrados por você, diferencie no quadro a seguir – assinalando com um “x” – os possíveis motivos de natureza extra-escolar e intra-escolar que poderiam explicar a diferença entre os dados encontrados:

Possíveis motivos	Extra-escolares	Intra-escolares
a. Mudança de moradia das famílias dos alunos.		
b. Conflitos não resolvidos na relação professor-aluno.		
c. Evasão dos alunos por necessidade de trabalho.		

Possíveis motivos	Extra-escolares	Intra-escolares
d. Distância entre a moradia do aluno e a escola.		
e. Problemas no que se refere à adequação curricular.		
f. Dificuldades relativas ao processo avaliativo do aluno.		

Comentário

Certamente os dados coletados por você foram encontrados nos arquivos da secretaria da escola e revelam a relação entre o total de alunos que efetivaram a matrícula no início dos anos pesquisados, o número relativo àqueles que conseguiram permanecer na escola até o final do período letivo e o total de alunos que realmente concluíram o ano letivo com sucesso. Claro que os dados podem variar de acordo com a realidade de cada escola, e é exatamente em função de suas características que eles precisam ser analisados. Entretanto, mesmo assim, é importante refletir sobre as diferenças que você encontrou quanto aos três totais – em cada ano letivo – e a relação que a escola onde você atua tem mantido com a comunidade local.

Os possíveis motivos de caráter extra-escolar que podem explicar as diferenças entre os dados encontrados correspondem às alternativas **a**, **c** e **d** enquanto aqueles intra-escolares referem-se às alternativas **b**, **e** e **f**.

• • •

Vamos agora trabalhar com outros princípios do projeto pedagógico

À medida que procura democratizar-se, a escola coloca em discussão a prática que desenvolve, fato que se relaciona a um quarto princípio que precisa ser discutido na construção do seu projeto pedagógico – a **autonomia**. Essa autonomia pode ser entendida como a capacidade de governar-se, e se dirigir-se, dentro de certos limites, definidos pelas legislações e pelos órgãos do sistema educacional, ajudando os diversos atores a estabelecer, com responsabilidade, os caminhos que a escola escolhe para percorrer.

A autonomia não equivale à soberania, pois a escola, ao construir sua autonomia, não se torna independente das outras esferas administrativas com as quais mantém relação com o seu trabalho, sejam elas municipais, estaduais ou federais. Por isso, é preciso entender que, quanto mais a escola adquire autonomia e competência, mais responsabilidades ela assume diante da comunidade, como analisamos no início da Unidade 1, lembra-se?

O princípio da autonomia que vimos anteriormente relaciona-se diretamente aos que já estudamos e a um outro – a **qualidade de ensino para todas as escolas**. As escolas precisam assegurar um padrão mínimo de qualidade para todos os seus alunos e para todas as escolas do sistema. A busca da qualidade pressupõe também o princípio da gestão democrática como orientador da construção de uma escola que valorize as relações estabelecidas pelos indivíduos em seu cotidiano.

Observe os princípios que a Escola Estadual Professor José Fernandes Machado, de Natal - RN tem adotado para discutir o seu projeto pedagógico.

Para nortear todas as ações, são considerados os princípios de igualdade para acesso e permanência na escola, a qualidade de ensino como privilégio de todos, uma gestão democrática e a valorização dos profissionais da educação.

Revista *Gestão em Rede*, nº 21, jun./jul. 2000, p.4
(depoimento)

A organização curricular revela a forma como a escola pode trabalhar tanto com os conhecimentos produzidos historicamente quanto com aqueles produzidos em suas práticas cotidianas, sejam eles de natureza pedagógica, cultural, política ou científica.

Como princípio, a qualidade de ensino relaciona-se a um outro: o da **organização curricular** que a escola deseja adotar, visando assegurar uma aprendizagem voltada para as necessidades e o sucesso do aluno. Assim, o currículo precisa ser visto como o eixo central da discussão na escola, de forma que o conhecimento possa ser percebido e construído a partir da integração das diversas áreas do saber humano e não de maneira isolada e fragmentada.

A **valorização dos profissionais da educação** constitui outro princípio importante em nossa discussão. Assim, o projeto pedagógico precisa reconhecer que a qualidade de ensino está intimamente relacionada à valorização do magistério, na defesa de uma adequada formação dos seus profissionais em dois níveis: a **formação inicial**, destinada a oferecer ao futuro profissional da educação as condições básicas ao seu ingresso na profissão e uma visão geral de sua atuação no magistério; e a **formação continuada**, voltada para os professores em exercício, visando ajudar no

aperfeiçoamento de sua própria prática.



Observe como a Escola Professora Maria Galvão, em Pernambuco, procurou trabalhar os vários princípios que discutimos ao longo deste item.

A democratização da gestão avançou com o processo de participação vivenciado por todos; criou-se um sistema de visitas domiciliares a alunos evadidos, reduzindo-se a evasão e a repetência; valorizou-se a cultura a partir da organização dos segmentos de dança, teatros, pastoral; passou-se a ter mais transparência na utilização dos recursos financeiros; valorizaram-se os recursos humanos; elevou-se a prática pedagógica e a relação com a comunidade; melhorou-se a estrutura física do prédio e as condições do trabalho; os alunos garantiram seus direitos e passaram a se organizar. O mais importante é que este conjunto de ações e práticas aumentou o nível de satisfação de professores, alunos, funcionários e pais, além de resultar na conservação do patrimônio escolar.

Revista Gestão em Rede, nº 15, ago/set. 1999, p. 14
(depoimento)

★ ★ ★ ★



Atividade 9

Estabelecendo outras relações entre os princípios do projeto pedagógico

🕒 25 minutos

Esta atividade também visa ajudá-lo a identificar os princípios de construção do projeto pedagógico, para que você alcance os objetivos definidos para a Unidade que estamos analisando.

Ao refletir sobre mais esses quatro princípios que devem orientar a construção do projeto pedagógico – autonomia, qualidade de ensino para todas as escolas, organização curricular e valorização dos profissionais da educação – percebemos que, assim como os princípios que estudamos anteriormente, eles são interligados.

Registre, nas colunas as formas como os princípios que acabamos de analisar têm se manifestado na escola onde você atua:

Princípios do projeto pedagógico	Como minha escola tem discutido estes princípios	Como minha escola tem realizado estes princípios
Autonomia		
Qualidade de ensino para todas as escolas		
Organização curricular		
Valorização dos profissionais da educação		

Comentário

Sua resposta deve tê-lo levado a analisar como, na realidade, sua escola tem lidado com os princípios apresentados no quadro. Certamente, alguns dos quatro princípios na atividade podem estar mais desenvolvidos do que outros. Entretanto, é importante que o coletivo reflita sobre a possibilidade de eles contribuírem, de forma integrada, para a construção de um projeto baseado no diálogo e na participação dos vários segmentos que compõem a escola.

• • •



Resumo

Embora a prática seja importante para o estudo da escola e, consequentemente, para as propostas de inovação do seu contexto, a teoria também é muito importante para a escola avaliar as dimensões e os princípios que orientarão a construção do seu projeto pedagógico. A prática, quando é bem fundamentada pela teoria, pode levar os vários segmentos a alterarem sua ação para melhor, tornando-se mais consistente e inovadora.

As dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica do projeto pedagógico precisam ser vistas naquilo que a escola já é e no sentido de apontar possibilidades de se transformar, contando com o trabalho coletivo dos seus segmentos. Essas dimensões devem ser analisadas considerando-se sua interdependência, uma vez que elas interferem umas nas outras.

Por sua vez, a discussão sobre os princípios precisa ser feita com os vários segmentos da escola, de forma que o seu trabalho tenha um sentido compartilhado por todos, tornando a prática escolar mais eficaz.

Esses princípios gerais que orientam a construção do projeto pedagógico – relação escola – comunidade, democratização do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso, gestão democrática, autonomia, qualidade de ensino para todas as escolas, organização curricular e valorização dos profissionais da educação – são bastante interligados e complementares entre si. Assim, a escola precisa pensá-los de forma integrada.

Cada um desses princípios, discutidos a partir da realidade da escola, pode contribuir para a elaboração do projeto pedagógico, estimulando os vários segmentos que a compõem a contribuir significativamente para a busca da melhoria da qualidade do ensino que oferece.

Prezado(a) Gestor(a), para verificar sua aprendizagem sobre os temas que discutimos nesta Unidade, procure realizar as atividades 1 e 2 do Caderno de Atividades. Boa sorte!



Leituras recomendadas

BRASIL. MEC. *Construindo a Escola Cidadã: projeto político-pedagógico*. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância/SEED, 1998.

Este livro compõe-se de artigos cuja proposta é discutir os fundamentos do projeto pedagógico e as dimensões a serem observadas em sua construção. Chama a atenção para a necessidade de a escola ser percebida como um espaço que lida com dois planos: aquele que já existe e um outro que poderá vir a existir, a partir da ação coletiva dos seus vários segmentos.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização e Uma escola: muitas culturas: In: GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José E. (Orgs.). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*, 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997, p. 33-41 e 117-124.

Trata-se de dois artigos do mesmo autor, nos quais são discutidos os fundamentos para a construção do projeto pedagógico numa perspectiva cidadã, o processo de autonomia da escola em suas várias dimensões e a gestão democrática na escola pública (capítulo 3). Quanto ao capítulo 9, a reflexão gira em torno das várias culturas presentes no cotidiano da escola e da necessidade de o projeto pedagógico respeitá-las, aproveitando as diferentes contribuições que os sujeitos que as criam podem apresentar ao trabalho pedagógico como um todo.

HORA, Dinair Leal. *Gestão Democrática da Escola*, 4. ed. Campinas: Papirus, 1998, capítulos 3 (p. 33-57) e 4 (p. 59-77).

A proposta do capítulo 3 neste livro é discutir a democratização das relações internas da escola. No capítulo 4, são abordados aspectos importantes da relação escola-comunidade, ressaltando-se os conceitos de comunidade e o aprendizado coletivo decorrente da interação dos vários segmentos que colaboram na realização do trabalho escolar.

PARO, Victor H. *Por Dentro da Escola Pública*. São Paulo: Xamã, 1995.

Neste livro, o autor apresenta, de forma extremamente pertinente, o cotidiano da escola pública, agrupando sua apresentação em tópicos básicos para o estudo do processo de gestão escolar. Nessa perspectiva, analisa os desafios enfrentados no processo de gestão, ao mesmo tempo que oferece subsídios teóricos e metodológicos para superá-los.



3

Como construir coletivamente o projeto pedagógico?



Introdução

Na Unidade anterior, discutimos a necessidade da articulação entre teoria e prática, as dimensões e os princípios que podem orientar a construção do projeto pedagógico, considerando a realidade de cada escola.

É verdade que, partindo-se da idéia de que não há escolas iguais, também não existe uma “receita” ou “fórmula mágica” para construir o projeto pedagógico. Na realidade, o que existe são princípios gerais, como estudamos na Unidade anterior, que devem ser discutidos pela escola em função de sua própria realidade, visando orientar a construção do seu projeto.

Nesta Unidade, a idéia é discutir tanto questões teóricas quanto estratégias para o processo de elaboração do projeto pedagógico pela escola.

Levando em conta que cada escola possui um universo de diferenças que resultam das ações dos seus atores, é possível discutir o processo de construção do projeto pedagógico com base em três grandes movimentos bastante interligados. Esses movimentos devem ser entendidos como movimentos que, relacionados e interdependentes entre si, necessitam ser avaliados permanentemente.

Tendo isso em mente, cada escola precisa olhar para si mesma, refletir sobre suas práticas e, autônoma e coletivamente, construir seu próprio projeto pedagógico.



Objetivos específicos

Esperamos que você possa alcançar, ao final do estudo desta Unidade, os seguintes objetivos:

- 1- Identificar os três grandes movimentos de construção do projeto pedagógico.
- 2- Estruturar os grandes movimentos de elaboração do projeto pedagógico.
- 3- Propor mecanismos de organização e participação dos segmentos da escola na elaboração do projeto pedagógico.
- 4- Reconhecer a importância do processo de avaliação em todos os movimentos de construção do projeto pedagógico.

Metodologia e movimentos de construção do projeto pedagógico

Conforme as necessidades e características da escola, o seu processo de construção seguirá uma dinâmica própria, de forma que os movimentos analisados nesta Unidade visam contribuir para sua sistematização. Porém, antes de fazermos isso, observe a síntese desses três movimentos no quadro apresentado a seguir:

Movimentos de construção do projeto pedagógico	Preocupações constantes dos vários segmentos da escola	Perguntas orientadoras do trabalho coletivo
1º Diagnóstico da realidade da escola.	Analisar a realidade da escola em suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.	“Como é nossa escola?”
2º Levantamento das concepções do coletivo da escola.	Discutir as concepções do coletivo da escola em relação ao trabalho pedagógico como um todo	“Que identidade a nossa escola quer construir?”
3º Definição de estratégias, pessoas e/ou grupos objetivando assegurar a realização das ações definidas pelo coletivo da escola.	Definir as ações da escola, os responsáveis pela sua execução e os recursos visando à implementação do projeto pedagógico.	“Como executar as ações definidas pelo coletivo?”

Vamos refletir sobre cada um desses movimentos?

Como cada escola é única em sua realidade, todo projeto pedagógico exige que, antes de qualquer outro procedimento, sejam levantados dados relevantes que a retratem. Para fazer isso, podemos adotar algumas alternativas.

O que fazer

É importante que sejam levantados aqueles dados que permitam uma visão sucinta da escola, podendo ser de natureza legal (processo de criação/transfomação), histórica (datas e motivos de seu surgimento), ou administrativa (vínculos com o sistema municipal ou estadual de educação) etc. Trata-se de a escola descrever sua própria realidade, com base na forma como os seus vários segmentos encaram o trabalho que vem sendo desenvolvido.

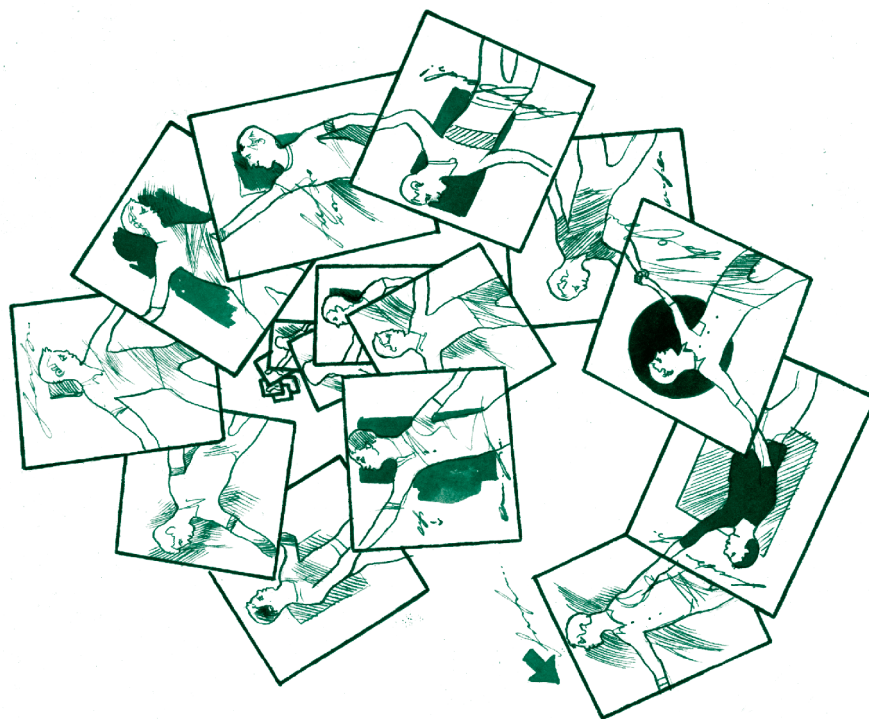
Como fazer

Como os dados para essa identificação são diferenciados, podem-se adotar também procedimentos diversos de uma escola para outra, considerando-se sua realidade. Entretanto, veja alguns exemplos de ações que a escola pode adotar, visando a essa identificação.

- ★ Pesquisar nos arquivos da secretaria escolar dados de natureza legal e administrativa.
- ★ Coletar nos núcleos regionais de Educação ou na Secretaria de Educação Municipal/Estadual informações relacionadas à presença da escola no município ou estado.
- ★ Verificar se o surgimento da escola está ligado às necessidades e à organização dos segmentos comunitários que a ela quiseram ter acesso, entrevistando os moradores mais antigos.
- ★ Buscar informações com os primeiros professores, outros profissionais que trabalharam na escola ou então alunos que nela já estudaram.
- ★ Lançar mão de leituras de documentos, como atas de registro do trabalho da escola, para enriquecer os dados.

Veja, a seguir, uma sugestão para o levantamento de informações, visando à identificação da escola e do seu projeto pedagógico:

- ★ Nome da escola.
- ★ Localização.
- ★ Aspectos legais de sua criação e/ou transformação.
- ★ Níveis ou modalidades de ensino que oferece.
- ★ Número de alunos, divididos por série e/ou ciclo e turno.
- ★ Origem da clientela atendida (concentra-se próxima à escola ou não).
- ★ Breve histórico da escola (motivos de sua criação), fatos importantes da sua história.
- ★ Município/Estado.



Sugestão de prática

Uma alternativa interessante que você pode adotar para coletar informações que ajudem a identificar a escola é recorrer à comunidade, visando recuperar a história e a memória de sua escola. Por exemplo: você pode estimular, entre os professores, a realização de atividades que impliquem o contato direto dos alunos com pessoas idosas ou moradores que residem há muito tempo na comunidade e que, em alguns casos, podem até ter ajudado a construir a escola.

Nesse sentido, pode-se desenvolver atividades como o estudo do meio ou entrevistas que ocorram mediante a elaboração de um roteiro previamente elaborado. Essas atividades podem ser realizadas do seguinte modo: a) os alunos se deslocam até as casas dos idosos; b) organizam-se vindas dos idosos à escola, de forma que eles possam contar a origem, a sua criação e a história da escola.

Observe que, realizando atividades como esta, a escola, ao mesmo tempo que tem uma valiosa contribuição na recuperação de sua história, estreita os laços com a comunidade, princípio muito importante na construção do seu projeto pedagógico, como vimos na Unidade anterior.

Por favor, trabalhe agora com o Caderno de Atividades.

Procure aplicar as informações adquiridas em relação à identificação da escola realizando a Atividade 3. Será uma atividade interessante, em que você terá a oportunidade de mostrar o quanto já conhece sobre a escola onde atua!



Com base nos dados que identificam a escola e o seu projeto pedagógico, vamos analisar os movimentos propriamente ditos de sua construção? Antes, porém, é preciso lembrar dois pontos importantes:

- ★ Os movimentos de construção do projeto pedagógico precisam ser estruturados simultaneamente, uma vez que eles não são estanques.
- ★ O processo de avaliação precisa estar presente em todos os seus movimentos.

E então, vamos lá?

1º Movimento: Como é nossa escola?

Registrados os dados de identificação da escola, a primeira ação a ser realizada pelo coletivo da escola – professores, alunos, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e segmentos organizados da comunidade – é a análise de sua realidade. Ao fazer esse diagnóstico global, a escola deve indagar-se acerca do trabalho que desenvolve.

A atividade consiste no levantamento de informações que mostrem o trabalho pedagógico da escola como um todo. Diante dos dados obtidos, a escola precisa discutir, problematizar, levantar e compreender questões relacionadas à sua prática pedagógica, o que poderá ser feito por meio de variados processos.

O que fazer

Como dissemos anteriormente, nesse primeiro movimento a escola necessita coletar dados sobre sua realidade e analisá-los cuidadosamente tanto em seus aspectos qualitativos quanto quantitativos. As informações devem voltar-se para os aspectos internos e externos à realidade da escola, destacando-se aqueles que representam dificuldades concretas bem como aqueles que mostram-se como fatores do seu sucesso.

Como fazer

Para trabalhar bem o seu diagnóstico, a escola precisa, através de diversos instrumentos, levantar questionamentos de dois níveis: um mais **amplo**, que relacione sua realidade aos aspectos sociais, políticos e econômicos da comunidade na qual ela está inserida e à sociedade brasileira como um todo; um outro, mais **específico**, voltado para a organização do seu próprio trabalho pedagógico, considerando o trabalho dos seus vários segmentos. Veja alguns dos questionamentos que a escola pode formular nesse movimento:

- ★ Como caracterizar o contexto social, político e econômico, cultural e linguístico no qual a nossa escola está inserida?
- ★ Qual tem sido a função de nossa escola?
- ★ Qual tem sido a participação dos pais no cotidiano de nossa escola?
- ★ O que os professores, gestores, demais funcionários, pais e alunos esperam do trabalho da escola?
- ★ Que resultados a nossa escola está mostrando para a sociedade?
- ★ Como tem sido a relação da nossa escola com a comunidade local?
- ★ Como nossa escola tem considerado os alunos na relação ensino-aprendizagem?

Que tipo de sociedade sua escola tem discutido e ajudado a construir?

A seguir, apresentamos as questões que o Colégio Estadual Rudolfo Luzina, de Nova Erechim – Santa Catarina, relacionou nesse movimento de discussão do seu projeto pedagógico:

Diagnóstico da realidade

Uma das formas de diagnóstico adotadas pela escola toma por base alguns questionamentos:

- ★ O que pretendemos do colégio, considerando sua realidade?
- ★ Como vemos os alunos?
- ★ O que podemos fazer para que o aluno se torne um cidadão participante?
- ★ Por que os alunos vêm à escola?
- ★ Qual a expectativa em relação à função do professor da escola pública?
- ★ Quais as expectativas em relação ao corpo administrativo, pedagógico, funcionários e associação de pais e mestres?
- ★ Qual a postura dos pais em relação à escola?
- ★ Que tipo de ajuda mútua podem promover a escola e a comunidade?
- ★ Sugestões de integração entre a escola e a comunidade."

Revista Gestão em Rede, nº16, out/nov.1999.

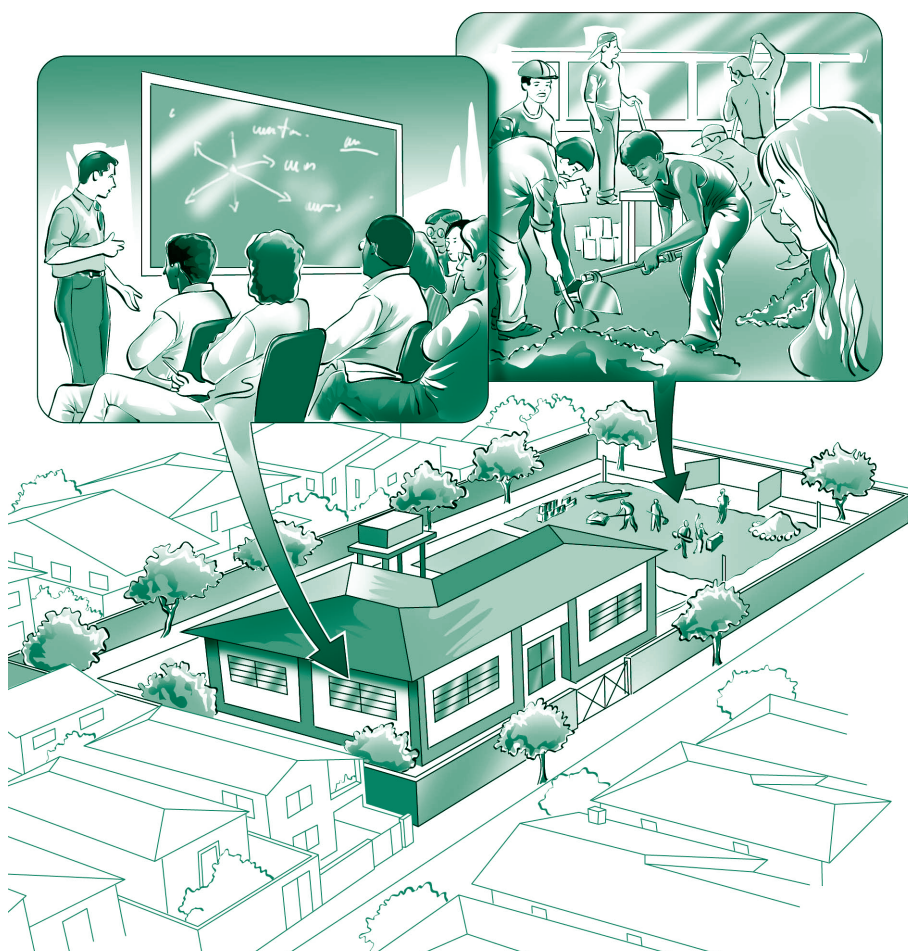
Quando o gestor chega numa escola para assumir o seu trabalho, ele precisa propor ações para conhecê-la em seus diversos aspectos: espaço

físico, recursos materiais, seus profissionais, alunos, a prática pedagógica desenvolvida, os registros feitos, a história e a comunidade da escola. Porém, é preciso lembrar que não basta somente a visão de uma pessoa sobre a escola, pois este será apenas o seu ponto de vista. Para que haja mudança, todos devem conhecer a escola, pois, caso contrário, não haverá desejo de inovar, mas apenas o cumprimento de tarefas.

Da mesma forma, não basta conhecer apenas as dificuldades e limitações da realidade escolar: é necessário identificar também suas potencialidades e competências presentes tanto no contexto interno quanto externo da escola.

Contexto interno – Forças e fragilidades da realidade escolar.

Contexto externo – Oportunidades e ameaças da realidade local.



Na etapa do diagnóstico, a escola deve identificar também recursos humanos e financeiros, o patrimônio etc., mas não basta saber o que falta e o que se tem. É preciso, antes de tudo, tomar conhecimento de como funciona e quais os procedimentos para sua gestão, seu acompanhamento e sua avaliação. Muitas vezes, possuímos uma fragilidade no contexto interno da escola devido à gestão inadequada de recursos ou à falta de competência das pessoas que trabalham na escola.

À medida que vamos coletando informações para conhecer nosso contexto de trabalho, já estamos desenvolvendo novas formas de organização e possibilidades de interações. Na vivência do processo de planejamento, temos o surgimento de novas atividades, concepções e relações de trabalho e de ensino-aprendizagem – enfim, de uma nova escola.

Vamos rever nosso cotidiano escolar

Um problema que ocorre na fase do diagnóstico da realidade escolar se refere ao tempo necessário para a busca de informações e para a tabulação dos dados, pois o período se estende tanto – devido ao grande número de alunos, famílias e profissionais a serem consultados – que os dados ficam defasados e, na maioria das vezes, acabam engavetados. Recentemente, tivemos o relato sobre uma escola de 1.800 alunos que conseguiu coletar as informações e tabular os dados em uma semana. Para isso, se organizou da seguinte forma:

- ★ Em determinado dia da semana os professores recebiam de sua turma os questionários dos pais.
- ★ No primeiro horário desse mesmo dia, os professores tabulavam num formulário próprio os dados referentes aos questionários dos pais.
- ★ Enquanto isso, os alunos respondiam aos seus questionários. No horário seguinte, os professores tabularam os questionários de suas turmas.
- ★ No final do dia, a equipe responsável pelo diagnóstico já possuía todo o material em mãos para fazer uma tabulação final.
- ★ Dessa forma, os dados de fato puderam auxiliar as discussões e decisões do grupo referentes à elaboração do projeto pedagógico.

Como pode ser observado, é possível desenvolver diferentes formas de coleta e organização de dados para realizarmos uma atividade necessária

à elaboração do projeto pedagógico, aprofundando nossa análise dos contextos interno e externo da escola.

★ ★ ★ ★



Atividade 10

Identificando diferentes contextos na mesma escola



15 minutos

Nesta atividade, pretendemos que você seja capaz de considerar os contextos interno e externo da escola na elaboração do projeto pedagógico. Nesse trabalho, o coletivo da escola deve realizar um diagnóstico que identifique forças e fragilidades da realidade escolar e as oportunidades e ameaças da realidade local. Esta etapa do planejamento permite à escola se posicionar conscientemente diante de suas possibilidades e dos obstáculos a enfrentar.

Esperamos com esta atividade que você relacione, de forma objetiva, o tipo de análise de contexto a ser realizada com os recursos e características a serem observadas. Numere a segunda coluna, que se refere aos fatos, situações e recursos presentes em cada contexto, de acordo com a primeira coluna, que se refere aos tipos de contextos a serem analisados:

Contextos	Aspectos a serem identificados
1. Interno / Forças	() Riscos, fatos, situações e fenômenos que interferem no contexto da escola e sobre os quais ela não tem controle, podendo dificultar o alcance dos objetivos, produzir um impacto negativo ou uma dificuldade no desenvolvimento da escola.
2. Interno / Fragilidades	() Recursos, capacidades e características que representam uma vantagem da escola em relação a outras realidades, e das quais deve-se tirar o máximo proveito para alcançar as metas estabelecidas.
3. Externo / Oportunidades	() Possibilidades que o contexto oferece e que podem ser aproveitadas pela instituição para o sucesso de seu projeto, gerando ações alternativas que favoreçam seu desenvolvimento, se forem aproveitadas dentro da organização.
4. Externo / Ameaças	() Carências básicas que constituem um obstáculo para o desenvolvimento da instituição e para o alcance de seus objetivos, representando desvantagem atual ou potencial.

Comentário

Uma condição básica para a realização desse 1º movimento é a capacidade de identificar as possibilidades e os obstáculos a enfrentar. Observe que, neste tipo de análise dos dados da realidade escolar, você não pode centrar a atenção apenas em suas fragilidades e ameaças, mas buscar identificar as forças e oportunidades de seus contextos interno e externo. Isto é muito bom para a escola. Mas atenção! Muitas vezes damos pouca importância ao que possuímos e fazemos bem feito.

Se você preencheu os parênteses com a sequência 4 - 1 - 3 - 2, parabéns, pois esses recursos e situações a serem observadas permitem um detalhamento para a realização da etapa de diagnóstico. Caso você tenha preenchido de outra forma, não se preocupe, vamos ter a oportunidade de rever esse assunto no Caderno de Atividades.

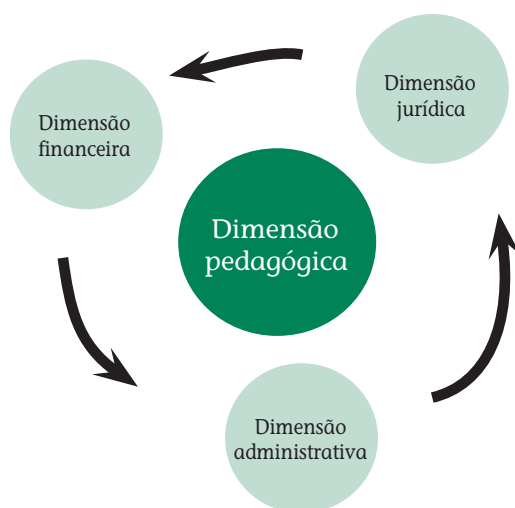
• • •

À medida que o(a) gestor(a) e a comunidade escolar vão conhecendo as pessoas e o funcionamento da escola, é possível observar que existe uma vontade, ainda que não consciente, de mudar. As pessoas falam sobre como gostariam que a escola fosse e, muitas vezes, esse sonho se refere ao lugar que ocupam na escola. Os profissionais que cuidam da limpeza gostariam que a escola fosse mais limpa; os que ficam na secretaria, que a documentação da escola fosse mais organizada; os alunos, que o horário de recreio fosse prolongado; os professores, que a disciplina fosse ampliada e assim por diante. Olhe só: todos querem algo mais; falta, portanto, articular esse “algo mais”, negociar suas implicações de modo a construir uma proposta, não do turno ou do setor, mas da escola. Enfim, uma proposta que servirá como referência de instrumento para a ação coletiva.

Cuidado! Não se esqueça de que o ideal deve sempre ser renovado, não podendo ser estático, pois quando damos um passo, a enxergamos a realidade mais detalhadamente e observamos novos aspectos que não havíamos percebido anteriormente, passando a querer mais e mais. Pense bem: se individualmente somos capazes de superar nossas limitações, melhorando pessoal e profissionalmente, o que será possível superarmos coletivamente! Nesse processo de crescimento e transformação, precisamos ser prudentes e escolher como referência um ideal possível de ser realizado, de modo que, passo a passo, possamos tornar nosso projeto mais ousado, abrangente e comprometido com a inovação.

Como vimos, é muito importante o(a) gestor(a) conhecer as características organizacionais da escola onde atua. Vamos aprofundar essa discussão?

Atentando para a escola como um todo, o diagnóstico precisa ser feito considerando sua estrutura nas quatro dimensões que discutimos na Unidade 2 – pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, lembra-se? Vejamos detalhadamente como isso pode ser feito.



Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa	Dimensão financeira	Dimensão jurídica
Proposta curricular (objetivos, conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação)	Aspectos físicos e aspectos materiais (didáticos)	Recursos financeiros disponíveis (recebidos ou obtidos pela própria escola)	Relação que a escola estabelece com a sociedade e as várias esferas do sistema público de ensino: municipal, estadual e federal
Faixa etária dos alunos, posição social, necessidades e valores dos alunos	Recursos humanos (composição das equipes)	Formas de aplicação das verbas, tendo como referência a definição das necessidades e das prioridades da escola em relação ao processo de ensino-aprendizagem	Autonomia da escola sem ferir os princípios de legalidade e responsabilidade, observando o disposto na Constituição Federal e na LDB em relação à educação
Dados sobre repetência, evasão e relação série/idade	Nível de organização, qualificação e atualização dos professores (plano de carreira)		
Definição de estratégias para recuperação dos alunos com baixo rendimento escolar			
Valorização dos profissionais da educação			

Sugestão de prática

Que tal utilizar, na forma de cartazes, o esquema que acabamos de apresentar sobre os aspectos a serem levantados em relação às dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica no trabalho de diagnóstico da escola onde você atua, visando orientar a discussão sobre o projeto pedagógico?

Você poderá organizar, por exemplo, quatro segmentos de estudo, misturando os vários segmentos da escola. Em seguida, cada grupo pode levantar e discutir os aspectos de cada uma das quatro dimensões apresentadas.

Para completar a discussão, uma outra estratégia que você pode adotar nesse trabalho é a do “cartaz voador”. É simples: cada grupo anota suas idéias sobre uma dimensão em um dos cartazes. Depois, os cartazes “voam”, isto é, circulam entre os demais segmentos, de forma que as quatro dimensões sejam discutidas e recebam sugestões dos quatro segmentos. Em seguida, o coordenador da discussão comenta com o grande grupo as várias contribuições dadas por todos.

Em termos operacionais, veja como a Escola Classe 19, de Taguatinga – DF procurou mobilizar seus segmentos para fazer o seu diagnóstico:

A partir de 1995, a escola passou por um movimento de avaliação, quando todas as pessoas envolvidas no seu cotidiano (alunos, pais, professores, direção, funcionários e comunidade em geral) pararam para analisá-la por dentro, na perspectiva da “escola que temos e a escola que queremos”.

Montamos um questionário para diagnosticar a realidade de nossa comunidade e suas aspirações, em relação à escola desejada para os seus filhos. Dados foram levantados com o intuito de analisar o aproveitamento escolar, o número de evadidos, repetentes etc.

Muitas outras atividades foram desenvolvidas: reuniões, discussões, debates, filmagens da escola. Desses contatos resultou um levantamento de necessidades, levando-nos a priorizar algumas delas para serem atendidas a curto prazo.

Assim, o nosso projeto pedagógico foi fundamentado num trabalho coletivo onde cada membro da comunidade se propôs a atingir, como objetivo comum, a garantia do acesso e da permanência do aluno na escola, com qualidade.

Aconteceu a tomada de consciência para a necessidade de mudança. Uma superdose de estímulo foi lançada. A escola foi revitalizada.

Depoimento da diretoria da escola com mandato no período de 1995 a 1999, prestado em agosto de 2000



Atividade 11

Mapeando a situação da escola em suas várias dimensões

 10 minutos

Como você deve estar lembrado, um dos objetivos desta Unidade refere-se à estruturação dos movimentos de construção do projeto pedagógico. Esta atividade é proposta visando ajudá-lo a alcançar tal objetivo.

Ao longo do item que acabamos de discutir, vimos que o primeiro movimento de construção do projeto pedagógico consiste em a escola olhar detalhadamente para sua realidade e procurar entendê-la em suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.

Numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Dimensão pedagógica | () Número de funcionários da secretaria da escola. |
| 2. Dimensão administrativa | () Nível de habilitação dos professores. |
| 3. Dimensão financeira | () Necessidades, interesses e valores dos alunos. |
| 4. Dimensão jurídica | () Aplicação dos recursos recebidos e/ou adquiridos pela escola |
| | () Nível de qualificação dos professores |
| | () Dados relativos à evasão e à repetência. |
| | () Atendimento aos princípios constitucionais da educação. |
| | () Aspectos de avaliação da proposta curricular. |

Comentário

A sequência que melhor responde a esta atividade é a seguinte: 2, 2, 1, 3, 1, 1, 4, 1.

Pela análise das alternativas, você deve ter percebido que todo o primeiro movimento de construção do projeto pedagógico diz respeito à análise detalhada da prática que a escola desenvolve. Também deve ter observado que os aspectos de uma dimensão estão relacionados aos das demais, visto que o trabalho da escola deve ser percebido como um todo, de forma integrada.



Mas como mobilizar os vários segmentos da escola para a discussão do projeto pedagógico? Esta é uma tarefa importante, mas não é simples e fácil. Entretanto, as possibilidades para se fazer isso são muitas, devendo-se adotar aquelas mais adequadas à realidade da escola na qual você atua. É preciso buscar alternativas que normalmente funcionam bem. Veja como a Escola Normal de Taguatinga, no Distrito Federal, procurou mobilizar os seus vários segmentos:

Acreditando que era importante motivar os vários segmentos para a discussão, criamos os seguintes mecanismos de participação:

Pais: Inicialmente, aplicamos questionários que foram posteriormente tabulados. Neles, cada pai e/ou responsável pôde avaliar o trabalho que a escola desenvolvia, apontar as dificuldades e os problemas apresentados neste trabalho, refletir sobre o nível de participação de cada um na definição dos rumos e das propostas da escola e dar sugestões para a sua melhoria. Depois, estimulamos a participação dos pais nas assembléias que a escola realizava com frequência.

Alunos: Fizemos discussões em sala, utilizando a carga horária de uma das disciplinas, onde os alunos puderam refletir, avaliar, detectar as dificuldades e os problemas da escola e apresentar sugestões. Criamos o Conselho de Representantes para que os líderes de cada turma discutissem e levassem o resultado das reuniões para suas respectivas salas, visando integrar o trabalho de elaboração do nosso projeto. Foi assim que os alunos passaram a participar do grupo de discussão e da elaboração do projeto pedagógico.

Professores: Através de diversas reuniões e momentos de discussões nas coordenações, refletimos sobre as nossas práticas pedagógicas: metodologia, avaliação, relacionamento interpessoal, organização do trabalho pedagógico e outros fatores que interferem na qualidade do trabalho da escola. Ao final destas discussões, montamos um grande quadro com a seguinte idéia: “A escola que temos e a escola que queremos.”

Depoimento da diretora da escola com mandato no período de 1995 a 1999, prestado em setembro de 2000

A esta altura você pode estar se perguntando: mas de que outras estratégias podemos lançar mão, no dia-a-dia da escola, para realizar esse diagnóstico? É possível apresentar algumas sugestões nesse sentido. Mas elas precisam ser dialogadas e adaptadas à realidade de cada escola, a fim de termos,

como ressaltamos anteriormente, ações compartilhadas na construção do projeto pedagógico. Como exemplos de estratégias que podem ajudar no mapeamento da situação da escola, pode-se lançar mão também de:

- ★ Aplicação de formulários, questionários e entrevistas individuais ou em pequenos grupos.
- ★ Observações informais e/ou sistemáticas sobre o cotidiano escolar.
- ★ Leitura de documentos legais e pedagógicos da escola e/ou de outros níveis do sistema educacional, sejam eles municipais, estaduais ou federais.
- ★ Análise de registros arquivados na escola que retratem a evolução dos seus números de matrícula, os índices de aprovação, reprovação e/ou evasão dos alunos e situação sócioeconômica das famílias.
- ★ Interpretação de estatísticas oficiais, como, por exemplo, aquelas resultantes dos dados coletados pelo Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) no Brasil.
- ★ Discussão de estudos acadêmicos que analisem a situação e as tendências atuais da gestão escolar.
- ★ Leitura de notícias e reportagens que abordem a situação da educação básica no Brasil.
- ★ Realização de fóruns ou ciclos de debates envolvendo professores, alunos, funcionários técnico-administrativos e de apoio, gestores e representantes da comunidade para discussão dos problemas e das potencialidades da escola etc.

Em síntese, essas e outras estratégias podem mobilizar os segmentos da escola, levando-os a conhecer melhor sua escola, identificando situações que precisam ser modificadas.

Que tal aplicar seus conhecimentos sobre esse movimento de elaboração do projeto pedagógico? Realize, então, a Atividade 5 do seu Caderno de Atividades!

2º movimento: Que identidade a nossa escola quer construir?

Como vimos, no processo de construção do projeto pedagógico o movimento do diagnóstico implica a escola avaliar-se coletivamente em suas várias dimensões. Mas isto não basta! Assim, após ter sua situação diagnosticada, a escola precisa buscar uma fundamentação teórica que oriente a ação compartilhada dos seus segmentos. Lembra-se quando ressaltamos, na Unidade 2, a necessidade e a importância de a prática que desenvolvemos em nossa escola estar sustentada por uma teoria bem fundamentada? Pois então!

O que fazer

Nesse movimento, a preocupação fundamental deve ser levantar as concepções do coletivo da escola em relação ao trabalho pedagógico como um todo, visando propor inovações ao seu cotidiano. De forma simples, clara e objetiva, é preciso discutir as concepções dos vários segmentos e definir uma linha de ação compartilhada que traduza aquilo que o grupo considera prioritário para o trabalho da escola.

Como fazer

Como o coletivo precisa ser envolvido também nesse movimento, a escola deve criar possibilidades e espaços para a discussão e troca de idéias. Mesmo que esse procedimento ocorra diferentemente de escola para escola, sugerimos alguns exemplos de perguntas que podem ser levantadas nesse movimento, com o objetivo de, trabalhando as concepções dos vários segmentos, elaborem o projeto ideal para a escola.

- ★ Que tipo de sociedade nossa escola quer?
- ★ Que cidadão nossa escola deseja formar?
- ★ O que entendemos por educação?
- ★ Que escola pretendemos construir?
- ★ Como concebemos a gestão escolar?
- ★ Qual a nossa compreensão de currículo?
- ★ Qual será a missão da nossa escola?
- ★ Como percebemos o fazer pedagógico no dia-a-dia?
- ★ Qual a visão da nossa escola sobre a avaliação?
- ★ Como nossa escola encara a questão metodológica?
- ★ Que tipo de relação nossa escola quer manter com a comunidade local?
- ★ Que profissionais temos, e queremos? De que profissionais precisamos?

Como você percebe, esse movimento de elaboração do projeto exige da escola um posicionamento político-pedagógico e a definição das concepções e ações a serem compartilhadas pelos seus atores. Vejamos, a seguir, algumas estratégias de organização que você pode adotar para trabalhar esse movimento na escola onde atua:

- ★ Criação de horários e espaços educativos diferenciados, visando estabelecer momentos de discussão coletiva.

- ★ Concentração em dia(s) e/ou turno(s) semanais das atividades dos professores, de acordo com cada componente curricular e a carga horária mínima definida por lei, visando à formação de segmentos de estudo e à reflexão coletiva do projeto pedagógico.
- ★ Disponibilização e discussão, com os vários segmentos, mediante a utilização de textos que articulem questões teóricas e práticas sobre a organização do trabalho da escola, visando contribuir na construção do projeto.
- ★ Promoção – no caso de escolas maiores e com um grande número de professores, outros funcionários, alunos e pais – de discussões por blocos, juntando alguns segmentos de cada vez.
- ★ Criação de oportunidades para que as entidades estudantis, como os grêmios, possam ajudar nas discussões com os demais alunos, no caso de escolas que trabalhem com muitos alunos.
- ★ Realização de reuniões entre os pais representantes de turmas e/ou séries e os membros do Conselho Escolar para avaliação do trabalho da escola.
- ★ Sensibilização dos pais mais participantes e com bom relacionamento com os demais para que sejam um elo eficiente entre os vários segmentos da escola e a comunidade local.



Considerando essas e outras estratégias visando construir o projeto pedagógico da escola onde você atua, realize a Atividade 4 do Caderno de Atividades.

Como você deve estar lembrado, discutimos, na Unidade 1 deste Módulo, o caráter heterogêneo do coletivo de toda escola, fato que contribui também para níveis diferentes de participação na discussão do trabalho escolar. Nesse sentido, um dos segmentos que não tem sido frequentemente chamado para participar das discussões pedagógicas é aquele formado pelos funcionários: merendeiros, vigias, porteiros, zeladores, etc.

Certamente, um dos fatores que tem levado à pouca participação desse grupo nas discussões pedagógicas é o fato de ele ter sido, até hoje, pouco convidado para opinar sobre a função e a vida da escola. Entretanto, é importante também a escola procurar envolver, cada vez mais, esse grupo de apoio nas discussões desse segundo movimento de construção do seu projeto pedagógico.

E então? Você também, na condição de gestor(a), tem observado um certo nível de dificuldade em mobilizar esse segmento para as discussões do projeto pedagógico? É bem possível que sim, não é verdade? Veja, então, como a Escola Normal de Taguatinga, no Distrito Federal, procurou trabalhar essa dificuldade:

Este grupo foi o que mais apresentou dificuldades de participação porque se sentia fora do contexto da escola, pois viam-se como meros executores das tarefas que a eles sempre eram determinadas. Com esses servidores, sentimos a necessidade de realizar algumas conversas anteriores à discussão do projeto pedagógico, como, por exemplo, a importância do trabalho de cada um deles no contexto da escola e a necessidade de sua participação em reuniões e assembléias.

Também enfatizamos a necessidade de eles sentirem-se parte da educação do aluno-cidadão da nossa escola. Para este trabalho, nos reuníamos com eles sistematicamente uma vez por semana no horário de intervalo entre os seus turnos de trabalho, por ser este o momento em que estes funcionários estavam com uma maior disponibilidade de tempo. Esta estratégia facilitou a participação desse segmento que, a partir das várias reuniões que fizemos, passou a participar ativamente em todos os momentos de elaboração do projeto pedagógico.

Depoimento da diretora da escola com mandato no período de 1995 a 1999, prestado em setembro de 2000

Esta e outras possibilidades de organização da escola devem ser orientadas sempre no sentido de levar todos os envolvidos na construção do projeto pedagógico a formular suas concepções acerca das perguntas ressaltadas anteriormente.

Sugestão de prática

Muitas vezes, temos dificuldade em mobilizar a comunidade, visando contar com sua efetiva participação nos trabalhos da escola, mas isto não pode nos desanimar na busca de sua contribuição para a construção do projeto pedagógico, não é verdade? Isto porque é muito importante a escola saber quais as concepções da comunidade que ela atende sobre currículo, educação, avaliação, gestão, aprendizagem, sua função social etc.

Nesse sentido, deve-se trabalhar junto com os professores visando orientar os alunos para entrevistarem pessoas da comunidade, visando conhecer suas concepções acerca dos pontos acima mencionados: Veja que estratégias como essa serviriam como fonte complementar às discussões das quais a comunidade viesse a participar dentro do próprio ambiente escolar. Para alcançar esse objetivo, você pode:

- ★ Novamente recorrer a um bom roteiro de entrevista para que os alunos pesquisem entre a comunidade suas concepções.
- ★ Organizar encontros na escola entre alunos, professores, outros funcionários e os moradores da área que a escola atende para saber o que estes últimos pensam sobre o trabalho escolar como um todo.

★ ★ ★ ★



Atividade 12

Expressando nossas concepções na construção do projeto pedagógico



25 minutos

Como um dos objetivos desta Unidade é levá-lo a conseguir estruturar os três grandes movimentos de elaboração do projeto pedagógico, realize esta atividade considerando a realidade da escola onde você atua e lembrando-se do 2º movimento da construção do projeto. Este é um segundo movimento muito importante na elaboração desse projeto, pois corresponde à discussão das concepções dos vários segmentos da escola em relação ao seu trabalho pedagógico como um todo.

Descreva como os aspectos apresentados no quadro a seguir têm sido discutidos em sua escola e como você gostaria que eles passassem a ser concebidos, a partir do que vem sendo abordado e construído com os seus vários segmentos:

Concepções importantes na construção do projeto pedagógico sobre:	Como as mesmas concepções têm sido discutidas em sua escola	Como você gostaria que elas passassem a ser concebidas
Sociedade		
Educação		
Escola		
Currículo		
Aprendizagem		
Avaliação		

Comentário

Ao realizar esta atividade, você pôde observar que todos nós temos nossas próprias concepções acerca de vários aspectos importantes à realização do trabalho pedagógico, considerado-o de maneira mais ampla. É claro que as respostas emitidas traduzem suas concepções acerca dos pontos levantados e elas, se comparadas com as dos seus colegas de trabalho, dos seus alunos ou dos pais destes últimos, podem revelar diferença de compreensão. Isto é natural porque, quanto maior o grupo, mais chances há de as concepções serem diferentes umas das outras, mesmo que referindo-se às mesmas questões.

Porém, analisando especificamente a atividade apresentada, é possível que você, ao mesmo tempo que ia se lembrando da forma como a escola onde você

atua discute os conceitos apresentados, já ia também identificando a forma ideal como acha que os mesmos conceitos poderiam ser concebidos. Por exemplo: pode ser que você tenha reconhecido que a forma como sua escola discute o currículo ainda não o concebem de uma forma totalmente integrada, mas você entende que ele deve ser bastante interdisciplinar e integrado.

• • •

3º movimento: como executar as ações definidas pelo coletivo?

Após a definição das concepções do coletivo em relação ao seu trabalho como um todo, no terceiro movimento de construção do projeto pedagógico é preciso: 1) definir as prioridades da escola; 2) as ações que a escola irá desenvolver; 3) as pessoas e/ou segmentos que irão realizá-las. É esta a tarefa fundamental da escola neste terceiro movimento e dela que trataremos neste item.

Você já percebeu, então, que aqui é preciso a escola definir, coletivamente, as alternativas mais adequadas para a superação dos desafios presentes em seu cotidiano, discutindo e aproveitando as propostas apresentadas pelos vários segmentos que a compõem.

Por referir-se à execução das ações que visam mudar sua dinâmica, nesse movimento a escola não pode perder de vista os compromissos assumidos coletivamente, a fim de garantir a implementação do projeto pedagógico. Ela precisa ter claro que as ações definidas pelo seu coletivo, embora representando os desejos de todos, necessitam ter identificados os indivíduos ou segmentos que irão realizá-las.

Porém, é preciso refletir sobre uma questão muito importante em relação a esse movimento: como o projeto pedagógico representa também o tempo institucional de cada escola, é preciso que os seus atores procurem avaliar se estão realmente apontando soluções criativas e realistas para superar as dificuldades identificados pelo coletivo.

★ ★ ★ ★



Atividade 13

Todos é igual a ninguém



20 minutos

Como discutimos nos itens anteriores e neste, os movimentos de construção do projeto pedagógico não são estanques e devem ser avaliados constantemente.

Ao realizar esta atividade, você verificará como é importante e necessária a definição de pessoas e/ou segmentos para a realização das ações estabelecidas pelo coletivo da escola. Esta atividade o ajudará a ter mais condições para alcançar aquele objetivo apresentado no início desta Unidade, relativo à estruturação dos movimentos de construção do projeto pedagógico.

Vamos começar? Então, inicialmente, leia o texto apresentado abaixo.

QUEM É QUEM

*Era uma vez uma empresa que tinha Quatro funcionários chamados: **Todo mundo**, **Alguém**, **Qualquer Um**, **Ninguém**.*

Havia um importante trabalho a ser feito e **Todo Mundo** estava certo de que **Alguém** o faria.

Qualquer Um poderia tê-lo feito mas **Ninguém** o fez...

Alguém ficou zangado com isso, pois era um trabalho de **Todo Mundo**.

Todo Mundo pensou que **Qualquer Um** poderia fazê-lo, mas **Ninguém** imaginou que **Todo Mundo** não o faria.

A história termina com **Todo Mundo** culpando **Alguém** quando realmente **Ninguém** poderia responsabilizar **Qualquer Um**.

(Autor desconhecido)



Com base no texto apresentado e em sua experiência como gestor(a), responda:

A) Em sua escola, essa situação já ocorreu?

() Sim () Não

B) Em caso positivo, por que isso aconteceu?

.....

.....

.....

.....

C) Que mudanças você proporia para que a tarefa definida fosse realmente realizada?

.....

.....

.....

.....

Comentário

Ao realizar esta atividade, você deve ter lembrado de situações – do contexto escolar ou da vida cotidiana – que não foram bem realizadas porque não foi definido quem, de fato, as executariam, não é verdade?

Sempre que temos uma situação semelhante a essa, é sinal de que a tarefa foi atribuída a todos e não a uma pessoa ou uma equipe específica. Por isso, é fundamental a identificação de quem – em um grupo maior – fará determinada atividade. Sendo assim, ao ler o texto, você deve ter notado também que a tarefa não foi realizada por **Ninguém** porque achava-se que ela deveria ser feita por **Todo Mundo**.

Quanto às mudanças, você pode ter proposto, por exemplo, alterações na forma de conduzir as decisões que o grupo toma em relação ao próprio trabalho ou que a escola reflita sobre como tem encaminhado as ações definidas como prioritárias pelo coletivo, visando à melhoria do seu desempenho e à definição dos responsáveis pela execução e implementação dessas ações.

Veja uma sugestão de como isso pode ser feito. Suponhamos que seja realizada uma reunião em sua escola, com o objetivo de levantar soluções para os desafios presentes em seu cotidiano. Você – como coordenador da reunião – poderá discutir com o coletivo as propostas de solução que o grupo sugere para resolver os problemas relativos à prática da escola e registrar, durante a reunião, em um cartaz previamente preparado ou no quadro-de-giz, o nome da(s) pessoa(s) responsável(is) pela realização dessas mesmas ações.

• • •

Nesse movimento de construção do projeto pedagógico, é muito importante que todos os segmentos da escola não percam de vista a necessidade de identificação dos responsáveis por determinadas ações assumidas no coletivo. Para assegurar isso, são fundamentais encontros periódicos com o coletivo da escola para a discussão e avaliação de como as ações estão sendo encaminhadas efetivamente. Nesses encontros, os vários atores da escola podem:

- ★ Retomar as ações, corrigindo o seu fluxo, com base na avaliação de como estão sendo desenvolvidas.
- ★ Avaliar se as ações definidas como prioridades pelos segmentos são realmente viáveis, ou seja, realistas.

Veja como a Escola Estadual Juscelino Kubitscheck de Oliveria, de Nova Xavantina (Mato Grosso), tem percebido a importância desses encontros sistemáticos e os tem realizado:

Sugestão prática

Reuniões mensais são realizadas com os pais e com a equipe escolar. Semanalmente, ocorrem reuniões com todos os alunos, por turnos, quando são realizadas a Hora Cívica, apresentação de peças teatrais (...)

Revista Gestão em Rede, nº 16, out/nov. 1999, p. 9

O que fazer

O fundamental nesse movimento é assegurar a tomada de posição quanto às ações a serem realizadas, identificando os responsáveis por elas. Isso significa realizar ações essenciais ao desenvolvimento e à avaliação do projeto, que foi se estruturando ao longo de um período de tempo.

Como fazer

Para evitar improvisações, é importante a escola trabalhar com cronogramas, ou seja: calendários e horários escolares bem definidos, a fim de assegurar o acompanhamento e a avaliação das ações que estão sendo desenvolvidas. Nessa perspectiva, a escola pode pensar em períodos dedicados ao planejamento pedagógico e às reuniões dos seus colegiados, como, por exemplo, conselhos escolares, conselhos de classe, associações de pais e mestres (APM), grêmios estudantis e outras instâncias existentes na escola.

Para aprofundar o estudo sobre esse movimento do projeto pedagógico, realize a Atividade 7 em seu Caderno de Atividades.

Nesse movimento de construção do projeto pedagógico, é importante considerar, ainda, a necessidade de redação do documento que retratará todo o processo desenvolvido pela escola. Para tanto, a escola pode montar um grupo de pessoas – com representantes dos vários segmentos – para proceder à redação final do seu projeto, tornando uma ação que, se fosse realizada com a participação de todos, seria impossível.

Veja como o Centro de Ensino 17 de Taguatinga, no Distrito Federal, organizou seus segmentos para a realização dessa tarefa.



Em nossa escola, optamos pela composição de uma equipe responsável pela redação final do projeto pedagógico. Essa equipe contava com a presença de dois representantes de cada segmento, os quais foram indicados pelos seus pares em reuniões que antecederam o trabalho de redação propriamente dito. Fizemos assim porque sabíamos que, com todo o grupo da escola, não funcionaria. Era impossível!

Depoimento da diretora da escola com mandato no período de 1995 a 1998, prestado em setembro de 2000

Esse terceiro movimento de construção do projeto pedagógico – tratando da definição de prioridades, ações, meios e seus segmentos executores – será trabalhado de forma mais detalhada na Unidade seguinte, quando discutiremos formas de operacionalização do planejamento da escola, com base no projeto pedagógico.

★ ★ ★ ★



Atividade 14

Percebendo os vários movimentos de construção do projeto pedagógico

15 minutos

Esta atividade visa levá-lo a perceber, de forma integrada, os três grandes movimentos de construção do projeto pedagógico, de forma que você consiga identificá-los, considerando a realidade da escola onde atua. Veja, no texto a seguir, como esse vários movimentos foram trabalhados pela Escola J.P.F., de Belo Horizonte (Minas Gerais), que certamente lidava com problemas muito comuns à realidade das demais escolas, visando levantar os seus problemas e suas possíveis soluções.

Um caso verdadeiro

Antes de se mobilizarem para construir o seu projeto pedagógico, os membros da Escola J.P.F. tinham muita dificuldade em reconhecer as próprias faltas: todos achavam que faziam um ótimo trabalho e não iam além dos limites que julgavam ser da sua responsabilidade.

Se, por exemplo, os alunos da 3ª série vinham da 2ª série sem dominar os fatos fundamentais da multiplicação ou da divisão, o professor da 3ª série achava que aquilo não era um problema seu e iniciava os estudos de Matemática como se aquele pré-requisito já tivesse sido vencido por todos (“Isto é um problema que não cabe a mim resolver. Sou professor de 3ª série e não da 2ª...”).

À medida que foram se organizando para elaborar o projeto pedagógico, a diretora, os supervisores, os professores, os

funcionários, pais e alunos foram se conscientizando de que o sucesso de todos depende do sucesso de cada um: auxiliando-se mutuamente, todos podiam colher juntos os frutos de um trabalho coletivo, muito mais rico e produtivo. Aprenderam a se apoiar, a compartilhar as pequenas e grandes vitórias, a tomar decisões coletivamente: tanto os sucessos quanto os fracassos são hoje responsabilidade de todos.

Com base no texto apresentado, nos estudos que realizamos e em suas atividades como gestor escolar, identifique na experiência relatada os movimentos de construção do projeto pedagógico. Registre no quadro suas respostas:

1º movimento: Como é a escola?	2º movimento: Que identidade a escola quer construir?	3º movimento: Como executar as ações definidas pelo coletivo?

Comentário

Como você pôde observar nos estudos que fizemos e na experiência relatada, os três grandes movimentos de construção do projeto pedagógico aparecem de forma interligada. A Escola J. P. F. constatou que tinha um problema sério na aprendizagem dos seus alunos, permitindo que os conflitos aparecessem no grupo com base na discussão coletiva. À medida que procurava encontrar uma saída para o pouco rendimento dos alunos, o grupo foi conhecendo melhor a realidade da escola (diagnóstico = 1º movimento). A escola buscou novas concepções, visando organizar o seu projeto pedagógico. Além disso, percebeu que era de todos a responsabilidade pelo fato e que o trabalho coletivo era essencial na solução do problema diagnosticado (levantamento das concepções do grupo = 2º movimento). O compartilhar das ações foi fundamental para superar o problema identificado (definição de ações e pessoas = 3º movimento).

...

E como fica a avaliação no processo de construção do projeto pedagógico?

Como ressaltamos no início deste Módulo, o projeto pedagógico precisa ser avaliado permanentemente. Além disso, como foi possível observar ao longo do estudo desta Unidade, os seus três grandes movimentos de construção são intimamente relacionados, com vistas a assegurar, de fato, inovações ao cotidiano da escola.

O ato de avaliar deverá estar presente em todo o processo de construção do projeto pedagógico, pois ele é um elemento importante na identificação dos rumos que a escola vem tomando, podendo dizer-lhe sobre como reorientar o seu trabalho, visando ao seu próprio sucesso.

Portanto, ao longo do trabalho de elaboração do projeto pedagógico, é preciso avaliá-lo em suas várias dimensões – pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. Esse processo de avaliação permanente é importante porque pode evitar que o coletivo desenvolva um sentimento de frustração, uma vez que o trabalho se desenvolve em um período longo de tempo e conta, como discutimos na Unidade 2, com possíveis conflitos.

Considerando suas diversas funções, a avaliação do processo de construção do projeto pedagógico deverá responder às seguintes perguntas:

- ★ Em que medida os desafios foram atendidos no projeto pedagógico?
- ★ Que novos desafios estão surgindo para o coletivo?
- ★ Os desafios precisam ser melhor definidos?
- ★ As ações propostas foram desenvolvidas?
- ★ Quais seus efeitos?

É importante definir, também coletivamente, formas claras de acompanhamento e avaliação das ações que serão desenvolvidas e os segmentos responsáveis por determinadas ações. As avaliações que serão feitas sobre a realização das ações definidas pelo coletivo precisam apontar não só as fragilidades encontradas no caminho mas também os avanços da escola, ao implementar o projeto pedagógico.

Sugestão de prática

Como o projeto pedagógico precisa considerar os avanços que a escola vai conseguindo à medida que reestrutura o seu trabalho, que tal organizar encontros com alguns ex-alunos para que eles possam prestar depoimentos sobre como percebem o progresso da escola?

Essa estratégia pode ser adotada mesmo por uma escola que oferece apenas as séries iniciais do ensino fundamental. Por exemplo: alunos que concluíram a 4ª série em uma escola podem retornar, algum tempo depois, e conversar com outras turmas sobre como foi importante o trabalho daquela escola para a sua vida. E por que não pegar ex-alunos que já são adultos e que, em alguns casos, tornaram-se pessoas de destaque na comunidade local? Atividades como esta podem ter uma repercussão positiva na escola, levando esta última a também reavaliar-se.

Veja como a Escola Estadual Luigino Burigot, de Limeira (São Paulo), trabalhou com essa estratégia:

Muitos ex-estudantes tornaram-se parceiros da escola, participando das atividades e dando o exemplo de seu sucesso em visitas e depoimentos aos alunos atuais.

Revista *Gestão em Rede*, nº 19, abr. 2000, p. 20

O acompanhamento do projeto pedagógico deve ocorrer com base nos dados obtidos, visando possibilitar à escola uma análise dos resultados dos seus esforços, fazendo com que as questões que venham a aparecer possam ser resolvidas “quando ainda é tempo de se fazer algo”. Nesse sentido, o ato avaliativo aparece como uma forma de a escola ir prestando contas à comunidade a respeito do trabalho realizado.

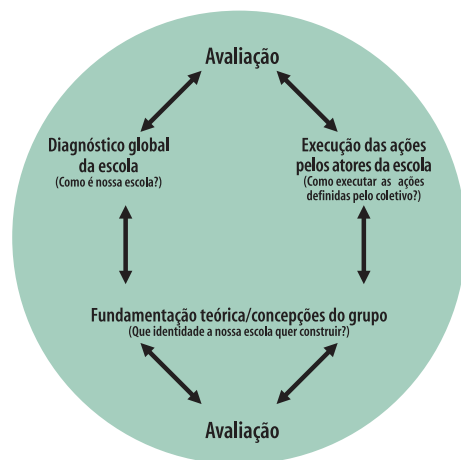
As três perguntas que guiaram toda a discussão desta Unidade – “*como é nossa escola?*”, “*que identidade a nossa escola quer construir?*” e “*como executar as ações definidas pelo coletivo?*” – são orientadoras do projeto pedagógico e devem ser guiadas permanentemente pelo processo avaliativo. A avaliação na metodologia de construção desse projeto possui, portanto, um caráter investigativo.

A avaliação do processo de construção do projeto pedagógico deve ocorrer com a participação de todos os segmentos que dele participam. Observe como a Escola Estadual Professor José Fernandes Machado, de Natal (Rio Grande do Norte), tem incorporado essa prática.

Para realizar avaliações, há a participação dos conselhos de classe – com participação dos representantes de turma – de professores e reuniões de pais e mestres.

Revista *Gestão em Rede*, nº 21, jun./jul. 2000, p. 5

Veja, na figura a seguir, a relação dos três grandes movimentos de construção do projeto pedagógico que estudamos ao longo desta Unidade e sua relação com o processo avaliativo como um todo.



★ ★ ★ ★



Atividade 15

Sobre os movimentos de construção do projeto pedagógico

🕒 5 minutos

Como já ressaltamos anteriormente, um dos objetivos desta Unidade é levá-lo a identificar os grandes movimentos de construção do projeto pedagógico. Nesse sentido, esta atividade é importante para o alcance desse objetivo porque ela propõe isso de forma bastante sintética.

Considerando que os movimentos de construção do projeto pedagógico são interligados e consistem na definição de um conjunto de ações a serem realizadas coletivamente na escola, assinale V (verdadeiro) ou F (falso) nas afirmativas a seguir:

- () a) No movimento de definição das concepções da escola, é importante trabalhar com um pequeno grupo de pessoas, a fim de tornar o trabalho mais organizado.
- () b) A análise e a interpretação dos dados coletados, no que se refere à realidade da escola, devem ser feitas qualitativa e quantitativamente, visando explicitar sua realidade.
- () c) O terceiro movimento de construção do projeto pedagógico refere-se à execução do que o coletivo da escola elegeu como prioridades para inovar o seu trabalho pedagógico.
- () d) O processo avaliativo precisa ocorrer no segundo e no terceiro movimentos de construção do projeto pedagógico, visto que eles, de fato, propõem mudanças para a escola.

Comentário

As respostas corretas para os itens apresentados na questão são as seguintes: a) F, b) V, c) V, d) F.

Em relação à primeira alternativa, atente para o fato de que, no movimento de definição das concepções do grupo, também é fundamental contar com a participação de todos. Enquanto isso, o movimento em que podemos trabalhar com a estratégia de eleição de representantes dos vários segmentos é o da sistematização (escrita) do documento no qual registramos todas as discussões que contribuíram para o processo de construção do projeto pedagógico da escola.

Por sua vez, a segunda e a terceira alternativas são corretas, estando nelas mesmas as explicações básicas para o que afirmam.

Quanto à quarta alternativa, evidentemente, ela é falsa, uma vez que o processo avaliativo deve estar presente em todos os movimentos de construção do projeto pedagógico.

• • •

Na verdade, você verifica que a mensagem apresentada e a avaliação do projeto pedagógico mostram que ele é um processo longo, cheio de idas e vindas, mas bastante compensador, não é verdade? Ele não acaba somente porque o ano letivo termina: na realidade, ele é construído durante todo o ano e recomeça no ano seguinte, sofrendo, obviamente, as adaptações necessárias.

Por último, é preciso lembrar que o processo avaliativo, estando presente em todos os movimentos de elaboração do projeto pedagógico, não pode restringir-se aos olhares dos segmentos internos à escola. Ao contrário, deve-se ouvir a comunidade local acerca do projeto que ela espera da escola – um projeto capaz de ajudar esta última a alcançar, da melhor maneira possível, sua função social. Por isso, é importante comparar os olhares dos próprios atores da escola sobre a prática que produzem com os de outros indivíduos que avaliam o trabalho da escola, a partir de uma posição externa.



Resumo

Há várias formas de construir o projeto pedagógico. Cada escola é única em sua realidade e nas relações que os seus segmentos estabelecem entre si. Nesse sentido, quaisquer sugestões apresentadas precisam ser adaptadas à realidade do projeto a ser construído.

Os movimentos de construção desse projeto – diagnóstico de sua situação atual, discussão das concepções do grupo sobre os vários com-

ponentes que interferem no trabalho pedagógico e a execução das ações consideradas prioritárias pelo coletivo – precisam ser trabalhados de forma interligada e não estanque. Para tanto, é fundamental que o projeto pedagógico seja construído com base no trabalho coletivo dos vários segmentos que compõem a escola.

Ao longo desta Unidade, a construção do projeto pedagógico é um processo que exige diálogo, persistência e a sistematização e avaliação dos dados coletados em todos os seus movimentos. Como processo, necessita ser visto em sua construção contínua e com resultados gradativos que decorrem da vivência dos segmentos que o elaboram, constituindo-se em uma referência de autocrítica para esses mesmos sujeitos.

Presente em todos os movimentos de elaboração do projeto pedagógico, a avaliação precisa preocupar-se com os múltiplos aspectos do seu processo de construção, cobrindo um grande número de questões que vão desde aquelas especificamente voltadas para o processo ensino-aprendizagem desenvolvido em sala de aula até outras que tratam do trabalho da escola como um todo.

O projeto pedagógico retrata a identidade da escola, oferecendo diretrizes gerais quanto ao que a escola precisa desenvolver, visando tornar o seu trabalho mais agradável, produtivo e voltado para a construção da cidadania nos sujeitos que dela participam. É da articulação do projeto pedagógico com o planejamento das diversas ações da escola que trataremos na Unidade seguinte.

Até a próxima Unidade e parabéns pela dedicação e o esforço demonstrados!

Agora que já estudamos os vários movimentos de construção do projeto pedagógico, realize a Atividade 5 do seu Caderno de Atividades, cuja finalidade é sintetizar a discussão feita na Unidade 3.

Leituras recomendadas

LUCK, Heloísa et al. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*, 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

Este livro discute as características da gestão escolar participativa, a partir de suas bases teóricas e metodológicas. Nesse sentido, procura oferecer e discutir bases teóricas e práticas para uma maneira participante de gerenciar a escola, analisando a liderança participativa nas equipes que trabalham no cotidiano escolar. Além disso, discute, na perspectiva dos estudos de caso, algumas experiências nacionais e internacionais de gestão escolar de êxito.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de & VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Orgs.) *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998.

O livro é composto por nove artigos que apresentam uma discussão bastante atual da visão coletiva da construção do projeto pedagógico, notadamente o da escola pública. Chama a atenção para a necessidade de esse projeto estar articulado, ao mesmo tempo, com a realidade específica da escola e as políticas públicas de educação, definidas para o sistema educacional no Brasil.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Caminhos da Profissionalização do Magistério*. Campinas: Papirus, 1998.

Oito artigos inter-relacionados compõem este livro e analisam questões ligadas à valorização e a profissionalização do magistério. A discussão aborda problemas sociais dos profissionais da educação, aspectos éticos ligados ao seu trabalho e a formação continuada como instrumento de profissionalização.



4

Como articular projeto pedagógico e prática pedagógica?



Introdução

Na Unidade anterior, foram abordados os três movimentos de elaboração do projeto pedagógico: como é nossa escola? Que identidade a nossa escola quer construir? Como executar as ações definidas pelo coletivo? O projeto pedagógico oferece diretrizes, estabelece prioridades para o trabalho coletivo, mas é necessário sistematizar essas ações no planejamento e na prática da escola.

Nesta Unidade, enfatizaremos a articulação entre projeto pedagógico, planejamento e prática pedagógica. A escola pública necessita de uma gestão que, partindo da construção do projeto pedagógico, possibilite à escola alcançar sua finalidade, concretizando sua função social: a promoção da cidadania, o desenvolvimento pleno e o sucesso dos alunos. E para concretizar o que pretende, a escola necessita de um planejamento que organize o seu trabalho escolar e sua prática pedagógica, de modo que as ações implementadas se articulem, promovendo uma educação de qualidade conforme o proposto no projeto pedagógico pelo coletivo da escola.



Objetivos específicos

Nossa intenção é que, ao terminar o estudo desta Unidade, você consiga:

- 1- Elaborar os planos de ação da escola tendo como referência o projeto pedagógico.
- 2- Considerar as características organizacionais e o contexto da escola na elaboração do projeto pedagógico.

- 3- Utilizar o projeto pedagógico como instrumento de inovação da prática pedagógica e da proposta curricular.
- 4- Relacionar as ações do projeto pedagógico com as políticas educacionais do sistema público de ensino.

Você deve estar pensando: “E agora, como articular isso tudo? Bem que este Módulo poderia facilitar as coisas, pois, afinal de contas, já temos tanto trabalho na escola!” Calma! Nós sabemos que você lida com uma realidade que é complexa, levando-o muitas vezes a tomar decisões de forma apressada. Exatamente por este motivo estamos partindo da sua rotina de trabalho e de relatos sobre processos de construção do projeto pedagógico da escola. Com isso pretendemos que você perceba que as etapas de diagnóstico, levantamento de concepções e programação das ações abordam necessariamente a organização do trabalho escolar, a proposta curricular e as possibilidades de inovações pedagógicas. E, ainda, que esse cotidiano deve se organizar em função da aprendizagem e do sucesso escolar do aluno, que se concretiza com base em diversas práticas educativas decorrentes da proposta curricular da escola.

Nesta Unidade, iremos desenvolver com você os seguintes tópicos:

- ★ Qual a relação entre planejamento e projeto pedagógico?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e organização do trabalho escolar?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e prática pedagógica?
- ★ Qual a relação entre projeto pedagógico e políticas educacionais?

Como você pode observar, estamos dando continuidade ao que você vinha estudando nas unidades anteriores. Nesse sentido, procure perceber a discussão aqui realizada entre projeto pedagógico, planejamento e prática pedagógica de forma articulada.

Qual a relação entre planejamento e projeto pedagógico?

Pretendemos com este tópico valorizar e articular as idéias aqui apresentadas com o percurso já realizado pelos estados e municípios, que estão utilizando diferentes abordagens ou formas de desenvolver o planejamento de suas escolas. Nossa intenção não é definir um modelo a ser seguido, mas tentar articular o que já está sendo feito pela sua escola aos conceitos aqui trabalhados.

Antes de tudo, vamos explorar um pouco o que conhecemos sobre planejamento. Todos nós temos diversas práticas profissionais que nos levam a vivenciar o processo de planejamento, mas muitas vezes quando

nos perguntam o que é planejamento, como planejar, para que planejar, com quem planejar e quando planejar, ficamos confusos com tantas informações que possuímos a respeito. Por esse motivo, como ponto de partida para reorganizarmos nossas informações, vamos juntos consultar o dicionário a respeito:

Planejamento. S.m. 1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação; o planejamento de um livro, de uma comemoração.

Planejar. V.t.d. 1. Fazer o plano de; projetar, traçar. 2. Fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro de, programar, planificar.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

Portanto, planejar é antecipar uma ação a ser realizada, tornando possível propormos uma ação consciente que possibilite transformar determinada situação. Nesse sentido, a competência de planejar possibilita prever nossa ação, estabelecer o que queremos, transformar e atribuir novos significados às práticas cotidianas.

Vamos rever nosso cotidiano escolar

Quantas vezes vivemos o planejamento apenas como uma atividade de preencher papéis sem nenhuma relação com o cotidiano escolar? Sem pararmos para pensar e termos uma compreensão clara das relações entre o projeto pedagógico e o planejamento, é bem possível que ambos deixem de instrumentalizar a ação coletiva, de ser um meio fundamental de gestão e acabem perdendo seu significado pedagógico.

Assim, é importante termos clareza de que a relação entre projeto pedagógico e planejamento

...Lamento, mas não posso participar da reunião de vocês, professores, para discutir as mudanças curriculares. Semana passada, tive um treinamento para atuar com o planejamento estratégico, tenho em mãos o material que orienta a realização do plano de desenvolvimento da escola e acabei de receber o material "Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico" e ainda tenho que administrar a escola. Não sei como dar conta de tudo isso, afinal são tantos os papéis a preencher...

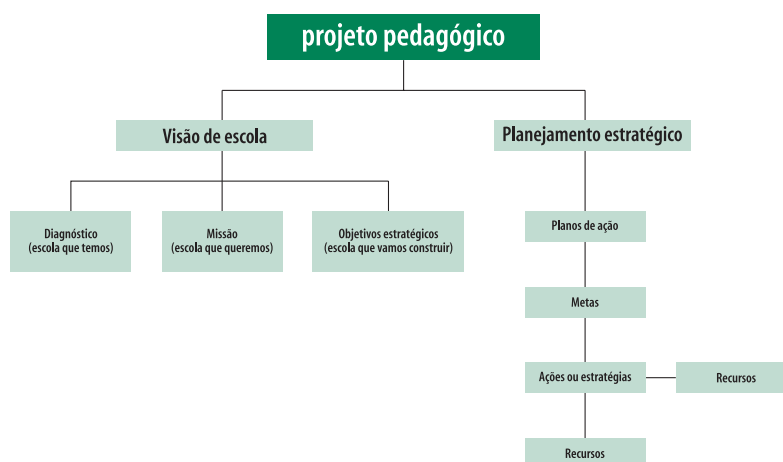


é bastante próxima, embora ambos tenham significados distintos. O projeto pedagógico busca a construção da identidade da escola, estabelecendo seu direcionamento e o comprometimento dos sujeitos da comunidade escolar e local em torno de uma visão comum e compartilhada de educação, conforme visto nas unidades anteriores deste Módulo. É, portanto, o norteador de todas as práticas da escola. Entretanto, não se constrói projeto pedagógico sem planejamento, pois todos os movimentos para sua construção não se concretizam sem ele.

Como você pode observar, estamos falando de um processo que é a base de uma ação organizada que pretende transformar a escola. Esse processo é o planejamento que deve permear todas as atividades da escola, servindo de instrumento permanente na construção e desenvolvimento do projeto pedagógico. Possivelmente você já vivenciou esse processo, ainda que, às vezes, de forma incompleta. Esse processo tem se desenvolvido sob diferentes abordagens, tais como: planejamento estratégico, planejamento participativo, planejamento por resultados.

Na prática, essas abordagens têm dado origem aos planos mais amplos dos estabelecimentos de ensino, que recebem denominações diferentes em várias partes do país, como Plano Integrado, Plano Estratégico da Escola, Plano de Gestão, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Este último, com maior grau de detalhamento, tem sido largamente utilizado nas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste, abrangidas pelo MEC/Fundescola. Embora com nomes distintos, todos esses instrumentos buscam garantir os princípios de autonomia da escola e de gestão democrática, tendo como referencial o projeto pedagógico, assegurando-lhe maior concretude.

Veja, no quadro a seguir, como os movimentos de elaboração do projeto pedagógico e o processo de planejamento se integram em um mesmo movimento, que é o da construção permanente da identidade da escola, visando à melhoria qualitativa dos seus resultados:



Observando o mesmo quadro, podemos também relacionar os movimentos do projeto pedagógico – que você, provavelmente, já vem desenvolvendo em sua escola e que foram apresentados na Unidade 3 – com os pressupostos do planejamento estratégico.

Para gerir e transformar a escola, precisamos de um planejamento que seja capaz de explorar condições favoráveis e de apontar caminhos para alcançar os objetivos da escola. Se você já utiliza um dos instrumentos referidos anteriormente (PDE, Plano Integrado etc.) em sua escola, deve continuar a fazê-lo, procurando aperfeiçoá-lo como importante ferramenta de gestão escolar. Se não, pode servir-se de pontos desta Unidade para começar a sistematizar o planejamento na sua escola. De qualquer forma, vamos todos refletir sobre o assunto.

O que é planejamento estratégico? Trata-se de um “(...) esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados com forte e abrangente visão de futuro”.

Lück, 2000, p.16

Para que a gestão do trabalho escolar ocorra de forma organizada, é necessário clareza da função social da escola pública, de sua missão, de seus objetivos e áreas estratégicas que precisam ser mais desenvolvidas, de modo que os planos de ação a serem implementados assegurem o sucesso da escola.

O que é a missão?

A missão define o que é a escola hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia. Sintetiza a identidade da escola, a sua função social orientando a tomada de decisão e garantindo a unidade da ação e o comprometimento de todos na ação pedagógica. A missão deve ser objetiva, sucinta, clara, informando o que a escola é e o que está fazendo.

Exemplos:

1. Nossa escola tem por missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir na transformação da sociedade.
2. Nossa escola tem por missão assegurar o acesso, o sucesso, o regresso e a permanência de todos os educandos, desenvolvendo um ensino de qualidade.

O que são os objetivos estratégicos?

Os objetivos estratégicos são as situações que a escola pretende atingir num dado período de tempo. Indicam áreas, ou dimensões, nas quais a escola concentrará suas preocupações, seus esforços e suas ações refletindo as prioridades decorrentes da escola que se quer, e que vamos construir. Dessa forma, para a definição dos objetivos estratégicos, é preciso que haja por parte dos gestores, do conselho ou colegiado escolar e da comunidade escolar a aceitação da missão da escola que foi sendo construída ao longo do primeiro e do segundo movimentos do projeto pedagógico. Exemplos:

1. Melhorar e fortalecer o relacionamento da escola com a comunidade local.
2. Diminuir o índice geral de reprovação e de abandono.
3. Promover a qualificação de professores e demais funcionários.
4. Desenvolver a avaliação institucional na escola.
5. Melhorar a convivência democrática na escola.

★ ★ ★ ★



Atividade 16

Planejando nossas ações



10 minutos

Nosso objetivo com esta atividade é reforçar a necessidade de desenvolver o plano estratégico da escola, tendo como referência o projeto pedagógico.

Leia o fragmento do projeto pedagógico de uma escola:

Elaboramos a presente proposta pedagógica com a finalidade de reavaliar e reconstruir a prática pedagógica, oportunizando o acesso ao conhecimento; formando alunos autônomos, críticos, responsáveis, cientes dos valores a serem vividos, tornando-se cidadãos atuantes em sua comunidade.

O processo de elaboração da proposta iniciou-se em 1998, com a realização de reuniões de estudos com os professores, assembleias de pais, alunos e funcionários através do instrumento de coleta de dados enviado às entidades, com o objetivo de envolver a comunidade no processo de construção e desenvolvimento desta proposta.

Objetivo geral – Oportunizar ao educando situações de construção do conhecimento promovendo o seu crescimento pessoal, social de forma consciente, solidário, responsável, participativo e crítico, visando à sua integração e atuação no meio sociocultural.

Projeto pedagógico de 1999 da Escola Municipal de Ensino Fundamental José Duarte de Macedo, de Venâncio Aires (RS)

A) Observe neste fragmento se a escola explicita, com uma terminologia por ela adotada, os itens indicados no quadro a seguir. Assinale, com um x, nas colunas, os itens que conseguiu identificar:

Itens	Sim	Não
Apresenta a definição de sua missão?		
Indica as áreas prioritárias ou estratégicas em que a escola vai atuar?		
Apresenta objetivos estratégicos?		

B) Partindo da missão apresentada, formule dois objetivos estratégicos para a escola:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

No relato apresentado, podemos identificar que a escola apresenta sua missão e indica algumas das áreas estratégicas que precisa trabalhar, ao dar pistas de como deve ser a construção do conhecimento e a aprendizagem dos alunos, ao destacar valores a serem vividos na escola, ao prever a integração e atuação no meio sociocultural em que a escola está inserida. No entanto, esse fragmento não apresenta claramente os objetivos estratégicos que a escola pretende desenvolver, por esse motivo pedimos que formulasse dois possíveis objetivos estratégicos para essa escola que poderiam ser: melhorar os níveis de aprendizagem e de rendimento escolar do aluno; capacitar os professores; ampliar e renovar os materiais e equipamentos didáticos.

É claro que, para planejar as ações, precisamos ter clareza de quais horizontes pretendemos alcançar e quais caminhos nos dispomos a percorrer. Parabéns por sua disposição em percorrer novos caminhos, pois essa caminhada pode ser um estímulo para que sua escola também busque novos horizontes.

Após a escola definir sua missão e o conjunto de objetivos estratégicos, orientando as mudanças desejadas, temos de assegurar que todas as mudanças propostas se tornem realidade. Além de saber a escola que temos e a escola que queremos, precisamos de uma proposta de ação que permita transformar a escola que temos na escola que queremos. Portanto, a partir da missão e dos objetivos estratégicos definidos pela comunidade escolar, é preciso elaborar o plano de ação.

• • •

O que é um plano de ação?

O plano de ação é o documento que apresenta a forma de operacionalização, de implementação de todas as ações planejadas. Um plano de ação deve apresentar, então, no mínimo os seguintes aspectos: as metas ou objetivos específicos, a justificativa, as ações ou estratégias de ação, os responsáveis pela implementação das ações, o período em que elas vão acontecer, os recursos materiais, financeiros e humanos necessários para a execução dessas ações ou estratégias. Observe o quadro:

Metas ou objetivos específicos	Justificativa	Ações ou estratégias de ação	Responsáveis	Período	Recursos materiais
O que fazer?	Por que fazer?	Como fazer?	Quem vai fazer?	Quando?	Com que fazer?

À medida que registramos nossas decisões para cada uma dessas perguntas, vamos sistematizando e visualizando o caminho a seguir, não nos esquecendo de envolver todos, de forma organizada e produtiva, considerando ainda o período de realização e os recursos materiais e financeiros.

Talvez a maior dificuldade de elaborar o plano de ação seja a definição de metas.

O que são metas?

Metas explicitam os resultados que a escola espera obter após a implementação das ações. Expressam-se de tal sorte que possam ser mensuradas, chegando a indicar o tempo em que elas serão alcançadas.

Exemplos:

1. Aumentar para 90% o índice de aprovação dos alunos da 5ª série nos próximos dois anos.
2. Propor, pelo menos, duas iniciativas culturais na escola em 2001.

Pode haver mais de uma meta para o alcance de um objetivo estratégico. Veja o exemplo a seguir:

- ★ Objetivo estratégico – Fortalecer a participação dos pais na escola.
- ★ Metas – Promover, pelo menos, uma reunião bimestral informativa e de sensibilização com os pais dos alunos das séries iniciais, no ano de 2001; planejar e desenvolver duas atividades esportivas com os pais das oitavas séries; desenvolver, pelo menos, uma ação pedagógica, com a participação dos pais de alunos nas primeiras séries do ensino fundamental, no primeiro semestre de 2001.

A construção e implementação dos planos de ação deve ser compartilhada por todos os segmentos da escola. Nem todos farão tudo, mas é importante que todos tenham acesso às informações referentes ao planejamento e ao acompanhamento das ações, evitando que alguns pensem e outros façam, sem saber por que o fazem. A socialização das informações evita mal-entendidos, promove e facilita a participação.

★ ★ ★ ★



Atividade 17

Elaborando o plano de ação



15 minutos

Nesta atividade, vamos enfatizar a necessidade de sermos capazes de desenvolver o plano de ação tendo como referência os objetivos estratégicos presentes no projeto pedagógico.

Se você tivesse em sua escola como objetivo estratégico, diminuir o índice de abandono da escola por parte dos alunos, o que proporia como plano de ação? Preencha o quadro a seguir, sugerindo com pelo menos duas metas:

Metas O que fazer?	Justificativa Por que fazer?	Estratégias Como fazer?	Responsáveis Quem vai fazer?	Período Quando?	Recursos Com que fazer?
1.					
2.					

Comentário

O problema do abandono da escola por parte dos alunos demanda análise, discussão e tomada de decisão coletiva, pois o problema não é de um ou outro profissional, mas da escola, portanto deve ser abordado e equacionado a partir do projeto pedagógico. As discussões coletivas se referem à definição de critérios, princípios e procedimentos que orientarão a operacionalização das decisões tomadas no processo de planejamento e expressas no plano de ação.

Nesse caso, as metas poderiam ser: criar e implementar um sistema contínuo de acompanhamento e avaliação dos alunos com dificuldades de aprendizagem, em 2001; promover, pelo menos, uma reunião bimestral com os pais dos alunos com menos frequência na escola; criar alternativas de estudos de recuperação com baixo rendimento escolar na 3ª, na 5ª e na 7ª séries.

• • •

Enfim, todos os planos detalhados. Podemos descansar?

Nosso trabalho continua! A equipe gestora necessita desenvolver o processo de acompanhamento e avaliação dos planos de ação definidos coletivamente. Para que isso ocorra de fato, tem de se constituir um processo permanente de levantamento e análise de informações relativas ao desenvolvimento das ações previstas, de modo a serem feitos os ajustes necessários durante o processo e não só apenas no final.

Esse processo de acompanhamento visa à sistematização e socialização de informações para que os atores envolvidos no projeto pedagógico possam rever suas posições, avaliando, tomando novas decisões e propondo novas intervenções.

★ ★ ★ ★



Atividade 18

Construção da área livre da escola

 20 minutos

O desenvolvimento do planejamento permite uma vinculação ativa do sujeito com seu contexto e seus interesses. Na atividade 10, “Identificando diferentes contextos na mesma escola”, trabalhamos a necessidade de aprofundar o conhecimento dos diferentes contextos da escola. Nesta atividade, iremos enfatizar a negociação de interesses desenvolvida ao longo do planejamento. Com isso, pretendemos que você seja capaz de utilizar o projeto pedagógico como referência para o planejamento das ações a serem desenvolvidas na escola.

A Escola X possui uma área de 300 m² sem construção. O primeiro turno que atende as séries iniciais solicita que sejam construídas duas salas para a educação infantil, que funciona num galpão próximo da escola. 40% dos profissionais do segundo turno, que atende de 5^a a 8^a séries, consideram que deveria ser uma quadra, pois o local onde os alunos fazem educação física, nos espaços internos da escola, traz prejuízo para as aulas. 60% dos profissionais do segundo turno e o terceiro turno consideram que deveria ser um estacionamento, pois é um grande risco deixar seus carros do lado de fora, onde são danificados com frequência.

Preencha o quadro identificando os dados referentes ao contexto e aos diferentes interesses e, em seguida, aponte como cada situação poderia ser encaminhada tendo como referência o projeto pedagógico:

Informações do contexto	Diferentes interesses	Encaminhamentos possíveis

Comentário

No caso apresentado, podemos identificar que cada turno tem um interesse diferente quanto à utilização da área livre da escola. Apesar de pertencerem a uma mesma escola e compartilharem um mesmo espaço, cada turno possui particularidades e problemas específicos referentes ao público que atende.

As informações apresentadas são: quanto ao atendimento da escola, educação infantil, 5^a a 8^a séries e noturno; demandas de cada grupo de trabalho, sendo que não se apresentam indicações referentes aos recursos disponíveis e número de turmas.

Os interesses são facilmente identificados: salas para educação infantil; quadra para educação física e estacionamento.

Cada grupo tem seus argumentos. O gestor deve articular os interesses em função da escola como um todo, tendo como referência o projeto pedagógico. Uma possibilidade de encaminhamento seria estabelecer uma lista de prioridades, com metas e estratégias para alcançá-las de modo a atender todos. Lembre-se de que não é fácil, mas é o que acontece na maioria das escolas, e à medida que conseguimos identificar esses interesses, podemos evitar conflitos e promover a cooperação. Coragem!

• • •

Em todos os movimentos de elaboração do projeto pedagógico, bem como no planejamento das ações, dependemos da capacidade dos sujeitos envolvidos de negociarem seus pontos de vista, seus interesses, o que pode ser observado no depoimento:

(...) com este diálogo foi possível estabelecer um processo coletivo de tomada de decisões que vão desde a definição dos objetivos até o processo de avaliação, que se dá em vários âmbitos e ocupa um importante espaço no projeto político-pedagógico da escola.

Gestão em Rede out/nov. 1999, p.21 - Depoimento de diretora do Colégio Estadual Rudolfo Luzina, Nova Erechim (Santa Catarina)

Cada sujeito na escola possui uma leitura, uma perspectiva de como é a escola e de como deveria ser, perspectivas essas que devem ser expostas, discutidas e negociadas de modo a fortalecerem os planos de ação e o próprio projeto pedagógico.

Qual a relação entre projeto pedagógico e organização do trabalho escolar?



Normalmente, muitas escolas, ao elaborarem seu projeto pedagógico, buscam como referência experiências escolares vivenciadas em outros contextos educacionais. Essas experiências podem se constituir em uma inovação ou em um prejuízo à escola. Se simplesmente essas experiências forem reproduzidas, sem adequação às características organizacionais e à sua cultura escolar, poderão trazer

prejuízo. Mas se analisadas e adequadas à escola, promovendo uma reorganização do trabalho pedagógico, efetivando mudanças, se constituirão, certamente, em inovações.

A cultura escolar consiste em valores, crenças e ideologias que os membros da organização partilham e que, na maioria das vezes, não estão explícitos. Essa cultura escolar pode ser identificada por meio de manifestações verbais e conceituais (finalidades, objetivos, currículo, linguagem, “histórias”, estruturas); de manifestações visuais e simbólicas (arquitetura do prédio escolar, equipamentos, logotipo, lema, uniforme, imagem exterior); e manifestações comportamentais (rituais, cerimônias, ensino-aprendizagem, normas e regulamentos, procedimentos operacionais etc.).

Um dos princípios do projeto pedagógico consiste na valorização dos seus profissionais, mas, muitas vezes, quando a escola se organiza para projetos de atualização ou capacitação em serviço, não aproveita seu próprio potencial, as competências de sua equipe de trabalho. Normalmente, prefere buscar um profissional de fora, cuja prática desconhece mas aplaude, em vez de aplaudir seu próprio colega de trabalho. Esta é uma prática que se repete e que interfere no cotidiano de trabalho, desvalorizando a própria escola.

A cultura escolar possibilita a existência de determinadas características organizacionais que se manifestam na qualidade da proposta curricular da escola e no regimento escolar. Olhe bem: favorecem, não garantem, pois o sucesso depende da forma como as pessoas articulam essas características, a partir do seu comprometimento e da sua competência.

Quais são as características organizacionais que favorecem o sucesso da escola?

Características organizacionais	Vantagens
1. Autonomia da escola	Garante espaços de participação e decisão da comunidade.
2. Gestão democrática	Promove estratégias de ação compartilhada e estimula o compromisso individual e coletivo na realização de projetos.

**Características
organizacionais****Vantagens**

3. Articulação curricular	Coordena adequadamente os planos de estudo e as estratégias de ensino-aprendizagem.
4. Otimização do tempo	Evita possíveis desarticulações curriculares e pedagógicas.
5. Estabilidade profissional	Possibilita a escola desenvolver seus planos de ação diminuindo a alta rotatividade de profissionais.
6. Capacitação dos profissionais	Promove novas competências por meio da formação em serviço articulada ao projeto pedagógico.
7. Participação dos pais	Favorece o comprometimento destes em decisões que lhes dizem respeito.
8. Reconhecimento público da escola	Fortalece a identidade da escola diante da comunidade interna e da externa.
9. Apoio das autoridades	Permite uma integração da escola com seu contexto, fortalecendo sua autonomia.

Vamos rever nosso cotidiano escolar

Com certeza você também já vivenciou situações em que iniciamos um projeto pedagógico em que a proposta é ótima, as pessoas concordam com as idéias mas o trabalho se perde, não tem sucesso e não conseguimos dizer o porquê. Muitos aspectos poderiam ser analisados, como a utilização do tempo de trabalho na escola. É possível a escola ter um horário para reuniões, mas a forma como as pessoas utilizam esse tempo é diferenciada. Algumas utilizam individualmente para organizar ou corrigir provas, ainda que presentes no grupo, resolver problemas pessoais etc. Outras, de fato, utilizam de forma coletiva, debatendo as questões referentes ao trabalho na escola, expondo suas dificuldades e buscando soluções.



Atividade 19

Sucesso escolar e contexto interno

 15 minutos

Para ser uma escola de sucesso, muitos são os aspectos que devemos considerar. Com esta atividade, esperamos que você desenvolva a capacidade de buscar informações sobre as características organizacionais da escola e passe a considerá-las na análise do contexto interno da sua escola e na elaboração do projeto pedagógico.

Relacione as características organizacionais listadas (1ª coluna) com as indagações (2ª coluna) que permitiriam a obtenção de informações para um maior conhecimento da dinâmica e do funcionamento da escola:

Características organizacionais

Indagações a serem feitas na escola

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Autonomia da escola | () Que mecanismos estão promovendo a integração entre os conteúdos trabalhados? |
| 2. Gestão democrática | () Quais são os momentos de sistematização e reflexão da prática pedagógica que têm sido oportunizados? |
| 3. Articulação curricular | () Como tem acontecido a integração do projeto pedagógico da escola com seu contexto externo? |
| 4. Otimização do tempo | () Em que situações os pais são convidados a participar? |
| 5. Estabilidade profissional | () Como a escola e as pessoas têm assumido as implicações das decisões tomadas? |
| 6. Capacitação dos profissionais | () Como a escola avalia e divulga os resultados do seu desempenho na comunidade escolar e local? |
| 7. Participação dos pais | () Como as decisões são tomadas na escola? Quem participa? |

8. Reconhecimento público () Quais são os critérios e os referenciais pedagógicos que norteiam a utilização do tempo escolar?
9. Apoio das autoridades () Quais são os mecanismos utilizados para a manutenção e a valorização dos profissionais da escola?

Comentário

Como você observou, o sucesso escolar depende não apenas das políticas e diretrizes externas, mas também do contexto interno, das características organizacionais da escola. A relação entre as características organizacionais e as informações necessárias para o seu maior conhecimento seria: 3-6-9-7-1-8-2-4-5, sendo que aquelas questões que não coincidiram com esta sequência merecem que você confira as implicações de cada característica.

Reformulando e aprofundando, pouco a pouco, as questões abordadas, é possível conhecer a cultura da escola, suas características organizacionais e assim identificar quais são suas áreas críticas que possivelmente inviabilizam o seu sucesso escolar. Em relação às características observadas em sua escola, o importante é identificar que existem aspectos já desenvolvidos e outros que necessitam ser melhorados, que precisam de maiores informações para o desenvolvimento de ações pertinentes em cada caso.

Parabéns pelo seu esforço, você está começando a desenvolver um novo olhar sobre a relação entre organização do trabalho escolar e a elaboração do projeto pedagógico.

• • •

Qual a relação do projeto pedagógico com o regimento escolar?

Trabalhamos com um grupo heterogêneo na escola. Muitas vezes a nossa convivência fica comprometida em decorrência de uma série de mal-entendidos. As normas para um bom funcionamento do nosso trabalho precisam ser definidas coletivamente a partir da elaboração do projeto pedagógico.

O projeto pedagógico, portanto, apresenta diretrizes para a elaboração do regimento escolar, orientando a estruturação e o funcionamento da escola de acordo com seus objetivos, garantindo um clima de convivência democrática.

Como bem sabemos, o cotidiano escolar possui situações conflitantes que se repetem e que demandam decisões diariamente. E o regimento esco-

lar é o instrumento que permite à equipe gestora tomar decisões com base nos princípios e normas estabelecidos pelo grupo. Para que o regimento, de fato, favoreça o processo de tomada de decisão, é necessário que, na elaboração do projeto pedagógico, considere-se os problemas cotidianos, as situações reais vivenciadas pela escola.

Por exemplo, no tópico que se refere ao regime disciplinar da escola, estão estabelecidos os direitos e deveres do corpo discente, do corpo docente e do corpo administrativo, as finalidades, as penalidades e as competências para a aplicação das sanções disciplinares. Como todos nós sabemos, na maioria das vezes, são mais aplicadas as penalidades para as condutas negativas do aluno. É muito comum nas escolas a situação na qual o aluno, ao chegar atrasado, é penalizado. O professor pode fechar a porta da sala de aula e não permitir a entrada do aluno, o que ocasiona uma série de conflitos devido à desigual aplicação das normas.

À medida que o projeto pedagógico se define por uma concepção disciplinar mais preventiva, teremos um regimento escolar menos preso às penalidades e mais direcionado para os direitos e deveres.

Enfim, o regimento escolar deve apresentar um conjunto de orientações que perpassam diferentes áreas, garantindo o cumprimento de preceitos legais, diretrizes e resguardando espaços de autonomia e responsabilidade próprios da escola, tendo o cuidado para que o conteúdo do regimento e sua aplicação não sejam contraditórios ao projeto pedagógico.

Qual a relação entre projeto pedagógico e prática pedagógica?

Ao longo das unidades, estamos enfatizando a capacidade do projeto pedagógico de orientar o planejamento das ações, a organização do trabalho escolar e a própria prática pedagógica. É a visão de futuro da escola e a definição de sua missão que apontam para a inovação da prática pedagógica.

O currículo da escola é uma produção social, fruto de um processo de luta de interesses entre atores de diversos contextos. Quando falamos de currículo, estamos falando do conhecimento selecionado e organizado socialmente e que são fundamentais no processo de aprendizagem dos alunos. Sabemos, entretanto, que, muitas vezes, a proposta curricular incorpora interesses de segmentos específicos, de indivíduos, ou até mesmo interesses corporativos de grupos. Por isso, além de garantir a participação de todos, é necessário assegurar a explicitação, discussão e negociação dos interesses. Para isso, é importante responder às seguintes perguntas: Para quem são selecionados os conhecimentos? A quem interessa os conhecimentos selecionados? Por que alguns conhecimentos são selecionados

e outros não? Quem seleciona os conhecimentos? Não adianta negar os conflitos presentes em nosso cotidiano escolar. Somente chegaremos a um acordo, a um consenso, a uma convivência democrática, à medida que negociamos nossos interesses em condições de igualdade, sem perder de vista que o aluno é o centro da escola.

Qual o currículo definido?	Qual o currículo que “acontece” na escola?
Que deve ser ensinado?	Que de fato é ensinado?
Que deve ser registrado?	Que de fato é registrado?
Que deve ser socializado?	Que de fato é socializado?
Que deve ser privilegiado?	Que de fato é privilegiado?
Que deve ser avaliado?	Que de fato é avaliado?

Muitas vezes a escola reduz o currículo a uma lista de conteúdos mínimos a serem transmitidos de acordo com uma organização disciplinar, ou por meio de uma grade curricular, sem analisar detidamente as questões apresentadas.

À medida que o currículo definido é colocado em prática, devemos levar em conta não apenas a interpretação que o professor faz do currículo, sua concepção pedagógica, mas também as maneiras como realiza o trabalho em sala de aula, suas condições de trabalho e as relações interpessoais que se estabelecem.

É importante identificar e compreender que a prática cotidiana negocia e modifica o currículo. A atividade proposta a seguir aborda uma situação que explicita essas adaptações cotidianas do currículo proposto.

★ ★ ★ ★



Atividade 20

Direito de permanecer na escola, basta?

 20 minutos

Nosso objetivo com esta atividade é que você seja capaz de utilizar o projeto pedagógico como instrumento de inovação da prática pedagógica e da proposta curricular. Nas escolas, muitas situações passam despercebidas, o que nos impossibilita desenvolver uma ação pedagógica mais consequente em termos de desenvolvimento da proposta curricular.

Analise a seguinte situação e indique um objetivo estratégico a ser priorizado nessa escola. Justifique qual a sua relação com o projeto pedagógico:

Numa escola de ensino fundamental, é comum observamos os alunos sendo dispensados mais cedo. Quando faltam professores, normalmente usa-se o “subir horário” para não permanecer com o aluno na escola com horário vago. E quando estes não são dispensados ficam no pátio, na sala de vídeo ou na biblioteca. Numa turma de 7ª série, foi identificado que, apesar de terem permanecido na escola e de o professor ter “fechado” o seu conteúdo programado, a turma teve apenas 70% de sua carga horária naquela disciplina.

A) Objetivo estratégico:

B) Justificativa:

Comentário

As escolas, em geral, prevêm no seu currículo os 200 dias letivos e conseguem manter os alunos na escola, apesar de todas as dificuldades enfrentadas. Uma das dificuldades se refere à falta recorrente de professores durante o ano letivo. No desenvolvimento do currículo, no cotidiano da escola temos turmas, muitas vezes, que terminam o ano letivo com uma defasagem de até 30% da carga horária que deveria ter tido em determinada disciplina, embora os alunos não tenham sido dispensados

durante o ano devido a várias estratégias que são utilizadas na escola (outros profissionais assumem a classe, juntar turmas, subir horário). Os arranjos internos resolvem aparentemente um problema, mas o aluno permanece prejudicado no seu processo de aprendizagem.

Exemplos de objetivos estratégicos: assegurar o direito do aluno a um ensino de qualidade; conscientizar o professor de seu papel na aprendizagem do aluno; criar e melhorar ambientes de aprendizagem para turmas de alunos sem professor. Para atingir esses objetivos, será necessário planejar e implementar ações pedagógicas, cotidianamente, e considerá-las no planejamento curricular, inovando e transformando a prática pedagógica.

• • •

Vamos rever nosso cotidiano escolar

Em algumas escolas, ao observarmos a prática pedagógica podemos identificar:

- ★ Baixo rendimento dos alunos.
- ★ Indisciplina nas salas de aula.
- ★ Desinteresse pelo processo de ensino-aprendizagem.
- ★ Pouca participação dos alunos.

Aprofundando a análise de cada um desses aspectos, é possível percebê-los como consequência de uma proposta curricular fragmentada, pouco motivadora, cujos conteúdos selecionados não se relacionam com os interesses nem com o contexto dos alunos – o que nos permite considerar que o planejamento curricular da escola como questão básica da gestão pedagógica deve possibilitar uma prática pedagógica significativa. O currículo, de uma certa forma, reflete os conhecimentos considerados necessários pela sociedade e pelo coletivo da escola, variando em cada período histórico. Por exemplo: o currículo desenvolvido com alunas (mulheres), há algumas décadas, era marcado pela necessidade de se formar uma boa dona de casa, administradora do lar, detentora de habilidades manuais, zelosa nos cuidados com as crianças e os doentes. Neste caso, temos os interesses de uma determinada época em relação à formação da mulher. Podemos observar o mesmo quando nos deparamos com grades curriculares em que a ênfase está colocada na área de ciências e exatas em detrimento da área de humanas, ou ao contrário.

Qual a visão de homem, de mundo presente no currículo que atende ao contexto atual? Em função das demandas do mundo do trabalho e da dinâmica da sociedade, temos que inovar nossa prática pedagógica, no

sentido de possibilitar ao aluno aprender os procedimentos necessários para adquirir, organizar, interpretar e produzir informações. Uma proposta curricular que se proponha formar o sujeito consciente, ativo, deve reorganizar suas atividades, deve privilegiar o desenvolvimento da capacidade de auto-expressão, tendo o diálogo como componente pedagógico básico de sua prática educativa.

O processo de aprendizagem depende do sujeito da aprendizagem. Os recursos pedagógicos podem facilitar a interação, mas não garantem melhor aprendizagem. E isto porque informação não é conhecimento, pois toda informação, para se tornar conhecimento, precisa ser contextualizada pelo sujeito da aprendizagem, o qual irá lhe atribuir sentidos.

★ ★ ★ ★



Atividade 21

Recuperando nossa prática pedagógica

 20 minutos

Você, que faz parte da equipe gestora da sua escola, já sabe o que fazer e como fazer para elaborar o projeto pedagógico. Nas atividades anteriores, abordamos a necessidade de se conhecer as características organizacionais da escola, a sua forma de organizar o trabalho escolar. Neste momento, o nosso objetivo é que você seja capaz de reconhecer, numa determinada escola, indícios de elaboração de um projeto pedagógico tendo em vista a melhoria da prática pedagógica.

Leia a situação apresentada, a seguir, sobre a prática de uma escola mineira:

(...) na minha escola recebi o PDE para montarmos uma comissão com representantes de cada turno, setor, mas aí foi ficando difícil e levamos os dados que a comissão conseguiu obter para o grupão. Entregamos o que tínhamos que entregar e continuamos discutindo o material. Foi uma surpresa para todos perceber o que a escola representa para a comunidade. A partir dos dados coletados, definimos como prioridade a situação da 5ª série, que chegava a 70% de reprovação, além da evasão e indisciplina que eram alarmantes. Definimos pela reorganização do trabalho pedagógico, passamos a trabalhar com salas ambientes e horários geminados. Como acompanhamento desta mudança, desenvolvemos uma avaliação global do desempenho do aluno nas diversas disciplinas. Depois de dois anos de trabalho, nossa escola passou a ter 90% de aprovação, reduzindo o número de ocorrências disciplinares e de evasão.

Nesse relato, a escola começa a pensar a sua realidade com base na solicitação de um planejamento estratégico, passa a discutir os dados coletivamente e se defronta com a prática pedagógica.

Preencha o quadro a seguir, listando as prioridades, as ações desenvolvidas e os resultados obtidos de acordo com a situação relatada:

Prioridades	Ações desenvolvidas	Resultados obtidos

Comentário

Com base na situação relatada, o preenchimento do quadro deveria ser:

Prioridades	Ações desenvolvidas	Resultados obtidos
70% de reprovação na 5ª série	Salas ambientes	90% de aprovação
Índice de evasão	Aulas geminadas	Redução das ocorrências
Número de ocorrências	Avaliação global	Redução do índice de evasão

Observe que o significado da análise dos dados coletados foi possibilitar a explicitação de dificuldades da prática pedagógica, que implicaram ações que alteraram a organização do trabalho escolar e uma renovação da prática pedagógica. E essas modificações, ainda que pontuais, traduziram-se em melhoria da qualidade de ensino.

...

...O plano político-pedagógico será resultado de um amplo diagnóstico realizado com participação efetiva da comunidade escolar com a sociedade. Com ele, a escola vai evitar que o processo de gestão democrática se esgote em si mesmo, cumprindo seu verdadeiro papel na busca de qualidade no ensino e na superação dos problemas pedagógicos enfrentados pela comunidade escolar – falta de vagas, evasão, índices de repetência e dificuldades no processo de aprendizagem.

Revista *Gestão em Rede*, mar. 2000, p.11

Qual a relação entre projeto pedagógico e política educacional?

Este Módulo iniciou a discussão sobre a elaboração do projeto pedagógico com base no cotidiano escolar. E isso por entendermos que cada escola possui uma identidade própria, uma história que possibilita definir quais as estratégias mais adequadas para a inovação pedagógica de seu contexto.

Mas ao mesmo tempo a escola não está isolada; ela consiste em uma unidade educativa inserida num contexto de políticas públicas. Portanto, a elaboração do projeto pedagógico deve considerar as políticas educacionais desde o nível mais abrangente até o local. Esse processo de construção sempre deve considerar a dimensão do cotidiano e, ao mesmo tempo, o contexto mais amplo das políticas educacionais que, por sua vez, se farão presentes no cotidiano escolar.

Desde o início deste Módulo, enfatizamos que o processo de elaboração do projeto pedagógico visa tornar a equipe escolar capaz de constituir uma proposta de ação que seja, de fato, significativa para a instituição e o contexto no qual a escola está inserida. Desenvolver uma proposta de ação não é difícil; o problema é a qualidade da ação, ou seja, desenvolver uma ação que seja realmente significativa para a instituição e os sujeitos nela envolvidos. Veja como esta questão foi tratada pela Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Governador Adauto Bezerra, em Massapê (Ceará):

Hoje, tudo é decidido pelo coletivo escolar, respeitando-se os limites próprios de cada um. Acho que é a construção constante de um fazer educativo integrado e comprometido que torna nossa escola diferente das demais.

Revista *Gestão em Rede* out/nov. 1999 p. 4

A diferença está em respeitar as diferenças, incluir o outro, permitir sua integração, possibilitar o diálogo. Daí surge a questão: qual a mudança necessária e possível de ser feita de forma articulada com as políticas educacionais?

A proposta de mudança surge em um contexto concreto, que se refere à unidade de ensino que, por sua vez, está inserida em um contexto de sistema de ensino, orientado por políticas públicas educacionais.

Vamos ver nosso cotidiano escolar

As diferentes políticas sociais referentes a moradia, emprego, saúde, lazer etc. sejam estas adequadas ou inadequadas, interferem no cotidiano escolar, no mínimo em 200 dias letivos. Por exemplo: quando são transferidas para uma região 500 famílias, isto implica a necessidade de um planejamento urbano, por meio do qual se garanta o direito não apenas à moradia, mas a todos os serviços públicos que são devidos a essas famílias. Numa situação como esta, a escola passa a sofrer pressão para ampliar o número de vagas, sem ter condições para esse funcionamento, e ainda passa a atender uma população cuja qualidade de vida se torna precária devido a uma saturação no atendimento dos serviços sociais (posto de saúde, creches, oferta de empregos, segurança, saneamento básico e lazer). Como já dissemos, sendo essas políticas adequadas ou não, a escola irá conviver com suas consequências interferindo no projeto pedagógico.

Ao analisar essa situação, podemos perceber que o projeto pedagógico, além de estar sujeito às políticas educacionais, sofre interferências, de forma indireta, das políticas de habitação, saúde e saneamento provenientes da administração pública, as quais atingem a comunidade que a escola atende cotidianamente.

Historicamente, podemos identificar alguns tipos de políticas públicas, como as apresentadas na tabela a seguir:

Políticas	Características
Distributivas	Visam acumular recursos para, futuramente, reverter em políticas sociais.
Redistributivas às avessas	Arrecadação de impostos que acabam por beneficiar apenas o segmento social que já possui benefícios.

Além disso, é necessário observar que as políticas públicas, os projetos pedagógicos e a prática profissional cotidiana estão carregados de valores que vivenciamos em nossa sociedade. Valores de uma cultura que está presente no cotidiano escolar e passa a ser percebida e compreendida como natural. E, é preciso ainda lembrar que a cultura não é algo externo a nós, pois antes de tudo é pele, é nosso olhar, nosso sentir e pensar, ou seja, nos constitui como pessoas.

★ ★ ★ ★



Atividade 22

Qual é a nossa política pedagógica?

 10 minutos

É necessário que relacionemos as práticas cotidianas da escola com os tipos de políticas públicas para que possamos perceber como, muitas vezes, ocorre manutenção de certos valores e interesses no nosso dia-a-dia escolar, assim como na dimensão mais ampla da sociedade. Nosso objetivo com esta atividade é que você seja capaz de relacionar as ações definidas no projeto pedagógico da escola com os tipos de políticas educacionais para não reproduzir, no projeto pedagógico de sua escola, ações que perpetuem o processo de exclusão social.

Relacione o tipo de política com as ações concretas que ocorrem no cotidiano escolar:

Políticas

Ações concretas

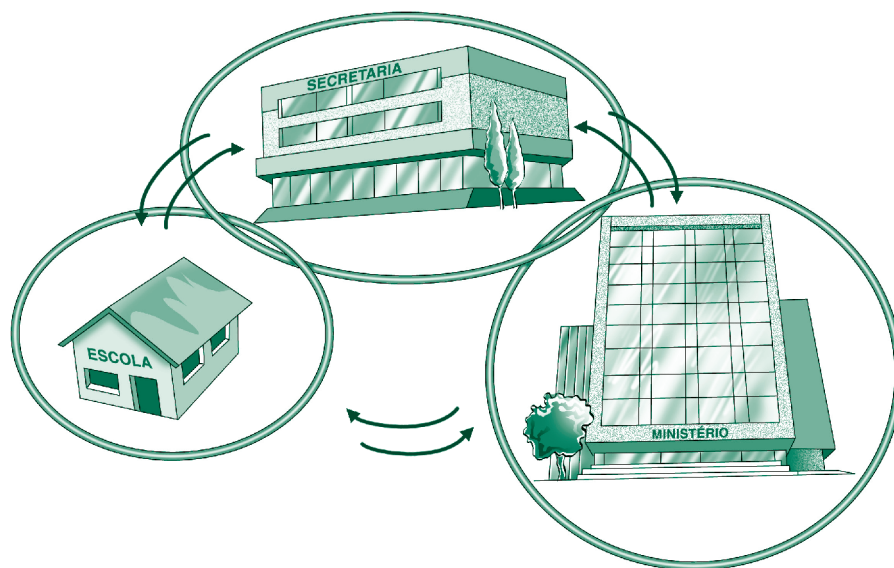
- | | |
|---|--|
| 1. Políticas compensatórias | () Melhores professores são encaminhados para as melhores turmas. |
| 2. Políticas distributivas | () Busca-se fazer uma correção do fluxo dos alunos de acordo com a faixa etária. |
| 3. Políticas redistributivas | () Prioridade na melhoria do prédio escolar visando beneficiar o aluno no futuro. |
| 4. Políticas redistributivas às avessas | () Melhores professores para as turmas com maiores dificuldades de aprendizagem. |

Comentário

A resposta que expressa a relação adequada entre práticas cotidianas da escola e tipos de políticas públicas é a sequência 4, 1, 2, 3. Como você deve ter observado, as políticas públicas, os projetos pedagógicos e a prática profissional cotidiana estão carregados de valores que vivenciamos na sociedade. A prática que privilegia a inclusão social ainda é muito difícil no

nosso cotidiano, pois muitas vezes nos deparamos com situações carregadas de autoritarismo, privilégios e desrespeito ao outro. A construção coletiva do projeto pedagógico não está deslocada do seu contexto social, portanto teremos de estar preparados para dialogar com diferentes posturas e interesses dos sujeitos sociais envolvidos no cotidiano escolar.

...



Cuidado! Muitas vezes criticamos essas políticas, mas as reproduzimos em nossas práticas educativas. Por isso é importante que a escola se pergunte sobre as seguintes questões: nosso projeto pedagógico vai privilegiar que tipo de políticas? Vamos manter as práticas compensatórias, distributivas às avessas, ou promover políticas redistributivas que, de fato, favoreçam o processo de inclusão social?

Para de fato inovar, temos que ir além de nossos preconceitos. Por exemplo: uma professora antiga, sem uma formação acadêmica pode ter uma prática mais efetiva, mais democrática com os alunos do que uma professora nova, com um discurso atualizado, democrático, mas cuja prática é autoritária e desmotivadora. Em vez de estarmos apenas identificando os que são adeptos à inovação, os resistentes, os mais velhos, os mais novos etc., deveríamos estar identificando alunos que passam, anonimamente, pela escola, ou seja, aqueles alunos dóceis, que não são citados porque não incomodam, mas já repetem pela sexta vez a mesma série. O gestor necessita ir além dos discursos e educar o seu olhar para perceber o real funcionamento da escola.

Para isso o gestor deve se tornar capaz de responder a perguntas, como:

- ★ Quais os referenciais que norteiam a sua prática pedagógica?
- ★ Quais os seus tempos e espaços na escola?
- ★ Quais os limites e as possibilidades de seu contexto de trabalho?
- ★ Qual o desejo de sua equipe escolar?
- ★ Qual a competência necessária para elaborar o projeto pedagógico?
- ★ Como aproveitar os recursos já existentes na escola?

Talvez as idéias destacadas, a seguir, ajudem o gestor a gerir os processos permanentes de mudança:

- ★ Compreender a dinâmica e o funcionamento de seu grupo de trabalho.
- ★ Identificar as possibilidades e as limitações.
- ★ Evitar que o projeto seja fruto de desejos pessoais ou de pequenos segmentos.
- ★ Investir em situações de mudança que possam ser efetivadas.
- ★ Buscar situações que fortaleçam a autoconfiança do grupo.
- ★ Agir de forma preventiva, antecipando problemas cotidianos.
- ★ Investir na rotina escolar em vez de privilegiar apenas os grandes eventos.
- ★ Criar mecanismos de valorização de seu grupo de trabalho.
- ★ Reorganizar a estrutura e o funcionamento da escola.

★ ★ ★ ★



Atividade 23

O projeto nosso a cada dia



15 minutos

Depois dos diversos tópicos estudados, gostaríamos que nesta atividade você repensasse a questão deste Módulo: “Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?” e o processo vivenciado por sua escola no que se refere à participação das pessoas na elaboração do projeto pedagógico.

Leia com atenção este poema de João Cabral de Melo Neto:

Tecendo a manhã

Um galo sozinho não tece uma manhã: ()
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele ()
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe um grito que um galo antes ()
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem ()
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã desde uma teia tênue, ()
se vá tecendo, entre todos os galos.
E se encorpando em tela, entre todos,
e se erguendo tenda, onde entrem todos, ()
se entretendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.



Relacione os aspectos apresentados, a seguir, com as passagens do texto que mais sejam adequadas ao seu sentido. Para isso, deverá numerar de 1 a 6 os espaços entre parênteses presentes ao longo do texto, por exemplo: (1) iniciativa – pode ser identificado na quinta linha do texto. Portanto, com base na leitura do texto apresentado e na relação a seguir, associe os aspectos listados adiante com as passagens do texto.

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| 1. Iniciativa | 4. Construção do futuro |
| 2. Liderança | 5. Cooperação |
| 3. Participação | 6. Democrático |

Comentário

Na atividade proposta, o processo de construção da ação coletiva que sustenta o trabalho pedagógico pode ser identificado pelas seguintes características: iniciativa, ousadia e construção do futuro, as quais necessitam de liderança, cooperação e participação. A sequência mais próxima do significado do texto é 2, 3, 1, 5, 6, 4. Caso você não tenha identificado estes aspectos, será necessário rever o que compreende por processo de construção e, principalmente, por ação coletiva.

O poema analisado nos remete para uma postura de esperança ativa que nos impulsiona na construção do amanhã, do futuro, de um amanhecer que só se torna possível pelo coletivo. É possível que você tenha identificado características em seu grupo de trabalho que em outro momento poderão se apresentar de outra forma. Existe um processo de aprendizado cotidiano que possibilita ao ser humano a grande capacidade de transformação e renovação, por isso é importante pensarmos: que gritos de galo aceitamos? Será que buscamos aquele grito idealizado de galo? Que grito de galo sou capaz de dar? Seja como for, ele ainda será um grito de galo, pois o que conta é a busca do amanhecer. Que amanhecer buscamos construir? Temos amanhecer nublado, chuvoso, ensolarado. O amanhecer nunca é igual, mas é certo. Sempre haverá o amanhecer. Confie em você, em seu grupo de trabalho.

...



Resumo

Iniciamos nossa Unidade recuperando o significado de planejar e aprofundando a análise de diferentes contextos da escola. Em seguida, focalizamos a relação entre projeto pedagógico e planejamento. Resaltamos que o nosso compromisso deve ser com um modelo de planejamento que se pautar pelo questionamento da própria ação, da prática

pedagógica presente no cotidiano escolar e que considere a participação, a ação coletiva como ponto de partida e como ponto de chegada, tendo em vista o sucesso escolar do aluno. Destacamos no processo de planejamento três dimensões:

- ★ A realidade – A escola que temos.
- ★ A finalidade – A escola que queremos.
- ★ A mediação – Como aproximar a escola que temos da escola que queremos.

O processo de planejamento deve considerar a atividade prática/reflexiva dos sujeitos envolvidos. E os sujeitos partem da prática social para transformá-la, por meio de uma ação consciente, intencional, com vistas à transformação. O planejamento busca no real as contradições, visa à resolução de problemas, levantando hipóteses, desmistificando o senso comum. Com isso procura reduzir a distância entre o real e o ideal, considerando o percurso histórico dos sujeitos envolvidos, o contexto no qual a escola esta inserida. Nossa perspectiva é combinar no planejamento a visão estratégica e a política participativa.

Além disso, abordamos o projeto pedagógico como referência da organização do trabalho escolar, direcionando as normas de funcionamento da escola, ou seja, o regimento escolar. A construção coletiva do projeto pedagógico permite que recuperemos o propósito de nossas ações, que muitas vezes se esvaem no ativismo do cotidiano escolar, perdendo a sua dimensão pedagógica.

Lembramos que a participação e a construção de uma educação que tenha a cara da nossa realidade e dos nossos sonhos não é apenas resultado de leis que criam novas formas de funcionamento e de organização da educação. É fruto também do nosso compromisso com um projeto de sociedade e de educação e de nossa ação concreta no dia-a-dia, na escola e no contexto das políticas educacionais. A qualidade dessa participação é resultado da nossa capacidade de refletir a realidade local e global e de analisar o texto e o contexto das leis educacionais.

É importante seu envolvimento e sua participação nas discussões e na implementação de projetos e ações, no sentido de provocar mudanças na realidade educacional brasileira, no seu município e na sua escola.



Leituras recomendadas

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. Revista *Gestão em Rede*. n.19, abr. 2000, p.8-13.

Este texto apresenta algumas idéias sobre a natureza do planejamento estratégico, estabelecendo um entendimento mais amplo sobre ele e apresentando seus elementos básicos e etapas. A autora pretende subsidiar o gestor escolar visando à realização de um trabalho mais competente na direção da escola.

MORAN, José Manuel et al. *Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica*. São Paulo: Papirus, 2000.

Este livro discute a introdução da informática e da telemática na educação. Problematisa a perspectiva de que as novas tecnologias possam trazer soluções rápidas para a educação sem afetar realmente a proposta pedagógica. Sua abordagem privilegia a mediação pedagógica e as discussões sobre o papel do professor nos dias de hoje.

PROEP (Programa de Reforma da Educação Profissional) *Manual de Planejamento Estratégico dos Sistemas Estaduais de Educação Profissional*. Brasília: MEC/Semtec/Proep, set. 1997.

Este manual tem como objetivo orientar o desenvolvimento do processo de planejamento que resultará na formulação de projetos escolares para fins de financiamento. Apresenta as etapas necessárias ao desenvolvimento das atividades que fazem parte do planejamento estratégico e orienta a execução das etapas que compõem o planejamento operacional. O manual apresenta sugestões de formulários para o registro dos dados levantados e do projeto como um todo.

VALERIEN, Jean. *Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 6. ed. São Paulo: Cortez; Paris: UNESCO; Brasília: MEC, 2000.

É uma obra que tem por objetivo apresentar aos diretores de escola idéias e sugestões, por meio de exercícios e, questionários, visando auxiliá-los a enfrentar o cotidiano escolar. Na terceira parte, aborda o papel do gestor como agente de desenvolvimento da realidade escolar. A inovação e as mudanças educacionais são consideradas como um dos principais meios para aperfeiçoar o funcionamento da escola e melhorar a qualidade do ensino.



Resumo final

Caro(a) Gestor(a), estamos completando mais um módulo do nosso Curso de Capacitação a Distância para Gestores Escolares. Temos certeza que os conteúdos de atividades trabalhados não esgotam as questões referentes a “Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?”, mas iniciam a sistematização dessa competência que já vem sendo produzida em seu contexto de trabalho.

Lembre-se de que a construção do projeto pedagógico é um processo compreendido por três momentos interligados: diagnóstico da realidade da escola, levantamento das concepções do coletivo da escola e programação das ações a serem desenvolvidas por todos os sujeitos da escola. Todos esses momentos passam por um processo de avaliação que permite ao grupo caminhar do real para o ideal, desenvolvendo ações viáveis, possíveis de serem implementadas. Portanto, ações que requerem planejamento e avaliação desde o diagnóstico até a execução das ações.

No processo contínuo de elaboração do projeto pedagógico, a escola necessita de um planejamento que considere a organização do trabalho escolar, e sua prática pedagógica, de modo a desenvolver planos de ação que possibilitem, de fato, a melhoria da qualidade do ensino e os resultados da aprendizagem dos alunos.



Nossa pergunta inicial “por que construir coletivamente o projeto pedagógico?”, sempre terá de ser feita para que não se torne um mero cumprimento de tarefa, parte do cotidiano escolar, da prática pedagógica. E ainda, com a consciência de que o projeto pedagógico consiste no eixo norteador das seguintes questões, que serão abordadas nos diversos módulos deste curso:



- ★ Como articular a função social da escola com as especificidades e demandas da comunidade?
- ★ Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?
- ★ Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?
- ★ Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?
- ★ Como gerenciar os recursos financeiros?
- ★ Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?
- ★ Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?
- ★ Como avaliar o desempenho institucional da escola?
- ★ Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desen?

São questões que não têm sentido isoladamente e que sempre estarão remetendo seus desafios institucionais para o projeto pedagógico. Sabemos que todos querem o sucesso escolar, transformar a realidade educacional, e que a responsabilidade de construir esse “amanhecer” é do coletivo que constrói o projeto pedagógico.

Como pôde ser visto, o projeto pedagógico representa o funcionamento da escola e deve ser assumido como uma conquista do coletivo da escola, como um instrumento de luta e de organização. Portanto, a construção do projeto pedagógico depende do papel ativo dos diversos atores envolvidos no contexto escolar.

Parabéns por sua persistência e seu investimento, pois eles foram decisivos para que tenhamos conseguido chegar até aqui. Desejamos a você bom trabalho nos próximos módulos e sucesso em sua atuação profissional.

Retorne ao Caderno de Atividades e realize as atividades que faltam.

Glossário

Ação coletiva – Trabalho realizado pelos vários segmentos da escola, visando a um mesmo objetivo.

Compartilhar – Participar de, tomar parte de, partilhar com alguém.

Cotidiano – De todos os dias, que ou o que se faz todos os dias.



Dilema – Problemas, situações que colocam o indivíduo diante de duas alternativas difíceis.

Implementar – Dar execução a (um plano, programa ou projeto); levar à prática por meio de providências concretas.

Bibliografia

AGUIAR, A. M. da S. F. *Projeto Pedagógico: possibilidade de redesenhar a escola*. Dissertação de Mestrado. Piracicaba: Unimep, 1999.

AQUINO, J. G. (Org.). *Autoridade e Autonomia na Escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus, 1999.

BICUDO, M. A. V. & SILVA JÚNIOR, Celestino Alves. (Orgs.). *Formação do Educador e Avaliação Educacional: a organização da escola e do trabalho pedagógico*. v. 3. São Paulo: Unesp, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão Educacional: tendências e perspectivas*. Série Seminários. São Paulo: Cenpec, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, nº 15, ago./set. 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, nº 16, out./nov. 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, nº 19, abr. 2000.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, nº 21, jun./jul. 2000.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão em Rede*. Brasília: CONSED, nº 22, ago. 2000.

COSTA, S. B. (Org.). *Gestão Educacional e Descentralização*. São Paulo: Cortez/Fundap, 1996.

DALMÁS, A. *Planejamento Participativo na Escola*, 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

FALCÃO FILHO, A. A gestão compartilhada na escola. In: *Revista Brasileira de Administração Escolar* (Brasília). v. 8, n.2, jul.dez,1992, p. 9-33.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In: Conferência Nacional de Educação para Todos, 1. *Anais*. Brasília: MEC, 1994.



- JORGE, L. *Inovação Curricular: além da mudança dos conteúdos*. Piracicaba: Unimep, 1994.
- RODRIGUES, N. *Estado, Educação e Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Cortez, 1992.
- NÓVOA, A. (Org.). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.
- OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- OLIVEIRA, R. P. A organização do trabalho como fundamento da Administração Escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática da escola. *Série Idéias*, n.16, São Paulo: SEE, 1993, p. 114-124.
- PARO, V. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus, 1996.
- PARO, V. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.
- PORTELLA, A. A dimensão pedagógica da gestão da Educação. In: *Guia de Consulta do PRASEM II*. Brasília/DF: MEC/Fundescola, 1999.
- PRAIS, M. de L. M. *Administração Colegiada na Escola Pública*, 2. ed. Campinas: Papirus, 1992.
- SETÚBAL, M. A. Cidadania, projeto pedagógico e identidade da escola. In: *Revista Atualidades Pedagógicas*. Cadernos Educação Básica (9), MEC/FNVAP, 1994, p. 31-39.
- SETÚBAL, M. A. (Org.). *Raízes e Asas*. São Paulo: Centro de Pesquisas para Educação e Cultura, 1994.
- SILVA, A. C. B. *Projeto Pedagógico: instrumento de gestão e mudança; limites e possibilidades*. Belém: Unama, 2000.
- SILVA, W. C. da. (Org.). *Formação dos Profissionais da Educação: o novo contexto legal e os labirintos do real*. Niterói: EdUFF, 1998.
- SOUSA, J. V. de. Avanços e recuos na implantação do projeto político pedagógico em rede de ensino. In: RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves & VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Orgs.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998.
- VALE, J. M. F. *Projeto Pedagógico como Projeto Coletivo*. São Paulo: Unesp, 1995.

VASCONCELOS, C. dos S. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo – elementos metodológicos para elaboração e realização*. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, I. P. A. “Perspectivas para a reflexão em torno do projeto político-pedagógico”. IN: RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de & VEIGA, Ilma Passos Alencastro (orgs.) *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998, pp. 09-32.

