

O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática da escola e na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola

Sandra A. Riscal - UFSCar

A coordenação pedagógica é uma função de origem recente nas escolas públicas. O debate sobre a necessidade de um agente que exerce as atividades de coordenação do trabalho pedagógico começou a ganhar corpo na década de 1980 e gradualmente tornou-se reivindicação do movimento de sindicatos e associações docentes, como uma das formas de se democratizar o processo educativo.

Este artigo apresenta, de forma sumária, algumas características do papel do coordenador pedagógico na gestão democrática da escola e seu papel na implementação das políticas educacionais. Isto implica em compreender a dimensão político-pedagógica de sua função.

O centro do trabalho do coordenador pedagógico é a organização do trabalho educativo na escola, que deve ser executado em colaboração com a comunidade escolar e consiste da articulação, planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas realizadas no âmbito escolar.

Como se trata de uma atividade recente, boa parte das tarefas realizadas pelo coordenador pedagógico ainda estão em estágio de discussão e consolidação. Essa ausência de uma definição precisa do papel do coordenador pedagógico tem resultado em muitos desvios de função e o estabelecimento de um universo muito vasto e desarticulado de atividades, que, em geral, transforma o coordenador em uma espécie de faz tudo da escola.

Uma das tarefas que mais têm pesado sobre os ombros dos coordenadores são aquelas encaminhadas pelas secretarias e órgãos administrativos da educação municipais e estaduais. São relatórios encaminhados para a escola e que devem ser preenchidos pelos coordenadores e docentes e depois tabulados e seus resultados encaminhados para as respectivas Secretarias. Consistem de toda espécie de formulários, planilhas estatísticas ou documentos que os coordenadores devem garantir que sejam preenchidos pelos docentes de sua escola e devolvidos no prazo determinado, em um processo sem fim, que acaba ocupando todo o tempo que deveria ser dedicado ao trabalho pedagógico, desvirtuando a finalidade da função de coordenadora.

Esse tipo de atividade deveria ser realizada por meio de um planejamento originado na própria escola e com objetivos estabelecidos pela própria escola. Realizados da forma como são, perdem seu valor heurístico, porque acabam não representando adequadamente as atividades da escola e de seus agentes, que consideram esses relatórios como um empecilho ao seu trabalho e não como instrumento auxiliar na solução dos problemas escolares.

O coordenador é, assim, transformado em agente burocrático das instancias administrativas, fazendo o papel muitas vezes de controlador e fiscalizador dos professores, atribuição que não só pouco corresponde às funções pedagógicas que deveria cumprir, como, além de tudo, prejudica a implementação das ações necessárias. Visto como fiscal do sistema de ensino pelos docentes, o coordenador acaba se tornando um inimigo e não um colaborador nas atividades pedagógicas.

Além disso, em geral, por não saberem exatamente qual o papel dos coordenadores pedagógicos, os diretores lhes encaminham as tarefas mais inusitadas. Sempre que ocorre um problema e não há na escola um responsável designado para a tarefa, é o coordenador pedagógico acionado para dar uma solução. Alguns exemplos de tarefas que estão fora do escopo das atividades do coordenador pedagógico e que muitas vezes lhes são atribuídas: acompanhar alunos ao posto de saúde quando ficam doentes, substituição de professores ausentes em suas aulas, preenchimento de toda sorte de relatórios sobre a escola, solução de problemas materiais que exigem a arrecadação de fundos etc.

Uma ação é particularmente difundida e considerada por muitos especialistas uma das funções precípuas dos coordenadores: a formação dos professores em serviço. Trata-se, aqui, de uma séria confusão entre o papel do coordenador como articulador do trabalho docente e a sua condição de articulador de um projeto coletivo. Se considerarmos o fato da diversidade de campos de atuação dos docentes das escolas, pode-se perceber que essa não pode ser considerada a sua principal atividade.

A ideia de que as HTPCs seriam utilizadas pelos coordenadores para apresentação, leitura e estudos de textos para melhoria da formação não pode ser considerada como uma formação em serviço. As Horas de Trabalho Pedagógico Coletivos – HTPCs deveriam ser dedicadas à discussão do processo de construção do trabalho coletivo na escola, debatendo-se os problemas das aulas, dos conteúdos, soluções possíveis e projetos a serem implantados. A ênfase, aqui, deveria ser dada ao conceito de trabalho pedagógico coletivo. Não deveria, portanto, ser usada para formação em serviço, um desvio do papel do coordenador na escola.

A tarefa de formação em serviço é complexa, implica na constituição de um diagnóstico das defasagens e dos problemas da formação dos docentes, exigindo um programa de atividades específicas para esse fim, atendendo a todas as necessidades dos docentes da escola. Não pode, portanto, ser imputada a um só professor, devendo constituir, antes de tudo, uma tarefa do sistema responsável pela escola, que não pode simplesmente eximir-se dessa tarefa, colocando todo o seu peso nas costas dos coordenadores. Este é mais um aspecto das recentes reformas implementadas pelo Estado, que visa reduzir o papel do governo nas atividades escolares, deixando ao cargo da comunidade escolar a solução dos problemas que deveriam ser por ele solucionados, como a falta de recursos, contratação de serviços de limpeza entre outros.

As HTPCs deveriam servir para a discussão dos problemas da escola e avaliação do andamento do Projeto Pedagógico e de sua articulação com os Projetos de ensino e de Aula, de forma a garantir a constante reflexão sobre sua aplicação e os resultados obtidos.

É claro que nesses momentos podem ser discutidos textos que venham a contribuir para a prática docente e para a articulação e interação entre as disciplinas. Esse aspecto, entretanto, não pode ser encarado como uma formação em serviço, nem pode ser encarado como o aspecto central da atuação dos coordenadores. São equívocos como esse que confundem ainda mais o já complexo rol de atividades dos coordenadores, ampliando a sensação de dificuldade de sua atuação e de indeterminação de suas funções.

A formação em serviço não pode ser reduzida a algumas poucas horas e colocada sob a

responsabilidade de um professor que é obrigado a procurar sozinho atender às necessidades dos demais docentes. Para atender a essas necessidades os sistemas de ensino devem criar ou adotar cursos já oferecidos para esse fim, possibilitando aos profissionais uma formação digna da importância de suas atividades.

As HTPCs deveriam ser compreendidas como um momento de trabalho coletivo, por meio do qual a gestão democrática do Projeto Pedagógico seria colocada em prática, possibilitando a compreensão de seu papel em uma escola cuja forma de gestão exige a participação de todos e o trabalho coletivo. A introdução da gestão democrática determinou um novo ordenamento da escola que exige do docente a abertura e disposição para negociação constante tanto entre os pares, na definição das estratégias de ensino ou avaliação, quer com relação aos objetivos e aos conteúdos preconizados sempre com vistas à flexibilização das formas de exercício de poder institucionais e a introdução de formas de colaboração entre os agentes escolares.

Isto significa que é necessário abrir mão da estrutura única e segura de conteúdo e ensino preconizada pelos modelos hierarquizantes e disciplinares tradicionais. É fundamental, para a constituição de uma escola democrática, o reconhecimento da cultura do aluno como legítima e passível de ser objeto de estudo e conhecimento, analisada e compreendida no âmbito curricular. A incorporação da cultura do aluno e da comunidade onde a escola se situa no plano curricular da escola, pode ser um instrumento de redução de tensões porque permite uma nova relação de tempo e espaço que são familiares e reconhecidos pelo aluno. O problema agora é levar o docente, formado nas estruturas tradicionais a retomar o aprendizado de formas e práticas sociais que por toda a sua vida considerou exatamente como aquela que deveria ser eliminada da escola. Esta deveria ser a tarefa primordial do coordenador pedagógico e das práticas debatidas durante as HTPCs.

O coordenador e seu papel na escola

O coordenador é um dos membros da equipe gestora da escola. Seu papel é fundamental porque constitui o elo entre o Projeto Político e Pedagógico

da escola com a comunidade escolar, isto é docentes, pais, alunos e direção da escola. Em sua condição de organizador do trabalho coletivo, o coordenador orienta o sentido que devem assumir as atividades escolares procurando adequar os conteúdos programáticos e os projetos coletivos da escola às propostas apresentadas pelo Projeto Político Pedagógico da Escola.

Articular os interesses dos diferentes setores da escola, buscar formas de integração pedagógica entre alunos e docentes, fazer com que os conteúdos estudados na escola levem em consideração à cultura local e os problemas enfrentados pela comunidade são tarefas importantes e das mais difíceis de ser implementadas.

O coordenador acaba perdendo-se em meio às distintas tarefas que lhe são atribuídas. A principal dessas atividades deveria ser garantir a aprendizagem dos alunos por meio da articulação dos trabalhos dos diversos docentes de sua escola. Ocorre que a escola atual, ao mesmo tempo em que é deficitária em termos de recursos materiais e de pessoal, acaba o coordenador assumindo inúmeras atividades, em geral sem relação umas com as outras. Não é responsabilidade do coordenador manter as salas de aula limpas, fiscalizar a entrada e saída dos alunos, substituir professores ausentes, tratar de assuntos financeiros e administrativos, solucionar problemas de saúde ou odontológicos de alunos nem acompanhá-los à médicos ou dentistas, cuidar da higiene dos alunos, cuidar ou organizar os horários de uso da biblioteca, ajudar a secretaria no período de matrícula etc. Muitas das tarefas que são impostas ao coordenador tem origem nas secretarias de ensino que lhe atribuem tarefas de supervisão, orientação e supervisão dos docentes da escola. É em geral atribuída a ele a tarefa de elevar o IDEB da escola ou de melhorar os resultados das avaliações externas. Torna-se o coordenador, assim, um representante das secretarias de educação na escola, quando ele deveria ser o representante da escola junto às secretarias de educação. Diante das dificuldades enfrentadas pela escola o coordenador pedagógico, juntamente com o diretor e Conselho Escolar, que compõem a equipe gestora da escola, deveriam ser aqueles que lutariam e defenderiam os interesses da escola junto às autoridades externas.

Muito se fala na necessidade do coordenador ser um líder do processo pedagógico na escola. Esse conceito é originário da área de administração empresarial. Tanto na empresa quanto na escola, trata-se de um conceito equivocado que confunde a coordenação de tarefas com liderança. A liderança é característica pessoal e individual. Um líder é alguém que se segue porque se acredita que ele está sempre certo. Se segue um líder como se confia nele e por isso não se precisa pensar, porque o líder pensa por todos e dirige a todos pelo melhor caminho. O líder tem como sua principal característica o carisma, uma capacidade de atrair a confiança de todos que o seguem sem questionar o motivo do que estão fazendo. O líder dirige, indica o caminho que todos devem seguir. Entretanto não se pode garantir que todos os coordenadores pedagógicos tenham esse elã carismático que caracteriza a liderança, além disso essa é uma característica da administração tradicional, onde a determinação do que e como fazer é imputada ao chefe, que sabe o que deve ser feito.

Já o coordenador é um articulador, ele não impõe uma direção para os trabalhos mas garante que todos participem e que coletivamente deliberem sobre o caminho a ser seguido. Assim as decisões não caem exclusivamente sobre suas costas e os resultados são para o bem ou para o mal, de responsabilidade de todos os que participaram. Por esse motivo o trabalho de coordenação exige que, ao final do processo, o coletivo dos professores reavalie o resultado das ações implementadas de forma a regular as novas ações pelos sucessos e fracassos obtidos.

Por isso, mais do que liderança, é necessário que o coordenador seja capaz de realizar um exercício de percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e dos docentes da escola. Seu papel é possibilitar aos docentes um espaço para a reflexão sobre suas práticas. A prática, sem uma reflexão sobre sua experiência é cega, porque não se debruça sobre si mesma, isto é, cobre o que e como foi feito.

Para ser formadora a prática precisa voltar-se sobre si mesma e esse é o papel da reflexão, que submetida ao juízo crítico, pode elevar-se para além da simples experiência e tornar-se formadora de si porque ao reavaliar o seu desempenho acaba por

buscar novas formas de orientação da própria prática que torna-se, assim, transformadora.

O coordenador não precisa ficar o tempo inteiro levando textos para os professores porque não é parte de sua formação o conhecimento dos conteúdos de todas as áreas e disciplinas. Seu trabalho é pedagógico e isso significa que seu papel é propiciar a reflexão sobre as práticas docentes. Essa é a dimensão teórica do trabalho pedagógico que deve propiciar aos docentes a reflexão sobre suas práticas e incentivar o trabalho coletivo na construção do Projeto Pedagógico da escola.

Para tanto é necessário ou ouvir todos os professores publicamente, para que todos possam refletir sobre suas práticas coletivamente. E ouvir significa não apenas escutar, mas considerar e debater todas as questões levantadas, respeitando todas as opiniões de todos os sujeitos do trabalho pedagógico. O direito de ser ouvido e o respeito e consideração pelo que todos dizem é a principal característica da democracia,

O sucesso do trabalho coletivo está diretamente ligado a forma como o que se diz torna-se objeto de reflexão e ação. Quando todos são ouvidos e as soluções encontradas são o resultado da participação de todos elimina-se a hierarquia, o exercício de poder de um sobre todos e o controle. Agindo dessa forma o coordenador não se torna um líder que dirige um rebanho submisso que não quer ser governado, mas o articulador do trabalho coletivo. Um dos grandes problemas enfrentados em discussões desse tipo são as tensões e lutas por impor sua posição por parte de docentes ou grupos organizados de docentes dentro da escola. Essas tensões, deve-se ter claro, são absolutamente normais e devem de fato ocorrer se o trabalho for realmente coletivo. Não se pode desejar que todos pensem da mesma forma e as diferenças de opiniões são importantes.

O coordenador deve compreender que seu trabalho não é produzir o consenso, porque no consenso algumas opiniões, principalmente as das minorias, acabam sendo ignoradas pela maioria. As tensões devem vir a tona, porque alguns dos maiores problemas nas instituições é abafar-se e esconder em baixo do tapete as discordâncias que acabam resultando em boicotes ao trabalho proposto por

aqueles que se sentiram ignorados. Assim é preciso que todos conheçam e compreendam as objeções dos demais para que se possa discutir um acordo, uma negociação onde cada parte tem sua opinião respeitada e participante da solução encontrada.

O coordenador pedagógico é, dessa forma, um interlocutor privilegiado cujo papel é mediar e conciliar as diferentes opiniões docente e proporcionando a revisão do projeto político-pedagógico à luz dessas divergências.

Em relação aos docentes, individualmente, o coordenador não pode ser concebido com o seu formador no sentido de informar e construir os conteúdos de sua disciplina. O papel de formador do coordenador reside em seu conhecimento pedagógico que pode colaborar com o professor na organização da rotina de trabalho, na seleção de material do ponto de vista pedagógico e na organização dos conteúdos a serem tratados nas aulas a partir da proposta pedagógica da escola.

É importante que se compreenda que não existem receitas prontas do que fazer nem tarefas esquematizadas que atendam a todas as escolas. Para cada escola o fazer pedagógico se dá de forma diferente porque cada docente, cada aluno e cada agente tem repertórios, gostos, preferências, experiências, expectativas e histórias social e individual distintas. A comunidade em que cada escola se localiza também é parte importante da constituição escolar e exige um estudo e diagnóstico para que se compreenda de que forma as questões sociais, econômicas, culturais e políticas influenciam na vida escolar. O coordenador deve propiciar que cada uma das características individuais e socioculturais da comunidade escolar se manifeste, fazendo com que em cada escola sejam construídas ações diferentes e adequadas à sua estrutura. Isto significa que não há um modelo de ação e que cada escola por meio do coletivo de seus agentes, constrói sua própria prática.

O trabalho do coordenador é acima de tudo garantir a construção política do Projeto Pedagógico, político significa, assim, por meio da participação de todos. Cotidianamente, seu trabalho é garantir que o Projeto Pedagógico seja colocado em prática pelos agentes escolares, por isso deve preparar e planejar, juntamente com os professores, um cronograma com

temas para discussão na reunião semanal de HTPC (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo).

Os temas das discussões devem resultar dos problemas detectados a partir do diagnóstico e versar sobre assuntos que sejam importantes para os docentes. É importante que essas reuniões abordem temas de interesse coletivo e que efetivamente contribuam para o trabalho coletivo da escola. Devem ser também estimuladas as discussões de docentes por área e por série, tratando da articulação entre o que é trado em uma série e as séries que precederam e que sucederão, garantindo coerência e organicidade ao que é ensinado de forma que tanto alunos quanto docentes encontrem sentido e significado nos conteúdos abordados. A partir desse panorama, é importante discutir, com os docentes, novas formas e estratégias de aula, possibilitando a troca de experiências e a busca de soluções e fundamentação teórica coletivamente.

Finalmente é tarefa do coordenador implementar a discussão coletiva dos resultados das avaliações externas e o significado dos resultados em cada turma e série e usá-los para elaborar o planejamento das disciplinas.

O coordenador pedagógico e a gestão democrática da escola

Um dos principais aspectos da ação do coordenador é a articulação dos docentes em torno de uma proposta pedagógica da escola. A concepção que fundamenta coordenação pedagógica é a necessidade de se construir um processo de cooperação entre os diferentes agentes da escola, cujo objetivo seria garantir a participação de todos (gestores, pais, comunidade, alunos) na elaboração do Projeto Pedagógico da escola. Tomado nesta perspectiva, o trabalho do coordenador seria prioritariamente a gestão pedagógica, entendida como a criação de um espaço democrático de discussão das ações de ensino-aprendizagem realizadas na escola.

A construção de uma dinâmica colaborativa deve surgir de um processo de problematização da experiência vivida na escola, do questionamento por todos de qual seria o papel da escola e de como chegar à garantia do cumprimento desse papel.

A elaboração do Projeto Pedagógico da escola é, assim, a atividade prioritária do coordenador pedagógico, que deve, para a sua constituição, não apenas incentivar a participação de todos, mas possibilitar a existência de um espaço para que sua discussão e elaboração seja coletiva.

Este ponto é um dos aspectos fundamentais da concepção de gestão democrática da escola. Em geral relaciona-se a ideia de gestão democrática apenas às atividades de direção, acreditando-se que ela se refere apenas à democratização dos processos de administração da unidade escolar. Entretanto, a gestão pedagógica é parte das atividades de gestão e por isso, a partir da discussão da implementação de um processo de democratização da escola, passou a fazer parte das atividades da equipe gestora, constituída pelo diretor e coordenador, ambos corresponsáveis pela gestão político-pedagógica da escola. A esses dois personagens, é acrescentado o Conselho Escolar, elemento essencial da democratização do espaço escolar e, também, corresponsável pela gestão da escola.

Essa concepção ainda não se generalizou para todos os sistemas de ensino que acabam colocando todo o peso da gestão apenas sobre o diretor. Em razão disso, em muitos sistemas de ensino o coordenador pedagógico sequer é nomeado oficialmente ou constitui um cargo do sistema. Em outros casos os coordenadores são indicados por diretores e supervisores, sem um prazo de atuação definido, podendo ser destituídos a qualquer momento, sem garantia de continuidade de seu projeto de gestão. Obedecendo muito mais a critérios políticos externos do que aos interesses da própria comunidade escolar, a nomeação de coordenadores tornou-se mais uma moeda no jogo das redes de poder.

Da mesma forma que o diretor, o coordenador é parte importante da equipe gestora. A gestão democrática não é uma atividade que se restringe a administração material e física da escola. Ela inclui esses aspectos e outros mais, porque, na perspectiva de uma escola democrática, não se pode separar as ações políticas das ações pedagógicas, que devem ser pensadas como aspectos distintos de uma mesma questão – a gestão da escola.

É nesse movimento, que não fragmenta as esferas curriculares, administrativas e de ensino-

aprendizagem, que se apresenta a perspectiva da gestão democrática da escola como processo emancipatório. E o coordenador pedagógico é parte essencial desse processo, e não pode ser, portanto, tomado como um coadjuvante da gestão que teria seu centro na direção da escola.

Há uma tendência mais do que centenária na educação brasileira que coloca o aspecto pedagógico em segundo plano em relação à esfera política e administrativa. Essa tendência corresponde a uma tradição que sempre colocou a pedagógica como uma prática secundária, prioritariamente exercida por mulheres enquanto a direção exigiria um conhecimento mais especializado e mais adequado aos homens. Assim, no passado, a feminização do magistério correspondeu a uma valorização das atividades, no interior da escola, que não eram de natureza pedagógica e que eram geralmente exercidas por homens, como a direção. Com o tempo, mesmo tendo a direção da escola também acompanhado o processo de feminização, incentivado pelas antigas habilitações que eram cursadas concomitantemente com o curso de pedagogia, permaneceu a atividade de direção como o posto mais importante da escola, estando todos os demais aspectos subordinados a ele. Esta tendência inverte e perverte o papel da escola, que deveria ter em sua função pedagógica o centro de todas as atividades, porque é ela que corresponde à atividade fim, qual seja, a educação dos alunos.

Com a concepção de gestão democrática, a escola passou a ser compreendida como um espaço onde as decisões devem ser coletivizadas e entre essas ações a prioritária é a pedagógica. Ocorre que tradicionalmente os professores tendem a não desejar compartilhar a decisão sobre o que e como ensinam, que consideram ser uma atividade privada, resultado de sua escolha pessoal. Ainda que se considere os aspectos subjetivos do processo de ensino e a autonomia didática que deve ser garantida aos docentes, em seus aspectos políticos, isto é, aqueles que devem ser objeto de deliberação coletiva, a determinação dos princípios que norteiam os conteúdos programáticos constituem, por sua finalidade, uma atividade de caráter pública.

A concepção de gestão democrática aponta precisamente para esse ponto: não cabe mais ao professor solitariamente a determinação do que e como ensinar. Além das normatizações gerais, estabelecidas

pelos sistemas de ensino e que devem ser cumpridas pela escola, os agentes escolares devem discutir coletivamente o currículo, os conteúdos e os métodos de ensino. Dessas ações deve resultar um Projeto Pedagógico da escola, que deve corresponder às diferentes proposições e concepções presentes entre docentes, gestores, pais e alunos.

A presença de pais e alunos, nas decisões da escola, apresenta-se, cada vez mais, como um dos pontos mais importantes da vida escolar. Temas que frequentemente tem assolado as escolas e tornado cada vez mais difícil a vida de coordenadores e professores como a indisciplina, a violência, uso de drogas, etc., podem ser melhor diagnosticados e combatidos se forem debatidos e pensados coletivamente, como problema de todos e não apenas deste professor, do coordenador ou diretor.

O projeto de gestão democrática não comporta mais uma escola onde cada professor cuida dos próprios conteúdos como se cuida de um problema pessoal e privado. A escola é uma instituição pública e os professores são agentes públicos, representantes do Estado em sala de aula. Os conteúdos e, o processo didático são temas vitais e constituem o próprio fundamento da vida escolar. Uma relação autoritária com a formulação do Projeto Pedagógico dá à escola uma feição autoritária em contradição não apenas com a política educacional em vigor, mas com o próprio processo de democratização da sociedade.

Acostumados a concepção tradicional de escolas fechadas sobre si mesmas e geridas autoritariamente, muitos gestores, coordenadores e docentes recusam a possibilidade de uma ação cooperativa da gestão pedagógica da escola. As desculpas para a não participação são muitas – falta de interesse, inércia, acomodação, descrença, ou simplesmente a negação pura e simples.

Por esse motivo é importante explorar um pouco mais a constituição da gestão democrática como eixo em torno do qual devem ser articuladas as atividades pedagógicas da escola.

A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico da escola

O Projeto político pedagógico é um dos instrumentos inovadores da escola democrática, pois

é o momento onde todos os membros da escola (não apenas docentes, mas pais, alunos e funcionários) se reúnem para estabelecer como a escola vai se organizar para atingir os objetivos fundamentais da educação que é a aprendizagem efetiva de todos os alunos.

O Projeto Político Pedagógico é o documento que define as intenções da escola, para que esta realize um trabalho de qualidade. É o resultado do desejo coletivo, e constitui um compromisso do coletivo em alcançar as metas estabelecidas após a discussão e participação de todos. Em uma escola democrática as decisões são tomadas coletivamente e o planejamento das atividades é realizado com a participação de toda a comunidade escolar.

A elaboração do PPP exige o desenvolvimento da capacidade de identificar os problemas e as alternativas para solucioná-los e a capacidade de administrar recursos financeiros próprios de acordo com essas alternativas. Estas reflexões terão início com a discussão do diagnóstico da escola, o estabelecimento de metas e a avaliação institucional da escola.

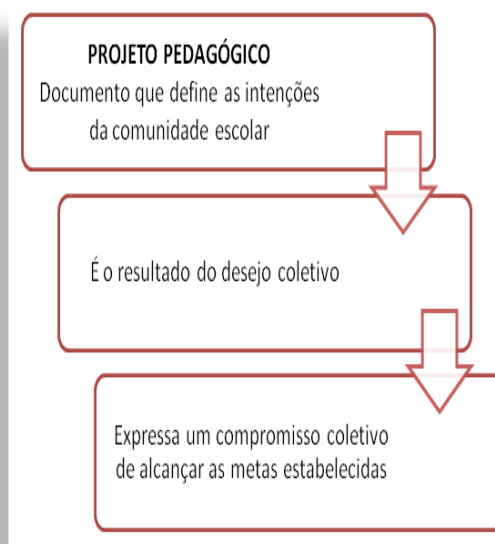
A instituição escolar, para realizar os seus objetivos, deve ser organizada de forma a estabelecer os com clareza, planejar as ações para atingir estes fins e avaliar se estes objetivos foram atingidos para, a partir destes dados, retomar e reformular o projeto de ação. Isto significa que a instituição escolar deve ter um projeto que organize o seu trabalho pedagógico que deve ter como base os alunos e a comunidade às quais eles pertencem.

O projeto é uma ação que resulta de um planejamento, que pretende realizar, em um futuro, as ideias e desejos que se tem em mente no presente. O projeto é o resultado desta ação de apresentar em um plano de ação, a descrição de um empreendimento que se deseja realizar. Este plano estabelece os fins e objetivos que orientam a ação, em nosso caso a ação educacional da escola e a partir destes fins e objetivos se estabelecem as metas anuais, que podem incluir metas semestrais, bimestrais e mensais. Trata-se de planejar, dentro de um cronograma, as ações adequadas para que se atinjam os fins estabelecidos como ideais ou desejo no início do processo.

Isto significa que um projeto não é simplesmente um documento escrito, mas o resultado de um processo que exige a reflexão sobre o que se deseja, como se pode realizar este desejo e o planejamento das ações que viabilizarão a realização deste desejo. Essas ações, para que se realizem, devem contar com o compromisso de todos que são responsáveis por elas. No caso da escola, os responsáveis pelas ações são os alunos, seus pais ou responsáveis pelos alunos, os professores, gestores da escola, funcionários desta escola e a comunidade onde a escola está situada. Estes são os agentes escolares e é necessária a interação de todos estes agentes para que se alcancem os objetivos que se deseja para a escola.

Por isso se afirma que esse projeto é pedagógico, porque seu fundamento são as atividades pedagógicas da escola e político que resulta da vontade política, dos agentes escolares que deliberam coletivamente sobre sua elaboração.

Tendo em vista o que foi exposto, podemos definir preliminarmente o Projeto Político Pedagógico como um documento que define as intenções da escola do desejo coletivo da comunidade escolar.



Sua missão equivale à de um maestro. Em vez de músicos, ele rege professores para que esses repensem os princípios e objetivos educacionais, reconstruam os conhecimentos curriculares, revejam os

critérios de avaliação, reinventem os modos de interação entre o educador e o educando e recriemos métodos de ensino intra e extraescolares. É desse modo que sua atuação contribui efetivamente para a escola cumprir sua função.

O projeto não pode ser tomado apenas como um documento a ser encaminhado para as autoridades educacionais. Ele deve ser o resultado de um processo coletivo, porque os objetivos educacionais da escola são coletivos e dizem respeito a todos os que participam da ação educativa.

Ação política e ação pedagógica devem ser compreendidas como dimensões de um mesmo processo, de uma mesma ação que deve ter essas duas concepções atendidas, pois remete a concepção de práxis educativa.

O projeto da escola é o resultado de um processo que tem duas dimensões que não se separam e se determinam mutuamente: A dimensão política e a dimensão pedagógica.

O conceito de práxis remete a interação entre a atividade teórica e a atividade prática. Sua base é a concepção de que o homem é o sujeito de sua história e que suas ações são o resultado da interação entre a projeção intelectual que faz da realidade e as condições materiais e objetivas que esta própria realidade apresenta. A práxis é um processo de contínua avaliação e superação das concepções que norteiam as ações conscientes dos homens no sentido de transformar não apenas a ação, mas o próprio pensamento dos homens. É parte da *práxis*, do fazer humano, a interação com a comunidade política e cultural em que vive e que determina seu modo de pensar e a constante atualização deste pensar teórico às questões impostas pela realidade concreta. A práxis educativa remeteria, assim, a interação entre teoria e prática, que implicaria em um constante processo de reflexão sobre os conceitos que norteiam as ações e o significado concreto das ações com vistas a nortear as ações seguintes. É, portanto, um processo sempre em vias de superação, uma vez que cada ação norteia uma nova concepção teórica desta ação.

As dimensões pedagógica e política são partes constitutivas de uma mesma ação, e podem ser compreendidas ao tratarmos da concepção de educação como um processo que tem como fim a formação dos futuros cidadãos do país. Toda ação pedagógica seria, neste sentido, uma ação política, porque traz em si uma concepção do cidadão que se deseja formar e uma concepção de sociedade que se planeja para o futuro. A concepção de uma ação pedagógica democrática implicaria em se pensar essa ação como a realização dos objetivos coletivos de toda a população e não de um setor desta população em particular.

Por esse motivo, para que a educação possa se constituir como uma ação que promova a democracia, deve ser conduzida, desde o início de seu processo, de forma democrática, garantindo que todos os agentes do processo (alunos, pais, professores, gestores, funcionários e comunidade onde a escola se localiza) possam participar das decisões que nortearão essa ação.

PARA VEIGA, o projeto político-pedagógico é um processo PERMANENTE de REFLEXÃO e discussão dos PROBLEMAS DA ESCOLA, NA BUSCA de ALTERNATIVAS VIÁVEIS À EFETIVAÇÃO de SUA intencionalidade (...). Por outro LADO, propicia A vivência democrática necessária PARA A PARTICIPAÇÃO de todos os membros DA COMUNIDADE ESCOLAR e o exercício DA CIDADANIA. (VEIGA, Ilma PASSOS A. Projeto Político-Pedagógicos DA escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma PASSOS A. (org.) Projeto Político-Pedagógico DA escola: uma construção possível. CAMPINAS: 2003 16ª.ed.

Podemos compreender agora, que o que caracteriza o Projeto Político Pedagógico é o seu processo de construção, pois se constitui como a instauração de um processo democrático de decisão na escola e estabelece uma organização do trabalho pedagógico baseado em um debate democrático que permitiria superar a competitividade e o autoritarismo das relações entre os diferentes agentes da educação escolar. Este processo é denominado de gestão democrática.

A elaboração do PPP depende do desenvolvimento da capacidade de identificar os problemas e de estabelecer as alternativas para solucioná-los. Exige ainda que se

aprenda a estabelecer as estratégias para o enfrentamento dos problemas da escola por meio de um plano e cronograma para a aplicação dessas estratégias.

O PPP se distingue do PP porque trata, além das questões pedagógicas, das questões administrativas, financeiras e matérias da escola. O PP, por sua vez é um aprofundamento das questões de caráter pedagógico diagnosticadas e apresentadas no PPP. O PPP estabelece uma política de gestão, definindo as finalidades e objetivos que a comunidade escolar estabeleceu para a vida escolar. Seu caráter é plurianual e aponta objetivos de curto, médio e longo prazo. Já o PP é anual e corresponde ao enfrentamento de problemas de natureza pedagógica, como dificuldades de uma turma de alunos com uma determinada disciplina, estratégias de ação para levar adiante um projeto interdisciplinar como a implantação de uma horta ou ainda o delineamento de ações para execução do PDA da escola ou para elevação do IDEB. Por isso o PP deve ser claro e objetivo, e apresentar objetivos e estratégias concretos, mas flexível e adequado à cada situação e avaliado e reformulado a cada ano. O Projeto Pedagógico é a diretriz geral para a elaboração dos Planos de Ensino e Planos de Aula porque é por meio dos objetivos e estratégias apontados e elaborados coletivamente que os professores determinam como estes objetivos e estratégias serão abordados e colocados em prática em suas aulas.

A gestão democrática é a concepção segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar da construção de seu Projeto Político Pedagógico. É um princípio que estabelece que toda ação ou decisão tomada referente à escola deva ser coletiva e de conhecimento de todos. Para que se estabeleça um processo de gestão democrática deve ser constituído, na escola, um órgão colegiado, o Conselho Escolar, que permita a participação coletiva, da comunidade escolar na definição, realização, avaliação e fiscalização das atividades escolares. Os princípios norteadores das atividades da escola, deliberados coletivamente devem estar expressos no Projeto Político Pedagógico.

Assim, o PPP é um primeiro momento, em que toda a comunidade escolar estabelece os princípios que regerão suas atividades. Neste sentido, é a Constituição da Escola, porque diz o que a escola é e como deve funcionar. O PP é a objetivação, para cada ano dos princípios estabelecidos no PPP e, por isso tem caráter mais contingente, porque toma como base para sua elaboração os resultados pedagógicos do ano anterior, e estabelece estratégias de enfrentamento dos problemas. Os Planos de Ensino apresentam um projeto coletivo para cada disciplina englobando as diferentes séries e articulando os conteúdos e estratégias dessas séries com os objetivos previstos no PPP e PP. O Plano de Ensino deve garantir, assim, a organicidade e integração dos conteúdos de uma disciplina entre os professores responsáveis por sua docência, garantido a coesão dos conteúdos. O Plano de Aula é o projeto que cada docente elabora seguindo as diretrizes do PP e do Plano de Ensino.

Assim, o planejamento dirige-se de uma macroesfera para uma microsfera, em termos de aspectos pedagógicos. PPP, PP, PE e PA devem estar articulados e em consonância e para isso, é necessária a participação de todos: conjuntamente toda a comunidade estabelece os fins da educação na escola; em colaboração todos discutem as estratégias para colocar em prática os fins apontados no PPP na forma de um projeto que articula as diferentes disciplinas em torno desse objetivo. O PP estabelece um planejamento para cada disciplina que articula e dá coerência à ação dos diferentes docentes que objetivam e materializam os planos em seu Plano de aula.

Essas etapas são muitas vezes seguidas apenas burocraticamente. Muitos docentes copiam Planos dos anos anteriores e depois de encaminhados para os órgãos administrativos que os solicitaram, são engavetados e esquecidos até que seja necessária a elaboração de um novo plano no ano seguinte.

Nestes casos a comunidade escolar perde de vista os objetivos de sua existência e cada aula, cada disciplina e o trabalho dos docentes é fragmentado e sem articulação, não fazendo sentido quando tomado como um todo.

A importância da participação de toda a comunidade neste processo é importante para a sua eficácia. Do ponto de vista da educação tradicional, a participação da comunidade é um transtorno porque os pais e alunos não teriam competência para participação

dessa discussão, que deveria ser reservada a quem teve formação para isso. Ocorre que a formação do docente não é um conjunto de conhecimento já pronto que só precisa de uma sala de aula para ser aplicado. Os conteúdos, não são neutros e tanto a escolha desse ou daquele conteúdo como da forma como são ensinados atendem a interesses distintos. Por isso é importante que se discuta a quem deve interessar o que é ensinado na escola, para que se estabeleça a melhor forma de se materializar esse interesse. Participando da determinação dos objetivos e reconhecendo nos Planos de Ensino e Plano de aula o resultado de um projeto elaborado com a participação de todos, alunos, pais e comunidade em geral se reconhecerão na escola, que passará a ser de fato suas, tornadas públicas. Quando a comunidade não participa da elaboração do PPP e do PP, o conteúdo se apresenta como algo distante que atende ao interesse apenas do professor. Neste sentido há uma privatização da escola, porque o docente realiza apenas os seus próprios, esquecendo que a educação é um processo coletivo.

O PP é um processo que pode ser dividido em três momentos distintos, que correspondem a etapas que requerem ações diferentes. A primeira etapa corresponde a sua elaboração e exige um processo de planejamento, diagnóstico e estabelecimento de metas que culminam com a elaboração de um plano de ação. A segunda etapa do PP corresponde à sua execução e finalmente, na terceira etapa, ao final do processo, é necessário um momento para a avaliação dos resultados do PP. Essa avaliação deve apresentar a reflexão sobre os pontos positivos, aqueles que deram certo e os negativos e possibilitar a reelaboração do planejamento (replanejamento) do PPP.

O Planejamento do PPP

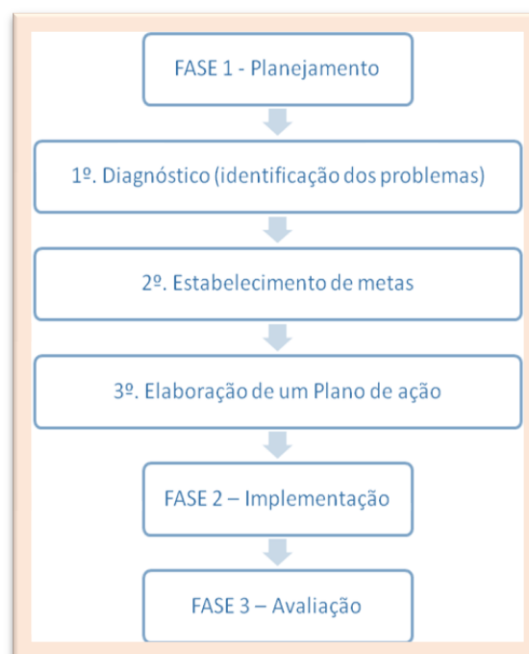
O Projeto Político Pedagógico é um instrumento de ação coletiva e por isso deve ser elaborado coletivamente. Para que se atinjam os objetivos que se pretende é necessário um trabalho de planejamento das atividades e das necessidades da escola.

O planejamento é um processo de administrar diferenças ou oposições entre os diversos membros da comunidade escolar possibilitando assim a democracia com a participação de todos. Partindo-se dos objetivos propostos, no momento do planejamento estuda-se os melhores meios e estabelece-se um conjunto coordenado de ações para atingir esses objetivos.

Planejar é estabelecer um plano com um roteiro de ações que tem como finalidade atingir os objetivos propostos.

O planejamento deve ser compreendido como uma atitude crítica do educador que visa levar todo o coletivo da escola: professores, diretor, funcionários, alunos e seus pais, à reflexão sobre o papel da escola e sobre o processo de ensino. O planejamento é um processo que deve pensar de forma radical os problemas da educação escolar em sua totalidade e envolve a atuação concreta dos educadores, pais e equipe escolar no cotidiano do trabalho pedagógico, em suas ações e situações com a permanente interação entre educadores e educandos.

O planejamento é um instrumento orientador do trabalho e pode determinar a transformação da realidade da escola e das salas de aulas. Sua eficiência, entretanto depende do compromisso pedagógico-político dos docentes, diretor, pais, funcionários e alunos, pois sua elaboração é um contínuo processo ação-reflexão-ação que exige uma atitude crítica de todos os envolvidos.



O planejamento é dinâmico, pois é um processo, sempre em discussão e atualização, que visa programar o que, como e quando será feito. Além disso, o planejamento, após o processo de discussão e elaboração, torna-se um instrumento formal, isto é, um

documento oficial da escola no qual se registram as análises e proposições formuladas pelos diversos agentes da escola.

A escola democrática exige:

- Um tipo de planejamento voltado para o desenvolvimento cultural e democrático da população.
- Um planejamento que leve em consideração a origem social, as condições materiais de vida e os aspectos culturais dos alunos de modo a preparar crianças e jovens para a vida e para o trabalho.
- Um planejamento que se siga as orientações gerais da política educacional, da legislação educacional e PCNS vigentes no país assim como a participação da comunidade no processo de elaboração do plano da escola.

Em um trabalho de 1990, Fusari alerta para os seguintes problemas relativos a forma como os professores vêm o planejamento na escola:

- Os professores estariam insatisfeitos com a concepção de planejamento do trabalho pedagógico porque acreditam que se pode trabalhar sem planejamento;
 - Os problemas das escolas levam os professores a fazer constantes improvisações em seu cotidiano e por isso acreditam que planejar não adianta;
 - Muitos professores acreditam que o planejamento é burocrático e tecnicista e por isso não reflete o cotidiano da sala de aula;
 - Boa parte dos professores acreditam que todos os professores transcrevem os planos do ano anterior, não escrevendo o que realmente pretendem fazer.
- Estas práticas, segundo Fusari, impossibilitam a organização do trabalho pedagógico, pois esse não pode ser uma constante improvisação, sem objetivos e coordenação de atividades entre os diferentes agentes escolares.

FUSARI, José Cerchi planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas. Série Ideias n. 8. São Paulo: FDE, 1998, pp. 44-53

O Diagnóstico:

Para atingir os fins da atividade escolar é necessário que cada escola estabeleça uma política de ação própria para garantir o acesso, a permanência e aprendizagem efetiva dos alunos. Por isso é necessário identificar os problemas da escola, utilizar indicadores

internos e externos que permitam reconhecer esses problemas, categorizar (isto é organizar em categorias) para que se possa estabelecer quais são prioritários e propor ações eficientes para solucionar os problemas. Estas atividades são desenvolvidas no período de planejamento do PP.

O Projeto Pedagógico deve apresentar os objetivos específicos e metas que determinarão os conteúdos, as ações e quais serão os métodos e recursos empregados nos Planos de Ensino e Planos de Aulas.

É necessário considerar e analisar a situação e problemas da escola por meio de um diagnóstico que é formulado a partir dos indicadores internos e externos. A partir do diagnóstico são estabelecidos os objetivos gerais que constituirão a política da escola que dará as bases para a elaboração do projeto pedagógico.

Indicadores

A elaboração do diagnóstico, isto é conhecimento da situação e problemas da escola deve seguir indicadores externos e internos que apresentem informações e possibilitem a compreensão mais global dos problemas da escola.

Indicadores externos: dados disponíveis em instituições públicas e centros de pesquisa, como MEC (Ministério da Educação), INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do MEC), IPEA (Instituto de Pesquisa econômica aplicada

- vinculado ao Ministério do planejamento), ONGs (organizações não governamentais), IBGE (Instituto Brasileiro de geografia e Estatística), secretarias estaduais e municipais de educação, podem orientar a política da escola. Índices como IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) sobre desenvolvimento social e exclusão social e IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação) e dados do IBGE e IPEA sobre renda da população, taxa de analfabetismo da população, concentração de renda, inserção precoce de crianças no mercado de trabalho, condições de moradia (água, esgoto, etc.), taxas de escolarização, escolaridade dos pais, distorção idade/série e grau de escolarização da população local podem contribuir significativamente para se estabelecer os objetivos da educação e orientar as finalidades das ações a serem implementadas. Dados sobre repetência, evasão dos alunos, enumeração dos alunos com idade acima da adequada para a série, além de dados sobre o

desempenho das crianças nas avaliações externas como SAEB (Sistema de avaliação da educação básica e ENEM, exame nacional do ensino médio), são elementos que permitem estabelecer metas para as ações a serem sugeridas no projeto. A rede estadual de ensino de São Paulo possui seus próprios indicadores resultantes do SARESP, Sistema de Avaliação do Rendimento do Estado de São Paulo.

Indicadores Internos: Perfil dos alunos da escola, de suas famílias, expectativas e aspirações da comunidade. É necessário conhecer os alunos e as características de sua vida e as relações familiares. O reconhecimento das condições de vida dos alunos e de suas famílias é prioritário para a elaboração do planejamento. A comunidade deve participar da definição dos objetivos da escola e o professor deve conhecer o aluno a quem vai ensinar para saber o que e como vai ensinar. É necessário propor ações e tarefas criativas que estimulem a imaginação, observação, raciocínio e levem em consideração as características econômicas, sociais e culturais locais.

Análise das condições de gestão pedagógica da escola: como é a gestão pedagógica e como ela influencia no desempenho do aluno? É necessário ainda reconhecer a experiência e as especialidades específicas de cada professor e propor ações que estejam de acordo com as especificidades de cada um. É necessário conhecer e ampliar as experiências bem sucedidas. Deve-se, ainda, verificar todos os espaços físicos da escola, se precisam de reforma, se são adequados, observar se estão sendo bem utilizados e se existem outras possibilidades de uso. Finalmente é importante compreender como se desenvolvem as relações entre a escola e as famílias dos alunos, entre a escola e as entidades do bairro, como associações de moradores, igrejas e a comunidade em geral (universidades, escolas, órgãos oficiais e administração municipal).

O estabelecimento das metas

O Projeto Pedagógico deve partir de um diagnóstico sobre a comunidade, utilizando os indicadores internos e externos. Este diagnóstico deve ser estabelecido por meio da caracterização da escola, de sua situação social, sua organização da escola, perfil de professores e técnicos.

A partir do diagnóstico deve se efetuar uma análise da situação escolar que deve ser realizada por meio do estabelecimento de categorias a serem analisadas e o estabelecimento de suas condições de satisfação. Assim, para cada categoria se pode estabelecer se as condições estão satisfatórias e são pontos fortes da escola ou se é necessário que melhorem e constituem pontos fracos. Este quadro com as categorias estabelecidas possibilita a definição dos objetivos gerais do projeto político pedagógico, do estabelecimento das ações políticas da escola e a indicação das prioridades. Para que se estabeleçam as prioridades é necessário selecionar e consolidar os pontos fortes e enfrentar e propor soluções para os pontos considerados fracos. É importante que se procure verificar a possibilidade de desenvolver atividades que articulem os pontos fortes com pontos fracos. Por exemplo, uma boa equipe de futebol ou de bons músicos na comunidade escolar pode ajudar a atrair crianças e pais do bairro que não têm interesse na educação escolar. Assim a abertura da escola para jogos, festividades e atividades para a comunidade pode ter como resultado redução da violência e maior respeito pelo trabalho desenvolvido na escola.

Assim, ao final da fase de estabelecimento de metas, deve-se obter um quadro onde são apresentados os objetivos gerais de acordo com os dados apresentados em cada uma dessas categorias. Em seguida devem ser articulados os objetivos específicos, vinculando-os com os conteúdos a serem trabalhados, determinando as metas e das ações que podem ser levadas em frente.

A elaboração do plano de ação

É importante que as ações apresentadas sejam objetivas e exequíveis, isto é passíveis de serem realizadas pelo corpo de agentes escolares, com os meios de que dispõem e no tempo de que dispõem. Muitas ações não são executadas porque, após o impacto de uma sugestão que pareceu a todos maravilhosa, se descobre que seu custo, as condições de sua realização ou o tempo necessário para a sua execução a tornam inviável. Muitas vezes pequenas ações localizadas em salas de aula e classes específicas de alunos e de seus pais, possibilitam resultados mais frutíferos que grandes projetos ousados, mas de difícil execução. Entretanto, se a escola dispuser de uma comunidade disposta a atuar e levar adiante um projeto

ambicioso, esta atividade deve ser incentivada como forma de possibilitar a maior integração da comunidade, mas atividades escolares.

As ações devem ser planejadas por meio de um cronograma de ação. Para cada aspecto considerado fraco no diagnóstico e que constituiu uma meta a ser enfrentadas, devem estar associadas ações que visem sua melhora e fortalecimento.

Assim, deve ser elaborado um rol de ações, junto com a indicação do objetivo que se pretende atingir com esta ação. Estas ações devem ser organizadas em ordem cronológica, que deve seguir a emergência com a qual deve ser implementada e as condições materiais e de tempo necessários para o seu planejamento e execução.

Para cada ação deve ser definido um responsável por sua execução. Todos devem ser envolvidos de acordo com o tipo de tarefa e especificidade da ação exigida. Pais e alunos de séries mais adiantadas podem participar de projetos de recuperação ou de desenvolvimento de atividades com alunos de séries anteriores.

Para cada uma das atividades devem ser definidos os projetos de ação, os métodos, os recursos didáticos e materiais a serem utilizados e o tempo previsto para o seu desenvolvimento. Caso exija recurso financeiro extra, deve ser estabelecido o modo como será financiado.

Finalmente, cada atividade deve vir acompanhada do local onde será desenvolvida, datas e horários previstos. É importante que se pense em atividades que se realizem também fora do espaço escolar, em colaboração com a comunidade.

Ao final, será obtido um documento, com o diagnóstico, metas e ações previstas, seguido de um cronograma de sua execução. Esse documento define as ações e estratégias que serão adotadas nos Planos de Ensino e Plano de Aula.

A avaliação do processo e a implementação das atividades

A avaliação do projeto pedagógico não pode ser pontual, mas deve ser parte do próprio processo de implementação do PP. Durante o próprio desenvolvimento das ações é possível verificar se os

objetivos definidos estão adequados e o que poderia ser mudado para seu aperfeiçoamento. Se as ações estabelecidas são executáveis, no tempo e da forma como foi planejado. Finalmente, é necessário que toda ação não perca de vista as metas que tinha como objetivo de forma a se verificar se o que foi projetado foi atingido.

Ao final do processo é necessário que se faça uma avaliação geral para analisar a adequação entre os objetivos e metas propostos e as ações desenvolvidas. Além do acompanhamento de verificação de cada item proposto no PP é necessário que se avalie o processo de participação e o interesse dos diferentes agentes do processo e os efeitos das ações e da participação na aprendizagem dos alunos.

Finalmente, é necessário que se estabeleça as ações que tiveram efeitos positivos e aquelas que não surtiram efeito ou tiveram efeito negativo; os aspectos que apresentaram dificuldades em sua execução e as consequências do processo para a relação entre a escola e a comunidade.