

SISTEMA DE ENSINO

A grande articulação

É papel do diretor coordenar toda a equipe na condução do programa educativo. Veja aqui respostas para oito dúvidas comuns nesse processo

escola

01/08/2008 15:50

Texto

[Thais Gurgel](#)

Foto: Ricardo Benichio



Alunos lendo o "Jornal Mural", no corredor da CEMEJA Prof. Dr. André Franco Montoro

Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em 1996, toda escola precisa ter um Projeto Político Pedagógico (ou simplesmente projeto pedagógico). Esse documento deve explicitar as características que gestores, professores, funcionários, pais e alunos pretendem construir em sua escola e qual formação querem para quem ali estuda. Tudo definido, preto no branco. Elaborar um plano pode ajudar a equipe escolar e a comunidade a enxergar como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor. A outra possibilidade - que costuma ser bem mais comum do que se gostaria - é que sua elaboração não signifique nada além de um papel guardado na gaveta.

Se bem formatado, porém, o próprio processo de construção do documento gera mudanças no modo de agir. Quando todos enxergam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição e participam de seu processo de determinação, viram verdadeiros parceiros da gestão.

O processo de elaboração e implantação do projeto pedagógico é complexo e dúvidas sempre aparecem no meio do caminho. A seguir, respondemos às oito mais comuns e mostramos alguns exemplos de instituições de ensino em que seu desenvolvimento representou um salto de qualidade. Assim, você pode verificar como andam seus conhecimentos sobre o assunto e rever o projeto pedagógico em sua escola.

Passaporte da virada

ETEC FERNANDO PRESTES

SOROCABA – SP

Até 1998, o CEMEJA Prof. Dr. André Franco Montoro, em Jundiaí, na Grande São Paulo, seguia o padrão do ensino "supletivo": o aluno tinha de fazer a prova de cada um dos módulos de todas as disciplinas, não importando os conhecimentos já adquiridos. O resultado era o aumento constante dos índices de evasão. Sob o comando da diretora Kátia Carletti, a equipe docente partiu para uma verdadeira revolução em seus tempos e espaços de ensino e aprendizagem. A base foi um novo projeto pedagógico, feito após uma pesquisa sobre as necessidades dos estudantes. "Se o aluno encontra barreiras, ele se desestimula e desiste de estudar", diz Kátia. O sistema de módulos foi extinto e todo o material didático utilizado passou a ter elaboração própria. A bateria de provas foi trocada por outras formas de avaliação e criou-se o "passaporte" - em que os professores registram os avanços de cada estudante e sua frequência nas diferentes atividades oferecidas. Os alunos passaram a receber atendimento individual para tirar dúvidas de acordo com sua disponibilidade. Como uma das bandeiras da escola é o incentivo à leitura, ela está presente tanto nos corredores, em jornais murais, como nas salas de aula, em leituras feitas pelos professores.

Mudança à portuguesa

Um grupo de professores bateu à porta do diretor da EM Pres. Campos Sales, na favela de Heliópolis, em São Paulo, com uma queixa: eles achavam que as salas de aula não funcionavam como espaço de aprendizagem. Insatisfeito em ver as crianças freqüentemente ociosas devido às faltas dos docentes, Braz Rodrigues Nogueira imediatamente concordou com a crítica e topou o desafio. A partir daí, todos começaram a discutir uma nova proposta pedagógica para a escola. "Até então, o que imperava era a 'pedagogia da maçaneta', em que a porta fechada impedia qualquer troca entre os professores e a melhoria daqueles que apresentavam deficiências", conta Nogueira. Assim, o grupo começou a se aproximar da experiência da Escola da Ponte, em Portugal, pesquisando soluções para a própria realidade. A proposta acordada pela equipe era que professores e alunos se beneficiassem com trabalhos em grupo, o que culminou na reestruturação física da instituição. Agora, ela tem salas amplas para receber classes maiores e, assim como na escola portuguesa, as crianças contam com um roteiro de estudos que é acompanhado de perto pelos professores. "A comunidade abraçou a proposta também porque percebeu que seus filhos passaram a estudar mais", diz o diretor. "Mas encontramos ainda muita dificuldade com os professores novos, que trabalham num sistema ao qual não estão acostumados." Abaixo 8 dicas para o desenvolvimento de um bom Projeto de Plano Político Pedagógico.

1. Em que contexto histórico surge o Projeto Pedagógico?

Na década de 1980, o mundo mergulhou numa crise de organização institucional, quando se passou a questionar o modelo de Estado intervencionista - que determinava o funcionamento de todos os órgãos públicos, inclusive a escola. Nesse contexto internacional, o Brasil vivia o movimento de democratização, após um longo período de ditadura. Durante o governo militar, a centralização e a planificação eram criticadas e, na elaboração da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil) foi um dos grandes batalhadores pela "gestão democrática do ensino público", um conceito que pretendia ser uma alternativa ao planejamento centralizador estatal. Outro aspecto importante é que nessa mesma época a escola brasileira passou a incluir em seus

ETEC FERNANDO PRESTES

SOROCABA – SP

bancos populações antes excluídas do sistema público de ensino. Ela ficou, assim, mais diversa e teve de adequar suas práticas à nova realidade. A instituição de um projeto pedagógico surgiu como um importante instrumento para fazê-lo.

2. Qual é a relação do global e do local com o Plano?

No modelo vigente durante a ditadura, o que se ensinava e aprendia nas escolas era decidido quase exclusivamente pelo governo militar. A Educação era organizada com base em determinações do poder central, em que os conteúdos eram tratados de maneira hegemônica e as instâncias locais (ou seja, as escolas) ficavam numa posição de "passividade". Com a instituição do projeto pedagógico, a realidade local passou a funcionar como "chave de entrada" para a abordagem de temas e conteúdos propostos no currículo e relevantes na atualidade. O plano, por outro lado, deve prever que a escola conecte seus alunos com as discussões globais de seu tempo, reencontrando sua importância cultural na comunidade.

3. O que o bom projeto pedagógico deve conter?

Alguns aspectos básicos devem estar presentes na elaboração do projeto pedagógico de qualquer escola. Antes de mais nada, é preciso que todos conheçam bem a realidade da comunidade em que se inserem para, em seguida, estabelecer o plano de intenções - um pano de fundo para o desenvolvimento da proposta. Na prática, a comunidade escolar deve começar respondendo à seguinte questão: por que e para que existe esse espaço educativo? Tendo isso claro para todos, é preciso olhar para os outros três braços do projeto. São eles: - A proposta curricular: Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola, entre outros pontos. - A formação dos professores: A maneira como a equipe vai se organizar para cumprir as necessidades originadas pelas intenções educativas. - A gestão administrativa: Viabiliza o que for necessário para que os demais pontos funcionem dentro da construção da "escola que se quer". Assim, é importante que o projeto preveja aspectos relativos aos valores que se deseja instituir na escola, ao currículo e à organização, relacionando o que se propõe na teoria com a forma de fazê-lo na prática - prevendo prazos para tal. Além disso, um mecanismo de avaliação de processos deve ser criado, revendo as estratégias estabelecidas para uma eventual reelaboração de metas e ideais. Indo além, o projeto tem como desafio transformar o papel da escola na comunidade. Em vez de só atender às demandas da população - sejam elas atitudinais ou conteudistas - e aos preceitos e às metas de aprendizagem colocados pelo governo, ela passa a sugerir aos alunos uma maneira de "ler" o mundo.

4. Quem deve elaborá-lo e como deve ser esse processo?

A elaboração do projeto pedagógico deve ser pautada em estratégias que dêem voz a todos os atores da comunidade escolar: funcionários, pais, professores e alunos. Essa mobilização é tarefa, por excelência, do diretor. Não existe uma única forma de orientar esse processo. Ele pode se dar no Conselho Escolar, em que os diferentes segmentos da comunidade estão representados, mas também pode ser conduzido de outras maneiras - como a participação individual, grupal ou plenária. A finalização do documento também deve ocorrer de forma democrática - embora alguém ou um grupo possa se responsabilizar pela redação - para que todos os atores se identifiquem com ele e possam sugerir alterações e acréscimos.

ETEC FERNANDO PRESTES

SOROCABA – SP

É importante garantir que o projeto tenha metas e estabeleça propostas permanentes para médio e longo prazos (esses itens devem ser decididos com muito cuidado, já que precisam ser válidos por mais tempo).

5. O projeto pedagógico deve ser revisado? Quando?

Sim, ele deve ser revisto anualmente, ou mesmo antes desse período, se a comunidade escolar sentir tal necessidade. É importante fazer uma avaliação periódica das metas e dos prazos para ajustá-los conforme o resultado obtido pelos estudantes - que pode ficar além ou aquém do previsto. As estratégias utilizadas para promover a aprendizagem fracassaram? Os tempos foram curtos ou inadequados à realidade local? É possível ser mais ambicioso? A revisão é importante também para fazer um diagnóstico de como a instituição está avançando no processo de transformação da realidade. Além disso, o plano deve incluir os conhecimentos adquiridos nas formações permanentes, revendo as concepções anteriores e eventualmente modificando-as.

6. Como atuar ao longo de sua elaboração e prática?

O diretor deve garantir que o processo de criação do projeto pedagógico seja democrático, da elaboração à implementação, prevendo espaço para seu questionamento por parte da comunidade escolar. O gestor é a figura que articula os diferentes braços operacionais e conceituais em relação ao plano de intenções, a base conceitual do documento. É quem deve antecipar os recursos a serem mobilizados para alcançar o objetivo comum. Para sua implantação, ele também cuida para que projetos institucionais que se estendam a toda a comunidade escolar - como incentivo à leitura ou proteção ambiental - não se percam com a chegada de novos planos, mantendo o foco nos objetivos mais amplos previstos anteriormente. Além disso, é ele quem garante que haja a homologia nos processos, ou seja, que os preceitos abordados no "plano de intenções" não se dêem só na relação professor/aluno, mas se estendam a todas as áreas. Por exemplo: se ficou combinado que a troca de informações entre pares colabora para o processo de aprendizagem e é positiva como um todo, a organização dos espaços da escola deve propiciar as interações, a relação com os pais tem de valorizar o encontro entre eles, as propostas pedagógicas precisam prever discussões em grupo etc.

7. O projeto pedagógico precisa conter questões atitudinais?

Sim, há uma função socializadora inerente à escola e ela é difusora de valores e atitudes, quer tenha consciência disso ou não. As instituições de ensino não são entidades alheias às dinâmicas sociais e é importante que tenham propostas em relação aos temas relevantes do lado de fora de seus muros - já que eles se reproduzem também em seu interior. O que não se pode determinar no projeto pedagógico são respostas a essas perguntas que a própria sociedade se coloca. Como resolver a questão da violência, da gravidez precoce, do consumismo, das drogas, do preconceito? Diferentemente do que propunha o modelo do Estado centralizador, não há uma só resposta para cada uma dessas perguntas. O maior valor a ser trabalhado nas escolas talvez seja o de desenvolver uma postura crítica.

8. Quais são as maiores dificuldades na montagem do projeto?

ETEC FERNANDO PRESTES

SOROCABA – SP

É muito comum que o plano de intenções - que deve ser o objetivo maior e o guia de todo o resto - não fique claro para os participantes e que isso só se perceba no decorrer de seu processo de implantação. Outro aspecto freqüente é que os meios e as estratégias para chegar aos objetivos do projeto pedagógico se confundam com ele mesmo - por exemplo, que a pontualidade nas reuniões ganhe mais importância e gere mais discussões do que o próprio andamento desses encontros. Um processo democrático traz situações de divergência para dentro da escola: os atores têm diferentes compreensões sobre o que é de interesse coletivo. Por isso, é preciso estabelecer um ambiente de respeito para dialogar e chegar a pontos de acordo na comunidade. Outro ponto que gera problemas é a confusão com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) - que guia municípios e instituições a desenvolver objetivos e estratégias para melhorar o acesso, a permanência e os índices de aprendizagem das crianças. 2

Consultoria

Nora Rut Krawczyk, professora de Sociologia da Educação na Universidade de Campinas Suzana Mesquita Moreira, coordenadora pedagógica e formadora de professores Gilda Cardoso de Araújo, coordenadora do curso de especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Espírito Santo.