Projeto Político Pedagógico e a Organização do Ensino

O Projeto Político-Pedagógico na perspectiva do planejamento participativo

A elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico

Focalizaremos agora o processo de elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico, sendo necessário criar espaços para a reflexão e para o diálogo entre vocês gestores, visando identificar e mapear os principais impasses encontrados no processo de elaboração e implantação do projeto político-pedagógico de uma escola.

Primeiramente, destacamos que a elaboração do projeto político-pedagógico (PPP) demanda a inflexão sobre a realidade escolar, peculiar a cada instituição. Esta inflexão significa conhecer seus problemas debruçar-se sobre eles, buscando encontrar meios coletivos para solucioná-los.

É necessário conhecer e apreender a realidade de cada instituição escolar que comporta demandas específicas, dinâmica organizacional própria, e também, considerar as comunidades, escolar e extraescolar, com suas expectativas e necessidades, pois a elaboração de um projeto político-pedagógico, na perspectiva de gestão democrática colegiada, visa o alcance das metas e objetivos propostos pelo seu coletivo. É por essa perspectiva, que o desenvolvimento do PPP vislumbrará legitimidade institucional e adesão de forma colaborativa, configurando-se como o resultado da reflexão e ação conjunta.

O projeto político-pedagógico, concebido na perspectiva dialógica e democrática caracteriza-se, assim, como voz plural dos diferentes protagonistas que interagem na dinâmica pedagógica e organizacional da escola. Isto porque ele adquire legitimidade à medida que expressa concepções e proposições da comunidade escolar. Portanto, o PPP não pode ser resultado somente das reflexões do diretor e da equipe de gestão, mas sim do amplo debate junto aos diferentes segmentos constituintes da comunidade escolar.

A reflexão em torno do PPP exige a identificação da filosofia político-pedagógica da comunidade que norteará todo o planejamento e organização

escolar. É preciso pensar sobre o papel da escola no seu entorno (comunidade local) e na sociedade. Podemos articular esta reflexão por intermédio do levantamento de questões a serem problematizadas coletivamente por toda a comunidade escolar, tais como:

a. Qual a concepção de escola e de educação que queremos veicular na sociedade contemporânea?
b. Qual o papel de nossa escola e como esta se relaciona com a sociedade?
c. Que tipo de formação homem-mundo queremos implementar?

Dificuldades e limites na construção do Projeto Político Pedagógico

Quando estudamos, discutimos ou participamos de eventos nos quais o tema é a escola e a construção do seu projeto, é comum sentirmos uma mistura ambígua de entusiasmo e desalento. É usual ouvirmos e, muitas vezes, nós mesmos até comentamos que "na prática tudo é diferente", que é "muito difícil realizarmos o proposto", que os "pais não sabem participar" etc. Muitos desses argumentos parecem reafirmar o velho jargão que em educação "tudo é difícil", "nada muda" etc.

Gadotti (2000), ao discutir os obstáculos e limites que surgem quando se procura implementar processos de gestão colegiada, argumenta que para a real efetivação dos mesmos é preciso que escola desenvolva um ambiente informativo promovendo a circulação de informações em todas as etapas do planejamento escolar e do fazer pedagógico-organizacional, ou seja, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação e novos cursos, ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho etc.

Quais obstáculos ou limites encontramos com frequência nestes processos? De acordo com o autor, a maioria dos problemas deve-se:

- a pouca experiência democrática;
- à mentalidade que atribui aos técnicos (e apenas a estes) a capacidade governar e que o povo é incapaz de exercer poder;
- à própria estrutura verticalizada de nossos sistemas educacionais;

- ao autoritarismo que, historicamente, tem impregnado nosso *ethos* educacional;
- ao tipo de liderança que tradicionalmente domina a atividade política no campo educacional.

Para enfrentar essas dificuldades, qual seria o caminho? Ainda de acordo com Gadotti (2000):

- o desenvolvimento de uma consciência crítica;
- o envolvimento das pessoas – comunidades interna e externa à escola;
- a participação e cooperação das várias esferas do governo;
- a autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

Enfim, é preciso ousadia dos professores, dirigentes, pais alunos e ousadia da escola para construir sua identidade como instituição social, assumir compromissos, e para criar um futuro melhor do que o presente.

Assim, antes de elaborar o PPP é preciso planejar como ele será feito, ou seja, "planejar o planejamento". Uma dificuldade que temos de vencer é a questão do tempo, e é preciso definir quais tempos teremos para ele.

Sabemos que o tempo na escola é escasso, uma vez que nela temos diversas demandas e que os estudantes necessitam de nossa atenção. Sim, isto é verdade, mas sabe-se que tempo depende também de nosso interesse. Se o coletivo de professores e gestores da escola desejar ter este tempo para o planejamento, o definirão como prioridade para viabilizá-lo.

Vale destacar também que elaborar o planejamento da escola não é perda de tempo, mas pelo contrário, é ganhar tempo, pois serão antecipadas decisões com o propósito de que o trabalho pedagógico seja exitoso e, posteriormente, não se perca tempo com ações que poderiam ser previstas e, assim, muitos equívocos de ordem pedagógica e organizacional poderiam ser evitados.

Elaboração do PPP

Em linhas gerais, podemos fazer uso de diferentes termos/expressões para identificarmos as distintas fases do processo de elaboração, implementação e avaliação de um projeto político-pedagógico

Danilo Gandin (1991) e Celso Vasconcellos (2000), destacam três etapas constituintes do projeto político pedagógico: o estabelecimento do Marco Referencial, composto pelo **Marco Situacional,** o **Marco Político-Filosófico** e o **Marco Operativo*; a*** constituição de um **Diagnóstico,** e o estabelecimento da **Programação.**

A seguir, utilizamos um quadro elaborado por Vasconcellos (2000, p.170), para detalhar as partes constituintes do processo de elaboração e implementação de um projeto político-pedagógico.

Quadro 1 – Marcos do PPP, segundo Gandin e Vasconcellos

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PPP		
MARCO REFERENCIAL	**DIAGNÓSTICO**	**PROGRAMAÇÃO**
O que queremos alcançar?	**O que nos falta para ser o que desejamos?**	**O que faremos concretamente para suprir tal falta?**
É a busca de um posicionamento: • Político: visão do ideal de sociedade e de homem; • Pedagógico: definição sobre a ação educativa e sobre as características que deve ter a instituição que planeja. Estabelecimento do sonho ideal.	É a busca das necessidades da escola feita a partir da análise da realidade e/ou o juízo sobre a realidade da instituição em comparação com aquilo que desejamos que a escola seja. Nossa prática atual, definição do sonho possível.	É a proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo e o que deveria ser. O que vamos fazer para atingir o sonho possível?

Antes de tratar especificamente de cada uma dessas etapas do processo de elaboração do PPP, vamos discutir dois momentos importantes que antecedem essa construção, que são a metodologia de trabalho e a mobilização da comunidade escolar.

Elaboração do PPP

1.1. Metodologia de Trabalho para a Construção do PPP

A adoção da metodologia condizente aos fins que se deseja alcançar é critério essencial para o êxito do PPP. A legitimidade e racionalidade do PPP vinculam-se à metodologia usada na sua construção. São variados os caminhos da elaboração e implementação do PPP da escola. Muitos autores que trabalham no âmbito do planejamento dialógico/participativo utilizam como princípio metodológico a formulação de perguntas e questionamentos para problematizar a realidade, como proposta de trabalho na elaboração do PPP.

Nessa perspectiva, a metodologia de trabalho para a elaboração do PPP segue o princípio do questionamento, conforme ensina Vasconcellos:

Para a expressão daquilo que o grupo pensa e quer, usamos o recurso metodológico do questionamento, da problematização, sintetizada nas perguntas. Por que pergunta? Para provocar um desequilíbrio no sujeito, para estabelecer um desafio que leve a uma reflexão e produção.
(VASCONCELLOS, 2000, p.177).

Sendo diversificados os caminhos para a elaboração e implementação do PPP, vale destacar que é importante aprendermos a indagar acerca da realidade, ou seja, problematizar via questionamento.
Muitas indagações surgem do exercício de participação e da sensibilização. Sabemos que formular questionamentos exige também reflexão. As indagações bem elaboradas, focalizadas, claras e objetivas contribuem no processo de participação e na análise da realidade.

As indagações a serem elaboradas devem ser específicas e condizentes com as respectivas etapas/partes constitutivas do PPP. Dessa forma, formulamos perguntas próprias para o Marco Referencial (Situacional, Filosófico, Operativo), para o Diagnóstico, e para a Programação. Posteriormente, na etapa de avaliação do PPP, podemos elaborar questões condizentes a esta etapa.

A elaboração e a própria seleção de quais indagações serão feitas em cada etapa ou fase já constituem propriamente o fruto de uma reflexão, sensibilização e de tomada de consciência. As respostas serão valiosas para identificar as representações/percepções dos sujeitos e para sistematizar o pensamento coletivo.

Assim, indagamos quanto ao processo de elaboração e implementação do PPP:

- Quem participa?
- Como participa?
- Quando participa da construção e implementação do PPP?

Essas indagações referem-se aos princípios da **participação**, **legitimidade** e **democracia**. Isto porque o PPP só adquire legitimidade político-institucional e pedagógica quando é resultante da participação de toda a comunidade escolar, diretamente ou por representatividade também legítima e democrática.
Indispensável é, como já anunciamos antes, a mediação do supervisor pedagógico na condução do diálogo, no debate e na comunicação dos princípios, fins e objetivos do PPP, mobilizando e estimulando a todos para a participação, compartilhando e orientando.

Há várias estratégias para a construção do PPP sugeridas pelos autores mencionados. Uma dessas estratégias é a organização de grupos multidisciplinares que contemplem os diversos segmentos da **comunidade escolar** (corpo docente, corpo técnico-administrativo, equipe de gestão, órgãos colegiados (conselho de escola, grêmio estudantil, unidades executoras/APMs) e que respondem coletivamente às questões levantadas para cada tópico.
As respostas podem ser recolhidas por uma equipe escolhida para esta finalidade visando sistematizar os tópicos a partir das respostas dos grupos. Em seguida, poderão ser organizadas uma série de discussões coletivas visando aprimorar a **sistematização** inicial dos tópicos. A produção do texto síntese deve traduzir a concepção da coletividade e a **identidade** institucional almejada pela comunidade escolar.
Seguem abaixo, sugestões de indagações possíveis a serem feitas pela coletividade:

- Qual metodologia será adotada na construção, implementação e avaliação do PPP?
- Que questões-problemas serão contempladas no PPP?
- Como organizar a estruturação dos tópicos e dos itens que constituirão o registro documental do PPP?
- Como enfrentar as contradições e conflitos que surgirem?
- Quais as condições reais e o tempo disponível para a construção coletiva do PPP?
- Como viabilizar a construção de um **projeto** bem feito garantido-se a **identidade** da escola?
- O que pode dificultar a construção do PPP e como enfrentar as dificuldades encontradas?

As possibilidades de mudanças nas escolas demandam também persistência e, de fato, muita reflexão e trabalho coletivo na perspectiva de superação dos limites e dificuldades.

Assim, na medida em que planeja, decide e executa, a equipe/comunidade escolar se responsabiliza por seus atos e passa a tomar mais consciência das suas necessidades e a dialogar e a problematizar sobre a sua realidade.

Elaboração do PPP

1.2. Mobilização

Conforme já abordado anteriormenet, a construção do Projeto Político Pedagógico pode constituir-se num dos mais importantes instrumentos da gestão democrática na/da escola. É nesse sentido que Gadotti (2000) afirma que o PPP estabelece uma ruptura com aquilo que já está instituído, tornando-se, assim, instituinte de uma nova direção para as ações político-educativas da escola. Ele apresenta algumas condições "facilitadoras" para que o PPP seja bem sucedido:

- Comunicação eficiente: um projeto deve ser factível e seu enunciado claramente compreendido;
- Adesão voluntária e consciente ao projeto: importância da participação e co-responsabilização de todos;
- Suporte institucional e financeiro: vontade política, pleno conhecimento de todos - em especial dos dirigentes - e recursos financeiros definidos;

- Controle, acompanhamento e avaliação do projeto: todos precisam estar envolvidos e a co-responsabilização é um fator decisivo;
- Atmosfera e ambiente agradáveis: se expressa na circulação de informações, na divisão de tarefas, na adesão da comunidade escolar ao projeto;
- Credibilidade;
- Um bom referencial teórico: necessário à definição dos conceitos, da orientação política do projeto.

Acrescentaríamos aos itens propostos por Gadotti (2000), a necessidade de uma boa mobilização da comunidade escolar como condição também necessária à compreensão da importância do PPP para a escola.

A palavra mobilizar, segundo o Dicionário Houaiss, é derivada do verbo francês *mobiliser*, e "significa causar a mobilização; por em ação um conjunto de pessoas para uma tarefa, para uma campanha ou conclamar pessoas a participarem de uma atividade social, política ou de outra natureza insuflando-lhes entusiasmo, vontade etc". Da definição proposta, podemos derivar duas conclusões:

- mobilização tem caráter processual e;
- significa articular, por em ação pessoas para em torno de um objetivo comum. Isso significa, pois, que a ideia de mobilização está associada também às ideias de participação e de compartilhamento de objetivos.

Quando nos referimos à "mobilização" de imediato, a associamos a movimentos sociais, reivindicatórios ou eventos de caráter político. De fato, nosso imaginário é repleto das imagens de mobilização popular que, desde as últimas décadas, reivindicam e consolidam a democracia em nosso país. Contudo, para que os objetivos pretendidos possam ser atingidos, é preciso que a mobilização tenha continuidade. Por isso, dizemos que a mobilização é um processo de caráter educativo, na medida em que promove a participação de todos e a discussão dos problemas ou das situações que estão em sua origem, possibilitando também o que Paulo Freire denominou de conscientização.

Da perspectiva da gestão democrática da escola, mobilizar a comunidade escolar implica desenvolver um processo de amplo envolvimento e engajamento da comunidade com o PPP. Isso nos leva a considerar a multiplicidade de singularidades, as diferentes perspectivas, interesses, valores, expectativas reunidas em torno de um propósito comum. Nesse sentido, o caráter pedagógico da mobilização também se expressa, pois, para ser efetiva, a mobilização

implica a existência de um vínculo significativo entre os sujeitos e os objetivos em torno do qual se mobilizam. Ou seja, é preciso que aquilo que move os sujeitos tenha "sentido". Tem que estar vinculado às suas necessidades, ainda que muitas vezes essas necessidades não sejam totalmente conhecidas.

A mobilização das pessoas não ocorre, entretanto, de forma espontânea. É preciso que alguém tome a iniciativa de chamar, de convidar para o debate, de propor ações com vistas ao objetivo pretendido. Duas condições parecem ser necessárias à mobilização:

a. ações coordenadas por um coletivo ou um dirigente;
b. definição de estratégias ou dos "caminhos" a serem utilizados para mobilizar o grupo socialmente envolvido.

Como poderíamos satisfazer essas duas condições, em se tratando da construção do PPP?

Se a mobilização implica fazer movimentos em direção a um objetivo, também implica direção e intencionalidade. Isso não significa, entretanto, que apenas uma pessoa seja responsável por tal processo; sabemos que exige definição de estratégias, de recursos/meios, de atividades dirigidas etc. Vejamos como poderíamos fazer:

1. Organização de uma coordenação/grupo que pode ser composta por representantes do grêmio estudantil, do conselho escolar, dos professores e funcionários, responsável por discutir e elaborar um plano de mobilização da comunidade escolar para a construção do PPP. Definição de tarefas e responsabilidades no grupo;
2. Definição de estratégias para mobilizar as famílias, os estudantes, os professores e os funcionários para a discussão do tema: o que é PPP, sua importância para a escola e a necessidade da participação de todos;
3. Implementação das estratégias consensuadas no grupo;
4. Definição de estratégias para manter a comunidade escolar mobilizada para a gestão democrática da escola, o que implica não apenas a elaboração do PPP, mas também o acompanhamento de sua implementação.

Elaboração do PPP

1.2.1. Estratégias de Mobilização da Comunidade Escolar para a Construção do PPP

Para mobilizarmos a comunidade escolar no sentido da construção coletiva do PPP é necessário à utilização de um conjunto de ações articuladas entre si, o que significa a necessidade de uma vinculação estreita entre objetivos da mobilização e meios usados para tal fim.

É comum encontrarmos farto material que oferece regras, técnicas para trabalho com grupos, instrumentos para diagnósticos, técnicas de mobilização e de motivação etc., numa pretensa afirmação de que apenas o domínio do "como fazer" pode garantir a eficiência de um processo.

Em sentido contrário, ao pressupor a indissociabilidade entre os meios e os seus fins, e, no caso específico que aqui tratamos, entre as formas de mobilização e as finalidades da mesma, só é possível bem determinarmos nossos meios se tivermos claros seus fins.

Assim, se a finalidade é mobilizar a comunidade escolar para um processo de participação democrática, cujo objetivo é a construção do seu projeto de escola, o "como fazer" essa primeira mobilização deve estar estreitamente vinculado a particularidade de cada segmento da comunidade escolar. Podemos combinar estratégias de cunho mais individual - como carta-convite para participação, com estratégias coletivas, como seminários, palestras etc.

O coletivo de organização da mobilização para a construção do PPP na escola deve procurar planejar sua ação com base em algumas referências:

- Qual a melhor maneira de mobilizarmos as famílias? Os estudantes? E os "pequenos" estudantes? Os funcionários? E os professores?
- Qual a melhor forma de comunicação a ser utilizada?
- Qual conteúdo dessa comunicação?
- Poderemos usar a mesma estratégia para todos os segmentos da comunidade escolar?
- Que recursos iremos utilizar? A escola dispõe desses recursos?
- A campanha de mobilização durará quanto tempo?
- Envolverá outros segmentos organizados da comunidade do entorno da escola?

Mobilizar, como anteriormente já apresentamos, implica conjugar multiplicidades em torno de um objetivo comum. Implica também a difícil tarefa de negociar, buscar concordâncias. Isso não significa, porém, anular diferenças.

Pode-se facilitar o trabalho de mobilização se este for coordenado por um coletivo - representantes dos professores, de estudantes (grêmio ou colegas indicados), representantes das famílias (Associação de Pais e Mestres). O Conselho Escolar é importante para responsabilizar ou colaborar na coordenação dessa tarefa.

A presença dos diferentes segmentos da comunidade escolar certamente corrobora as escolhas das melhores estratégias para se chegar a cada um deles.

Algumas estratégias para a Mobilização da comunidade escolar:

- elaboração de um livreto ou jornal (com imagens, dialogado) sobre o PPP, sua importância para a escola e a necessidade da participação de todos (pode-se, por exemplo, mobilizar estudantes para a elaboração do mesmo);
- elaboração de carta-convite, com explicações sobre o PPP;
- "panfletagem" na escola, mobilizando para um dia de discussões sobre o PPP;
- estabelecimento de "Dia de Mobilização" para a construção do PPP da escola;
- promoção de palestras, seminários de troca de experiências com outras unidades escolares que estejam ou já tenham elaborado seu PPP;
- utilização de meios virtuais para divulgação da mobilização, especialmente entre os estudantes;
- criação de canais virtuais - espaços de discussão, jornal,voltados para os estudantes;
- divulgação por meio de jornais comunitários, associação de moradores ou outros espaços comunitários;
- debates em salas de aula, organização de atividades culturais centradas na discussão sobre a importância da participação, da democracia na escola, da construção do projeto de escola.

Cada escola, de acordo com sua "cultura local" deve definir os caminhos que utilizará para convocar a comunidade escolar para participar da elaboração do seu projeto político-pedagógico.

É importante ainda lembrar que toda mobilização tem uma culminância - nesse caso, a construção do PPP. Assim, a mobilização pode, então, desembocar na elaboração conjunta de um planejamento das ações seguintes, destinadas ao processo propriamente dito de elaboração do PPP, definindo-se também as estratégias necessárias a consecução destas, cronogramas, co -responsabilidades

etc. Significa, então, pensar propostas concretas para atingir o objetivo principal da mobilização: a construção, de modo partilhado, de um projeto de escola.

Elaboração do PPP

1.2.2. A participação dos profissionais da educação e o papel do Conselho de Escola na construção e implementação do PPP

A participação dos profissionais da escola e dos órgãos colegiados é de fundamental importância na construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola. Em especial, o Conselho de Escola e o Conselho de Série, Ciclos ou Classes são instâncias colegiadas que podem muito contribuir no processo de reflexão, mobilização, na implementação e avaliação do PPP. Em especial, o Conselho de Escola, aqui concebido como instância máxima no processo de tomada de decisão, de participação e de representação dos diversos segmentos da escola, enfim, cabe-lhe papel central em todas as etapas do PPP.

Mas o que é mesmo o Conselho de Escola?

O Conselho de Escola constitui-se em um imprescindível canal e instrumento de participação dos sujeitos escolares e de garantia do princípio da gestão democrática do ensino público.

A LDB 9394/96 atribuiu às unidades federadas a competência para definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, condicionando apenas essa definição ao princípio de participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (colegiados). Portanto, a referida lei não institui especificamente o Conselho Escolar, mas estabelece conforme seu artigo 14 os princípios da gestão democrática do ensino público na educação básica mediante a participação em conselhos ou equivalentes reportando-se à configuração de uma gestão colegiada caracterizada pela existência dos colegiados escolares.

Dessa forma, a atual LDB confere aos sistemas de ensino autonomia para que possam adotar alternativas e espaços diversificados (colegiados) de participação da comunidade escolar e local na perspectiva da democratização da gestão escolar.

Nessas circunstâncias há diversidade nas formas de constituição e atuação dos conselhos escolares, conforme as normas que os instituem nos respectivos

sistemas de ensino. Há, portanto, conselhos escolares que integram a estrutura da escola e são disciplinados no regimento escolar, obedecendo às normas gerais do sistema de ensino. Existem também conselhos constituídos como entidades independentes que se organizam por meio de estatuto próprio.

Em linhas gerais, o conselho de escola figura como instância colegiada cujo objetivo é o exercício do poder e a tomada de decisão por um coletivo. Desta forma os conselhos escolares constituem-se em uma estratégia de gestão democrática da educação pública, pois almejam o exercício do poder por meio de deliberação plural, onde todos seus membros possuem o mesmo grau de poder.

Geralmente quando nos referimos a conselhos, nos referimos a dois importantes órgãos ou instâncias colegiadas: O conselho escolar e o conselho de classe.

CONSELHO ESCOLAR E O CONSELHO DE CLASSE COMO INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

Vale destacar, conforme Veiga (2007), que o conselho escolar e o conselho de classe, séries e ciclos configuram-se como instrumentos de organização do trabalho escolar e sustentáculos do projeto político-pedagógico, bem ainda, como espaços privilegiados de participação da comunidade no planejamento de ensino e na gestão escolar.
Nesse âmbito é preciso distinguir as diferenças entre conselhos de educação na gestão dos sistemas de ensino e a natureza própria dos conselhos escolares ou equivalentes no interior das instituições de ensino; bem como distinguir natureza dos conselhos escolares e a dos órgãos auxiliares da escola, como as denominadas associações de pais e mestres, caixa escolar e outros mecanismos de apoio à gestão da escola.

Podemos afirmar que cada conselho escolar assume as atribuições conforme a lei ou instrumento normativo que o institui. Desta forma temos no Brasil diferentes conselhos escolares criados por diferentes atos normativos/legais no âmbito da legislação peculiar a cada sistema de ensino.

Entretanto, cabe também afirmar que em linhas gerais os conselhos devem comportar as funções deliberativas, consultiva, fiscal e mobilizadora.

Concebe-se como função deliberativa a competência/atribuição específica e atribuída pela lei para deliberar e decidir em instância final, sobre determinadas questões, especialmente as de natureza pedagógico-organizacional, isto porque a definição de normas é função essencialmente deliberativa.

A função consultiva adquire o caráter de assessoramento e é exercida por meio de pareceres, aprovados pelo colegiado, objetiva responder e prestar esclarecimentos respondendo a consultas da comunidade escolar e extra-escolar, interpretando a legislação ou propondo ações para as problemáticas identificadas.

Outra importante função é a fiscal que ocorre quando o conselho é revestido de competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providências para sua alteração. Para o alcance da função fiscal é necessário que o conselho assuma poder deliberativo. Isto ganha destaque quando de trata de analisar e acompanhar o uso e aplicação de recursos públicos financeiros e da aprovação da prestação de contas nas instituições escolares.

Por fim, há a função mobilizadora a qual situa o conselho numa ação efetiva de mediação entre o governo e a sociedade, estimulando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais da cidadania. No âmbito da escola esta função é muito importante embora seja quase sempre desconsiderada.

A função de conselheiro é muito relevante e para exercê-la de forma crítica e responsável é necessária a capacitação dos seus membros a fim de que compreendam:

- o significado do conselho (seu papel, normas e formas de constituição);
- o significado da representação e o seu papel;
- a escola como organização e seu projeto político-pedagógico;
- o significado da participação, da pertença da escola e de sua implicação para o exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, o conselho escolar figura como instância colegiada que visa garantir a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, por meio da representatividade, forma legítima e democrática, buscando garantir a reflexão e a tomada de decisão coletivas a respeito dos assuntos escolares.

Conforme destaca Veiga (2007) o PPP "exige uma ação colegiada para verificar se as atividades pedagógicas estão coerentes com os objetivos propostos. Exige também que cada professor desenvolva uma proposta, um plano de ensino articulado ao projeto da escola." (2007, p.4).

Vale destacar, no âmbito das funções/atribuições do conselho escolar, o conceito de 'empoderamento' usado pela primeira vez por Shor e Freire (1986). Por sua vez, Veiga (2007) em artigo intitulado Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselhos de Classe: instrumentos da organização do trabalho esclarece que "empoderamento é o conceito atribuído ao processo de desconcentração de poder das mãos de alguns, de poucos sobre quase todos" (p. 5).

Assim, o conselho escolar que é a instância representativa do coletivo escolar e órgão máximo de decisão, deve garantir que o empoderamento se efetive. Para isso, é necessário garantir acesso às informações fidedignas, fomentar as práticas comunicacionais da escola a fim de partilhar do processo de tomada de decisão concernente à diversidade de demandas, percepções, expectativas e interesses dos diversos segmentos da escola.

O conselho escolar sendo atuante em todas as etapas do planejamento participativo, especialmente, no que se refere ao processo de mobilização e conscientização da comunidade escolar, gera o empoderamento do coletivo, promovendo a descentralização de um poder anteriormente concentrado; possibilita o envolvimento dos diferentes segmentos e a delegação de responsabilidades coletivas; fomenta as práticas comunicacionais e a circulação de informações provendo a interação entre os diferentes segmentos da escola e o diálogo com a comunidade externa.

Nesta perspectiva de reflexão e ação colegiadas também situamos os conselhos de classe, ciclos e séries como espaços de mediação entre o projeto político-pedagógico e a sala de aula.

Esses conselhos são compostos por docentes, pela equipe de suporte pedagógico e de gestão escolar, e em alguns sistemas de ensino, contam também com a participação de representantes do corpo discente. São órgãos colegiados interdisciplinares de acompanhamento e avaliação coletiva do processo de ensino-aprendizagem. O foco de ação dos conselhos de classe/ciclos está no

acompanhamento, avaliação e intervenção no processo pedagógico, visando garantir a melhoria da qualidade de ensino e a adequação de metodologias e de proposição de práticas avaliativas.

Mais uma vez, o supervisor pedagógico exerce papel relevante na condução da filosofia político-pedagógica da escola, articulando o processo de reflexão, debate e análise das condições pedagógicas da comunidade escolar. O diálogo contínuo com corpo docente e discente visa obter subsídios e informações relevantes para a construção de um projeto político-pedagógico capaz de contemplar a análise da realidade escolar, identificando-se suas potencialidades e fragilidades, em especial, no que se refere às dimensões pedagógicas e as condições de trabalho docente.

Como já vimos, a construção do projeto político-pedagógico requer a análise da realidade escolar, a identificação e a interpretação dos diferentes indicadores de ensino e de aprendizagem concernentes ao espaço escolar. É na fase do diagnóstico que identificamos melhor as demandas e as necessidades prioritárias incidentes sobre o processo educativo e o fazer pedagógico.

Nesta fase, é imprescindível que os membros do conselho de série, ciclos e classes reflitam sobre a sua forma de participação e identifiquem suas dificuldades a fim de propor medidas de intervenção que visem melhorar a atuação do próprio conselho.

Uma das questões a serem observadas no âmbito deste conselho refere-se às taxas de evasão, retenção e aprovação, bem como os indicadores das avaliações de rendimento escolar buscando identificar os fatores condicionantes com vistas às propostas de ação e de intervenção a serem definidas pelo coletivo da escola, passando pelo debate junto às instâncias colegiadas.

A pesquisadora Ângela I. Loureiro de Freitas Dalben sugere a elaboração de fichas descritivas de acompanhamento e de avaliação do desempenho do aluno para a estruturação de parâmetros referenciais do trabalho docente. Essas fichas podem ser elaboradas coletivamente pelo próprio conselho de classe, série e ciclos contemplando as alternativas de escolha metodológicas do professor; indicadores gerais capazes de orientar o trabalho pedagógico; indicadores de observação do desempenho discente articulados aos objetivos e metas do projeto político-pedagógico definidos pela comunidade escolar.

Dessa forma, no PPP podemos contemplar objetivos ou metas que versam, inclusive, sobre a forma de atuação das instâncias colegiadas. Também no âmbito da programação do PPP é importante que objetivos e metas estejam contemplados em um plano de ação exequível abarcando a análise da realidade escolar com os diversos aspectos, dimensões e fatores que a constituem.

É no espaço privilegiado dos conselhos de séries, ciclos ou classes que o coordenador pedagógico desenvolve muitos aspectos relevantes da sua função, especialmente, no que se refere ao acompanhamento, orientação e à avaliação coletiva do processo de educativo.

Como já afirmamos, os conselhos de classe, série e ciclos centram sua atuação na avaliação do processo de ensino e de aprendizagem, fato este que o diferencia dos demais órgãos colegiados. Na condição de instância colegiada de caráter interdisciplinar estes conselhos viabilizam a reflexão e análise do processo pedagógico de forma a repensar também o projeto educativo da escola.

No entanto, isto requer a participação direta dos profissionais da educação e do estabelecimento de um permanente diálogo sobre as concepções e práticas avaliativas empreendidas pelo coletivo da escola.

É importante destacar no âmbito do planejamento dialógico-participativo é necessário explicitar as articulações entre os diversos tipos de planos (plano de trabalho docente, plano de curso, plano de disciplina, plano de desenvolvimento da escola) tendo como eixo norteador o projeto político-pedagógico. Nessa mesma perspectiva as instâncias colegiadas (conselho de escola, conselhos de séries, ciclos ou classes, grêmio estudantil e unidades executoras (APMs) também comportam seus respectivos planos de trabalho cujas metas e objetivos são oriundos da análise da realidade escolar e do campo de atuação específico de cada órgão colegiado.

Destacamos que o projeto político-pedagógico deve ser a referência para a reflexão e ação de todas essas instâncias colegiadas.

Diante desse panorama, podemos observar o quanto é relevante o papel do supervisor pedagógico como articulador da reflexão coletiva sobre o processo de ensino-aprendizagem e trabalho docente ; e, sobre as condições infra-estruturais e pedagógico-organizacionais.

PARA REFLETIR:

Sugerimos que você reflita sobre a prática pedagógica da escola a fim de identificar as principais demandas, que vêm sendo detectadas, especialmente, as necessidades identificadas pelos pedagogos, gestores e demais atores no que se refere ao planejamento participativo e à elaboração do PPP:

- como são estabelecidas as conexões/articulações entre a forma de atuação do conselho de escola (e demais órgãos colegiados) e os objetivos propostos no projeto político-pedagógico;
- como são estabelecidas as conexões entre os processos de avaliação coletiva desenvolvidos no conselho de série, ciclos e classes e sua articulação com os planos de trabalho docentes e o PPP.

Portanto, na construção do projeto político-pedagógico é necessário refletir sobre o papel das instâncias colegiadas, prioritariamente do conselho de escola e do conselho de classes, séries ou ciclos, no enfoque de planejamento participativo-dialógico.

O Projeto Político-Pedagógico na perspectiva do planejamento participativo

A elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico

Elaboração do PPP

1.2.3. Marco Referencial

O **marco referencial** refere-se ao posicionamento político da escola ao planejar sua intervenção e ou transformação da realidade. Conforme Vasconcellos (2000), o marco referencial é "a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos" (p. 182). É sonho da escola, o quê ela deseja ser.
Nele buscamos expressar o sentido da ação educativa, do fazer pedagógico e as expectativas em relação a uma realidade desejada e ao caminho necessário para alcançá-la.

Marco referencial nasce como busca de resposta a um forte questionamento que nos colocamos [...] Tem como função maior tensionar a realidade no sentido da sua superação/transformação e, em termos metodológicos, fornecer parâmetros, critérios para a realização de diagnóstico

(VASCONCELLOS, 2000, p.182).

Na definição do marco referencial discutimos a escola que temos e como vemos a realidade. Assim, nesse momento, buscamos identificar o olhar coletivo sobre a realidade escolar pontuando os seus traços marcantes. Gandin (1995), Padilha (2001) e Medel (2008) sugerem algumas questões para a construção do marco referencial, tais como:

- Dentre as tendências da sociedade, quais têm maior impacto na escola?
- Qual o modelo de sociedade que deve servir como rumo para os passos dos envolvidos, elaboradores e executores do projeto?
- Como se relaciona a escola com o processo transformador da sociedade?
- Que alianças serão feitas?
- Como se aumenta ou se diminui a força dos objetivos e da missão do projeto?

- Em que consiste o educar e, em consequência, qual o ideal para a prática educativa da escola?
- O que é qualidade de ensino?
- O que quer dizer educação inclusiva?
- O que significa ensinar para a diversidade cultural?
- Em que consiste o atendimento às características individuais dos alunos e da escola?
- Que princípios serão destacados para a avaliação da escola?
- O que se entende por currículo?
- Qual o currículo desejado?
- Qual o papel das tecnologias educativas na escola?
- Como é concebida a pesquisa na formação dos alunos?
- Que tipo de relações interpessoais são buscadas no cotidiano escolar?
- Como está a escola em relação aos resultados e processos desenvolvidos nas políticas públicas federais (e estaduais ou municipais) e nos programas em andamento pelo SEB/MEC e pela Secretaria Estadual de Educação (e ou Secretaria Municipal de Educação)?

É essencial que as perguntas levem a debates e às reflexões acerca de teorias e de opções. Nessa direção, Medel (2008) propõe perguntas interessantes:

- O que é o ideal e o que temos deste ideal?
- Que tipo de avaliação desejamos? Qual praticamos?
- Que tipo de currículo almejamos? Qual praticamos?
- Qual possuímos e como temos trabalhado com ele?

Tais questões podem, aliás, se referir a aspectos ligados à gestão.

- Como desejamos a organização administrativa de nossa escola? Como ela é na realidade?
- Como desejamos a comunicação na nossa escola?
- Como ela é realizada no cotidiano?

A prática pedagógica é questão primordial na reflexão do PPP e isso nos remete à análise das concepções e práticas curriculares. Medel (2008, p. 90) sugere a contraposição das questões no que tange à análise do currículo, conforme o quadro:

Qual é o currículo determinado?	**Qual é o currículo seguido pela escola?**

O que deve ser ensinado?	O que é realmente ensinado?
O que deve ser registrado?	O que é realmente registrado?
O que deve ser socializado?	O que realmente é socializado?
O que deve ser privilegiado?	O que é realmente privilegiado?
O que deve ser avaliado?	O que é realmente avaliado?

Por meio desses questionamentos são obtidos subsídios para discussões e debates com vistas à definição dos grandes temas/temáticas e eixos centrais constituintes do PPP. Tais temas geradores e ou questões devem ser debatidas em grupo. Medel (2008) sugere a elaboração de oficinas para se identificar as percepções iniciais dos integrantes do grupo /comunidade escolar.

Outra questão importante na construção do marco referencial, composto pelas partes situacional, filosófico, operativo, é a definição dos princípios norteadores do projeto político-pedagógico. Nesse sentido, a articulação entre teoria e prática é fundamental. O PPP será mais viável quanto mais bem fomentada estiver a articulação teoria-prática e a coerência entre as falas e as práticas.

Por sua vez, os princípios norteadores a serem contemplados no PPP são também os princípios consagrados na legislação federal (na Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96) que versam sobre a gestão democrática e a pluralidade cultural e pedagógica, quais sejam:

- democratização do acesso e da permanência com sucesso, do aluno na escola;
- autonomia escolar;
- relação entre a escola e a comunidade;
- qualidade de ensino para todas as escolas;
- valorização dos profissionais da educação;
- gestão democrática.

Vale lembrar que tais princípios devem ser percebidos e analisados de maneira interligada, por serem interdependentes. Devem ser relacionados à realidade de cada escola, fazendo uma identificação de como eles têm sido discutidos, compreendidos e desenvolvidos pelos diversos segmentos.

Lembramos que o marco referencial é composto pelos marcos: situacional, político/filosófico e operativo. É, então, importante explicitar os seus desdobramentos.

Primeiramente, **o marco situacional,** que é caracterizado por indagações que levam a identificação de uma visão geral da realidade na qual está inserida a instituição escolar: que escola é a nossa? Onde estamos? Como percebemos a realidade? Assim, o marco situacional expressa a compreensão do grupo que planeja, o seu olhar sobre uma realidade mais ampla, seus traços marcantes, suas forças e fragilidades.

O marco político ou filosófico refere-se ao ideal geral da instituição. Perguntas como: que escola desejamos? Que valores sociais e políticos nos orientarão? No marco filosófico são expressos, pois, os valores éticos, os ideais, as concepções e opções da comunidade, enfim, as suas utopias, os seus sonhos. Propriamente, o marco político ou filosófico requer, assim, a definição da filosofia político-pedagógica que irá nortear o caminhar da escola e de seus sujeitos, os protagonistas. Nele, devem ser explicitadas as concepções de sociedade, homem, mundo, educação, trabalho, conhecimento/cultura, pois expressará as concepções teóricas que o grupo assume.

O **marco operativo** refere-se à forma de ação e ou operacionalização dos ideais identificados no marco político/filosófico. Como alcançar o que desejamos? De que maneira pensamos o horizonte de nossas ações? Podemos dizer que o marco operativo define-se com a proposta de ação para os diversos aspectos relevantes da instituição em relação às suas finalidades e ao que se deseja para a mesma. Esse marco expressa, assim, o ideal específico da instituição. Nas palavras de Gandin (1991):

Marco Operativo expressa a utopia instrumental do grupo. Expõe as opções (em termos ideais) em relação ao campo de ação e à instituição e fundamenta essas opções em teoria.[...] Assim, o marco operativo refere-se à realidade desejada do campo de ação e (sobretudo) da instituição em processo de Planejamento (p. 28).

Nesse sentido, torna-se imprescindível, na elaboração do marco operativo, estabelecer compatibilidade com o marcos situacional e o Filosófico. Nesse sentido, é preciso seguir o *princípio da exequibilidade,* ou seja, a capacidade de se tornar realidade, de não ficar apenas no sonho. É estabelecer um sonho possível de ser realizado, a partir das condições concretas de cada escola. Isso é

importante para que não se desarticule o PPP da realidade geral (e as representações que temos dela) em busca da realidade que desejamos e acreditamos ser possível vivenciar.
Vasconcellos (2000) também alerta que o marco operativo não é mera programação de ações concretas a serem executadas, pois é um plano de ação nas três dimensões do trabalho escolar: pedagógica, comunitária e administrativa.

Nessa ótica, temos uma relação estabelecida entre marco situacional e o marco filosófico e, como mediador, o marco operativo que pode ser concebido com uma espécie de síntese. O marco operativo, à luz dos elementos estruturais da realidade, remete às finalidades e concepções filosóficas, encaminhando para a elaboração de um diagnóstico da situação particular da escola.

1.2.4. O Diagnóstico da Realidade Escolar

No **diagnóstico** estabelecemos, então, uma análise mais específica sobre a realidade escolar que temos. Contudo, vai além dos limites estreitos de um levantamento de dados e informações referentes à realidade escolar, pois requer também a leitura e interpretação dos fatos à luz da filosofia político-pedagógica definida no marco filosófico. Podemos dizer que o Diagnóstico situa a distância do ponto de nosso ponto de partida (a realidade que temos) ao nosso ponto de chegada (a realidade que queremos).
Vasconcellos (2000) também esclarece que o diagnóstico não é um simples retrato da realidade ou um mero levantamento de dificuldades. Para ele o diagnóstico é, "antes de tudo, um olhar atento à realidade para identificar as necessidades radicais, e/ou o confronto entre a situação que desejamos viver para chegar a essas necessidades" (p. 190).

Se entendermos, então, que o diagnóstico ultrapassa o mero levantamento de dados e, também que não se trata apenas de fazermos críticas focadas em aspectos negativos ou nas fragilidades da instituição escolar. Na verdade, o diagnóstico viabiliza também a identificação das potencialidades, dos pontos fortes; aspectos positivos da realidade escolar. Nessa relação dialetizada temos a identificação, via diagnóstico, tanto das fragilidades, como das potencialidades.

Destacamos, então, que o diagnóstico tem por finalidade identificar os problemas mais relevantes da comunidade escolar que necessitam de

intervenção, mas, ao mesmo tempo, também propicia a identificação dos pontos fortes, fatores/elementos/componentes positivos da realidade que podem ser otimizados e realocados para diversos fins e inclusive redirecioná-las como suporte à resolução e ou ao equacionamento da problemática identificada.

Vasconcellos (2000) ainda afirma que

Diagnosticar significa ir além da percepção imediata, da mera opinião (do grego, doxa) ou descrição, e problematizar a realidade, procurar apreender suas contradições, seu movimento interno, de tal forma que se possa superá-la por uma nova prática, fertilizada pela reflexão teórico-crítica (p. 190).

No momento da análise da realidade escolar e da construção do PPP é preciso identificar fragilidades e potencialidades da escola. A definição de objetivos e metas deve resultar da identificação das necessidades e expectativas da comunidade escolar em correlação com a observação dos diferentes aspectos da realidade escolar. O PPP é canal para exercício da autonomia pedagógica visando conferir identidade institucional como fruto da reflexão e ação coletiva.

É por isso que na elaboração do PPP é imprescindível a análise das práticas pedagógico-organizacionais da escola, as necessidades da comunidade escolar; bem como faz-se necessário o conhecimento e a devida interpretação da legislação federal e da legislação específica do respectivo sistema de ensino e de suas redes que estabelecem as normas e diretrizes nacionais para a organização escolar.

Assim, podemos dizer que o PPP é, então, canal de participação da comunidade escolar no planejamento e gestão da escola. Na sua construção expressamos o conhecimento da dinâmica institucional, definimos de forma coletiva os objetivos, metas e diretrizes gerais de organização e funcionamento da escola, ou seja, definimos uma filosofia político-pedagógica que norteará toda a organização do trabalho pedagógico. Nesse sentido é importante que sejam estabelecidos objetivos e metas exequíveis e condizentes com a realidade socioeconômica e político-cultural da comunidade onde se encontra a escola.

No âmbito do diagnóstico da realidade escolar temos a análise dos indicadores de escola identificando-se os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, jurídicos e socioculturais.

No que tange aos aspectos pedagógico-organizacionais podemos analisar as fragilidades e ou potencialidades da escola a partir da identificação:

- do perfil discente e as condições socioeconômicas; faixas etárias, posição social, necessidades e valores dos alunos;
- condições do processo de ensino-aprendizagem, tais como as metodologias de ensino: a) relação número de alunos por série/ciclos e de idade/série; b) taxas de evasão e de taxas de evasão/abandono e taxas de retenção; c) os processos avaliativos e as estratégias para recuperação dos alunos com menor ou baixo rendimento escolar; d) os resultados da avaliação de rendimento e da avaliação institucional: análise e interpretação de avaliações externas- SAEB, ENEM e análise de estudos sobre a situação da educação básica (indicadores da educação básica- IDEB);
- identificação das condições infraestruturais: recursos materiais; humanos; recursos didático-pedagógicos;
- condições de trabalho e a política de valorização dos profissionais da educação;
- as relações interpessoais e organização do trabalho coletivo: composição das equipes; nível de organização da escola; qualificação e atualização dos professores;
- formas de constituição e atuação dos órgãos colegiados em especial: conselho de escola; conselho de série/ciclo; unidades executoras (APMs e ou caixa escolar); grêmio estudantil.

No aspecto econômico-financeiro é necessário conhecer a sistemática de funcionamento da gestão financeira da escola tendo por finalidade viabilizar e/ou dar suporte as atividades pedagógico-organizacionais da instituição tendo-se como prioridade o processo ensino-aprendizagem. Nesse tópico vale identificar: recursos disponíveis; necessidades e carências; formas de aplicação das verbas.

Dessa forma, a dimensão financeira "relaciona-se às questões gerais de captação e aplicação de recursos financeiros, tendo em vista sempre a sua repercussão em relação ao desempenho pedagógico do aluno" (MEDEL, 2008, p.50).

No aspecto jurídico-normativo, podemos analisar a relação que a escola mantém com a sociedade e com as várias instâncias do seu sistema de ensino; as diferentes dimensões da autonomia escolar: pedagógica, jurídico-normativo, financeira e organizacional, dentro dos princípios da legalidade e responsabilidade da gestão pública.

E, no que tange aos aspectos socioculturais e comunicacionais identificamos os traços marcantes da relação escola-comunidade e as questões sociais emergentes do entorno da escola que interferem diretamente no fazer - pedagógico.

Nesse sentido, é importante analisar a relação escola-comunidade, uma vez que a democratização da gestão será também viabilizada pela participação da comunidade local nos órgãos colegiados, em especial, no conselho de escola e na definição das prioridades pedagógico-organizacionais, essenciais na elaboração do PPP.

É importante que a escola construa o diagnóstico considerando duas dimensões. Uma está relacionada às normas, regulamentações e exigências legais para com o currículo, metodologias, procedimentos de avaliação. A segunda dimensão é relativa às práticas e necessidades dos protagonistas da escola (professores, alunos, gestores, demais funcionários, pais, associações comunitárias) que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola.

1.2.5. PLANO DE AÇÃO: aspectos importantes

Mas o que é o Plano de Ação é a programação?

Podemos definir **programação** como sendo uma proposta de ação, ou seja, um conjunto de ações assumidas pela instituição escolar em determinados espaços e tempos com vistas à resolução de problemas e da superação das dificuldades encontradas. A programação, nas palavras de Gandin (1991), "é uma proposta de ação para dirimir a distância entre a realidade da instituição que planeja e o que estabelece o marco operativo. Dito de outra forma, é a proposta de ação para sanar (satisfazer) as necessidades apresentadas pelo diagnóstico" (p.45). É o que os agentes escolares vão fazer para realizar o sonho possível.

Na programação se impõe novamente a questão da exequibilidade dos objetivos e metas estabelecidos. Neste momento, devemos indagar a respeito da viabilidade de executar o que se propõe. Vasconcellos (2000) esclarece que a "programação é fruto da tensão realidade-desejo; surge como forma de superação da realidade (ainda que parcial, dados os limites) em direção ao desejado (dada a utopia, a força da vontade política). Esta tensão vai nos dar o horizonte do histórico-viável" (p. 195).

Vale lembrar que o conceito de viabilidade comporta diferentes questões como as de ordem técnicas/materiais, políticas, legais-jurídicas. Uma boa programação é marcada pelo alto grau de exequibilidade das ações e pela interação entre marco referencial, diagnóstico e o plano de ações. Nesse sentido, há que se observar a qualidade das ações e a natureza da participação dos diferentes sujeitos sociais que interagem na dinâmica organizacional.

Na fase de **programação** define-se o que vai ser feito e quais os meios selecionados para a superação dos problemas detectados. É a proposta de ação. Define-se o que é necessário e possível fazer para diminuir a distância entre o que a escola é e o que almeja ser.
A programação refere-se às ações concretas e se traduz pela definição das prioridades, visto que podemos identificar muitos problemas que demandam e comportam espaços, tempos e ações diferenciados para serem equacionados. Assim, é preciso estabelecer de forma coletiva quais são as prioridades, ou seja, quais os problemas identificados que devem ser equacionados primeiramente e definir uma sequência para o equacionamento das prioridades. Vale destacar que os critérios para a definição de prioridades só se tornam legítimos enquanto expressão da coletividade. Na verdade, estes são retirados do marco referencial e do diagnóstico.

Vasconcellos (2000) esclarece que a programação refere-se à proposta de ações, que podem se desdobrar em quatro formas de organização da prática:

- **ações concretas**, definidas como sendo ações que têm caráter de terminalidade. Ao elaborarmos uma proposta de ação concreta devemos explicitar *o que* e *para que*, ou seja, que tipo de ação se propõe e com qual finalidade. Exemplo – *O que*: comprar mais livros para a biblioteca. *Para que*: melhorar as condições de estudo dos alunos e professores.
- **linhas de ação** que se referem às orientações gerais, princípios e políticas adotadas e indica um comportamento, um modo de ser ou agir. Esta pode vir acompanhada de um conjunto de estratégias.
- **atividades permanentes** que se configuram nas ações que se repetem, tais como as rotinas, atividades periódicas.
- **normas**, que são as ações que assumem um caráter obrigatório, atingindo todos.

A necessidade e a possibilidade são critérios essenciais de qualquer programação. As necessidades são identificadas pelo diagnóstico e na fase da

programação discutimos qual a possibilidade de realização das ações, ou melhor, qual a viabilidade de executar o que se propõe para sanar as necessidades e ou problemas identificados na fase do diagnóstico.

Conforme Souza, Gouveia, Silva e Schwendler (2005), a programação demanda o detalhamento das ações de modo a esclarecer:

- o que as justificam (por que as ações são necessárias);
- as metodologias que serão utilizadas na sua implementação (como se realizará a ação);
- as pessoas responsáveis para que a ação saia do papel;
- os recursos necessários (quantidade e natureza materiais, financeiros, humanos);
- as formas de acompanhamento utilizadas, tendo em vista a avaliação processual e sistemática do que está programado.

Vasconcellos (2000, p.198), por sua vez, sugere questões para a elaboração da programação:

- Que ações concretas e com que finalidades devem ser realizadas no próximo (ou no presente) ano, para atender as necessidades expressas no diagnóstico?
- Que linhas de ação devem orientar nossos trabalhos no próximo ano, para atender as necessidades expressas no diagnóstico?
- Que atividades permanentes devem existir na instituição, para atender as necessidades expressas no diagnóstico?
- Que determinações/normas precisam ser adotadas para propiciar o avanço da transformação da nossa prática, de acordo com as necessidades captadas no diagnóstico?

Antes de iniciar uma programação é necessário esclarecer que todas as propostas devem satisfazer as necessidades identificadas no diagnóstico, correlacionando-as ao marco operativo e ao filosófico. É importante também lembrar que nem todas as necessidades serão satisfeitas por meio de ações concretas.

Nesse sentido, também esclarecemos que é necessário trabalhar com o critério da definição de uma política de prioridades. Saber estabelecer prioridades é o que nos ajuda a caminhar rumo ao sonho possível. O mesmo ocorre com a escola, o sonho possível é de todos e todos juntos é que vão definir as prioridades para alcance do sonho. Todos juntos se ajudam a realizar o sonho da escola desejada.

Novamente reafirmamos que, na perspectiva do planejamento participativo, todos os segmentos da escola devem compartilhar e participar da elaboração e da implementação do plano de ação. É imprescindível que todos sejam informados em relação ao planejamento e acompanhamento de todas as ações que estão sendo desenvolvidas pelo grupo. É fundamental dar publicidade a todas as ações e etapas do PPP.

Medel (2008) destaca que para o acompanhamento e avaliação do plano de ação é necessário formar um processo contínuo de levantamento e análise das informações referentes à execução das ações planejadas, de maneira que sejam realizados os ajustes necessários durante o processo e não apenas no seu término.

Este processo de acompanhamento objetiva a "sistematização e a socialização de informações para que os membros envolvidos no PPP possam rever suas posições, avaliando e tomando novas decisões e apresentando novas intervenções" (MEDEL, 2008, p.85).
Outra questão relevante no âmbito do diagnóstico e da programação é refletir sobre a relação do PPP com o regimento escolar.

Nesse sentido, seria interessante que fossem observadas e incluídas diretrizes da coordenação e estruturação do funcionamento da escola e das suas normas disciplinares contidas no regimento escolar.

Medel (2008) destaca que "na medida em que o PPP se determina por uma concepção disciplinar que seja mais preventiva, teremos um regimento escolar mais direcionado para os direitos e deveres enumerados em um contrato ético-disciplinar, ao invés de um regimento preso às penalidades" (p.89).

A prática pedagógica é questão primordial na reflexão do PPP, assim com base no levantamento dos dados/informações obtidas por meio do diagnóstico é imprescindível repensá-la.

.2.6. Avaliação do Projeto Político-Pedagógico

Cabe salientar que a avaliação educacional em suas diferentes modalidades e fins adquire centralidade nas políticas educacionais pós LDB 9394/96, ora situada como instrumento importante de gestão escolar vinculada à questão da qualidade da educação. A LDB 9394/96 determina a competência da União para assegurar o processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade de ensino; bem ainda, assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior.

Por outro prisma é fundamental que o sistema de avaliação institucional se fundamente também na análise do projeto político-pedagógico e na atuação dos órgãos colegiados, especialmente, do conselho escolar e sobre qual é a relação entre avaliação e projeto político-pedagógico?

Villas Boas (1998) ressalta que "falar de projeto político-pedagógico implica em falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final" (p.180).

Esta mesma autora (2002) apresenta-nos um plano de avaliação do PPP, compreendendo os seguintes aspectos:

1. justificativa da avaliação;
2. abrangência: que atividades, dimensões, temas e aspectos serão avaliados? Que sujeitos serão contemplados na avaliação?;
3. finalidades: quais os usos que serão destinados ao resultado da avaliação?;
4. procedimentos e estratégias a serem adotadas na avaliação do PPP: instrumentos, indicadores, cronograma para a coleta de dados;
5. registros dos resultados: como serão anotados e registrados os dados?;
6. avaliação da avaliação: a avaliação utilizada cumpriu os objetivos iniciais? Quais os entraves e ou dificuldades que surgiram e superá-los?

7. **1.2.7. Relações entre o PPP e o PDE-Escola**

Neste tópico focalizamos a relação do projeto político-pedagógico com o PDDE-Interativo. Primeiramente, vale lembrar que a elaboração do projeto político-pedagógico precede à implementação do PDDE-Interativo. Mas afinal que é o PDDE-Interativo?

O que quer dizer esta sigla? O PDDE Interativo é uma ferramenta de apoio à gestão escolar desenvolvida pelo Ministério da Educação, em parceria com as Secretarias de Educação e está disponível para todas as escolas públicas cadastradas no Censo Escolar. Para isso, o sistema tem ferramentas de apoio ao planejamento e à gestão escolar, por meio das quais as equipes escolares podem identificar seus principais problemas e definir ações para resolvê-los. O diagnóstico e o planejamento estratégico estão em construção.

8. O PPP como instrumento de interação da comunidade e de intervenção na realidade escolar

Nosso esforço neste breve espaço é destacar que o projeto político-pedagógico adquire legitimidade no seio da comunidade escolar ao ser elaborado e implementado no bojo de um planejamento participativo. Dessa forma, o PPP caracteriza-se por sua contínua necessidade de atualizações, mudanças e reflexões que podem gerar novas reorganizações mediante acompanhamento e avaliações permanentes a fim de propiciar a intervenção na realidade escolar.

O PPP constitui-se em um imprescindível instrumento de intervenção na realidade escolar e de comunicação entre os sujeitos que interagem no cotidiano escolar, bem como configura-se como canal de diálogo e de participação dos diversos protagonistas da comunidade externa.

Concebido nesta perspectiva o PPP ganha força como instrumento para o aprendizado dos princípios da autonomia intelectual "e da construção da identidade institucional" no exercício de uma gestão colegiada caracterizada pela tomada de decisão coletiva e pela contínua reflexão em torno das demandas, necessidades, fragilidades e potencialidades apresentadas na realidade escolar.

Destacamos as palavras de José Mário Aleluia (2009) ao afirmar que
comunidade escolar como um todo possui o direito e o dever de tornar públicas as informações relevantes de interesse coletivo. Neste sentido, para tornar comum, informações, problemas, soluções, projetos, necessitamos

intensificar processos de comunicação no ambiente escolar. Por exemplo, o Projeto Político-Pedagógico – PPP, como instrumento de participação e de gestão democrática, precisa ser entendido como um documento público, comum a todos que compõem a comunidade escolar, e, para tanto, a sua comunicação é imprescindível nesse processo. Tornar comum tanto a construção do documento quanto a sua operacionalização e avaliação.

Nessa circunstância, destacamos que o PPP é também de responsabilidade compartilhada entre todos os membros da comunidade escolar (professores, coordenadores pedagógicos, diretores, equipe de gestão e de suporte pedagógico, alunos, pais de alunos, servidores técnico-administrativos). A esse respeito destacamos anteriormente o relevante papel do supervisor pedagógico enquanto mobilizador da reflexão, do diálogo e da comunicação no âmbito do planejamento dialógico participativo.
Gadotti (2000) destaca que "o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais". Nisto reside a pluralidade de projetos pedagógicos desenvolvidos à luz do marco referencial e a partir de uma efetiva análise da realidade escolar peculiar a cada instituição de ensino.

A democratização da gestão escolar tendo por sustentáculo a participação dos sujeitos escolares na elaboração/implementação do PPP e na atuação dos órgãos colegiados requer, portanto, mudança de mentalidade. Implica a mudança no uso de tempos e espaços escolares, na organização do trabalho pedagógico e nas formas de comunicação e interação. Por isso, vale destacar as palavras de Gadotti (2000) ao afirmar que a "gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho".

Num cenário marcado por incertezas, dúvidas e muitas indagações a elaboração do PPP e sua implementação supõe rupturas com o presente e projeções intencionais visando à interferência em uma realidade escolar objeto de estudo e de reflexões por seus protagonistas. A dimensão mobilizadora do PPP revela-se no leque de possibilidades de reflexões e múltiplas indagações no macro contexto das políticas educacionais e de seus desdobramentos, mas

prioritariamente, no questionamento e na problematização do que é possível fazer, no micro contexto da escola, ainda que diante de um cenário 'complexo' e multifacetado. Cenário este que também contempla diversas perspectivas de análises e de ações coletivas e institucionais. É neste reconhecido desafio de lidar com o instituído, com as tensões e contradições do cotidiano escolar que reside o espaço e a relevância do planejamento, enquanto o pensar e agir edificantes de novas práticas pedagógicas.

Nesta perspectiva, partindo-se de uma concepção de planejamento participativo é que o PPP constitui-se em instrumento de intervenção na realidade escolar visando proporcionar a organização do trabalho pedagógico; a utilização dos tempos e espaços escolares; identificar e valorizar aspirações, ideais e anseios; e sobretudo, mesmo no bojo das diretrizes gerais da política educacional e de uma 'autonomia relativa' permite dentre tantas limitações que a comunidade escolar possa refletir, definir, construir coletivamente os pilares de sua trajetória histórico-social.

O PPP remete ao estudo da realidade e do cotidiano escolar instigando conquistas coletivas; não apenas se reporta ao cenário das grandes revoluções; como também remete-se ao âmago das pequenas e contínuas mudanças, das legítimas conquistas resultantes da autoria intelectual coletiva dos seus diversos protagonistas capazes de pensar, projetar e desenhar um caminho e de identidade institucional peculiar a cada escola.

Nessa ótica, Veiga (2003) esclarece que tanto a inovação regulatória como a emancipatória provocam mudanças na escola, entretanto, deve-se considerar as diferenças substanciais existente entre elas. As inovações emancipatórias têm sua origem e destino nas necessidades do coletivo escolar, ao contrário as inovações regulatórias decorrem de prescrições, de recomendações externas à escola; por isso tendem a ser burocratizadas, não sendo resultado de processos participativos e partilhados pela comunidade escolar. É justamente a perspectiva emancipatória do PPP que buscamos destacar no enfoque práticas dialógicas e democráticas.

REFERÊNCIA:

SILVA, Marta Leandro da. Projeto Político Pedagógico e a Organização do Ensino. In. "Escola de Gestores". Disponível em

https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Gest%C3%A3o%20do%20PPP/Aula%2018%20maio%20Luciane/sala_3_Projeto_Politico_Pedagogico_e_a_Organizacao_do_Ensino.pdf . Acesso em 13/05/2024 às 18h.