
UNIDADE II - Projeto Político Pedagógico (PPP) dimensões conceituais e metodológicas que norteiam o processo de elaboração

Nesta unidade discutiremos o Projeto Político- Pedagógico, abordando-o a partir de duas dimensões: a conceitual e a metodológica. Na dimensão conceitual, procuramos fornecer conceitos e apresentar concepções que possam orientar a construção do PPP. Já na dimensão metodológica, nosso objetivo é fornecer informações, sugestões e indicadores para o desenvolvimento efetivo do PPP. Sabemos da importância do PPP para a gestão democrática da escola, contudo, o que a própria prática e as pesquisas têm demonstrado é que nem sempre este é um “documento vivo” na escola, orientador de sua prática pedagógica, espaço de participação efetiva da comunidade escolar.

Muitas vezes, tem se tornado um documento reproduzido a exaustão, tomado de empréstimo, ou esquecido nas gavetas. Mudar essa situação é tarefa de todos aqueles que almejam resgatar o potencial democrático do PPP, compreendido como instrumento fundamental para a realização efetiva da educação como direito social inalienável, o que implica qualidade, democracia, autonomia e participação.

2.1 Projeto Político Pedagógico da Escola: Dimensões Conceituais e Metodológicas

2.1.1 Introdução

A LDBEN, lei nº 9.394/96, no Artigo 12, inciso I, estabelece que, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Mas, na prática isso não é tão fácil.

Elaborar o Projeto Político Pedagógico da escola envolve, entre outras questões,

conhecimento sobre suas dimensões conceituais e metodológicas. Uma delas diz respeito ao significado da palavra projeto. Projeto vem do latim *projectus*, que significa algo lançado para frente. Para Almeida (2002), significa pensar em algo que deseja tornar real. A aquisição da casa própria, a formatura, a proposta pedagógica, etc. Barbier (1996) chama a atenção para o fato de que o projeto é um planejamento referente a uma intervenção futura que tem como referência os problemas vivenciados no presente.

No caso da proposta pedagógica da escola, essa definição de projeto é a que melhor define o Projeto Político Pedagógico, ou seja, o PPP representa o desejo de tornar real a melhoria da qualidade do ensino, a formação para a cidadania, para a inserção no mundo do trabalho em constante transformação e para a vida.

Partindo da ideia de projeto como planejamento de algo a ser alcançado no futuro, Vasconcellos (1995) considera o Projeto Político Pedagógico

“um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição.” (VASCONCELLOS, 1995, p. 143)

Projeto é um empreendimento temporário que deve ser realizado de forma coordenada, para alcançar objetivos específicos. O projeto tem um início e um fim bem definidos, é importante lembrar que a educação é um fenômeno sócio-histórico-cultural, e por esse motivo, em constante transformação.

Além disso, no mundo globalizado, caracterizado entre outros aspectos, pela difusão das tecnologias da informação e da comunicação que têm trazido maior dinamismo para as diversas sociedades. Quando falamos que o projeto é temporário significa que haverá metas e objetivos a serem atingidos em curto, médio e longo prazo.

2.1.2 Gerenciamento do projeto

O gerenciamento de um projeto envolve conhecimento, habilidades e o emprego de técnicas e ou métodos necessários à execução e controle das atividades a serem realizadas, sendo, portanto, considerado fator crítico. O gerenciamento do PPP cabe ao gestor da escola, pois, é esse profissional que deverá conduzir o processo de elaboração do PPP desde o seu início e avaliar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Cabe, ainda, ao gestor escolar conciliar e atender às necessidades e expectativas das partes envolvidas no desenvolvimento do projeto.

PARA SABER MAIS

Para saber mais sobre o assunto, consulte o Guia PMBOK® <http://brasil.pmi.org/brazil/PMBOKGuideAndStandards.aspx>

O Guia PMBOK® é um documento que sintetiza o conhecimento produzido sobre as características e regras do gerenciamento de projetos, além de fornecer orientações às diversas organizações, incluindo as instituições de ensino, para a implantação do processo de gerenciamento de projetos. De acordo com o Guia PMBOK, para o sucesso do projeto, qualquer que seja sua especificidade, é preciso que os gestores fiquem atentos aos seguintes aspectos:

> **Escopo:** compreende os processos utilizados para identificar todo o trabalho requerido para a construção do projeto e sua conclusão com sucesso;

> **Tempo:** processos requeridos para assegurar que os objetivos e metas do projeto serão concluídos no prazo planejado;

> **Custo:** referente à gestão dos recursos financeiros e à sua adequação às metas e objetivos do projeto. A gestão financeira é aspecto crítico em um projeto, pois garante a concretização de grande parte das ações estabelecidas no projeto que dependem dos recursos financeiros;

> **Qualidade:** processos necessários para assegurar que o projeto irá atender aos requisitos de qualidade estipulados;

Recursos Humanos: processos requeridos para tornar mais efetivo o uso das pessoas

envolvidas com o projeto;

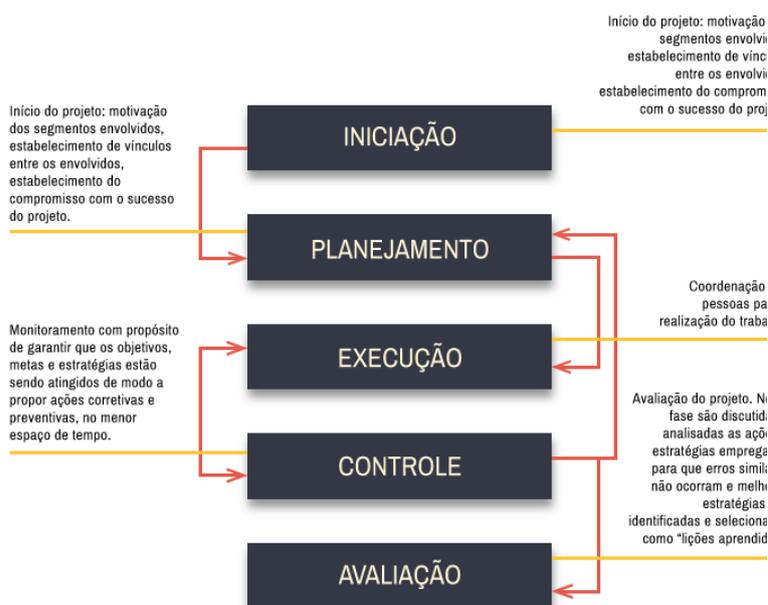
> **Comunicação:** processos requeridos para assegurar o desenvolvimento, a coleta, a disseminação, o registro e o descarte das informações do projeto;

> **Riscos:** processos necessários para, efetivamente, identificar, analisar e responder aos riscos do projeto;

> **Aquisições:** processos requeridos para orientar a contratação de produtos e serviços externos à organização;

> **Integração:** processos necessários para assegurar que os vários segmentos envolvidos no projeto sejam adequadamente coordenados.

Todo projeto tem seu ciclo composto pelas seguintes etapas: iniciação, planejamento, execução, controle e avaliação. O ciclo de vida do projeto visa melhorar as chances de um projeto obter sucesso. Veja esquema abaixo:



Adaptado do Guia PMBOK, 2004.

O ciclo de vida de projeto

O Projeto Político Pedagógico da escola possui princípios, dimensões e estrutura. São princípios do PPP: a participação, a gestão democrática, a autonomia e o trabalho coletivo. Participar implica em assumir a responsabilidade em conjunto, possibilitar o diálogo, construir o consenso necessário à elaboração de um plano de ação coletiva.

Vasconcelos (2004) chama a atenção para a pseudoparticipação, ou seja, o fato de estar apenas presente, mas sem engajamento ou envolvimento pleno com a construção da proposta política pedagógica da escola.

Cabe aos gestores escolares exercerem a liderança na condução da elaboração e ou atualização do PPP e seu carisma para sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância da construção do PPP que seja, de fato, representativo da escola e de sua comunidade e que possa promover as mudanças necessárias no espaço escolar rumo à melhoria da qualidade do ensino e promoção da formação para a cidadania.

Como vimos, o projeto é um empreendimento que demanda postura colaborativa entre os diversos segmentos envolvidos. O PPP constitui-se em um trabalho em grupo e não do grupo, pois representa a proposta de trabalho da escola, demanda a formação de uma equipe envolvida e compromissada na qual as pessoas, cada uma com seus talentos, se relacionam em direção a um alvo em comum (PRADO, 2005, p. 57).

Para que a escola possa elaborar seu Projeto Político Pedagógico de forma democrática é preciso autonomia.

“A autonomia da escola é um exercício de democratização do espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas e aproximar escola e família.”
(NEVES, 1995, p. 23).

O PPP, como um projeto, implica a previsão de futuro, pois representa a proposta de trabalho da escola. O PPP precisa ser flexível e aberto às mudanças, daí a necessidade de ser atualizado anualmente.

Para que a escola obtenha sucesso nos processos de elaboração, execução e avaliação do PPP é preciso que todos os segmentos envolvidos na práxis educativa sejam convidados e motivados a participarem ativamente e com igual poder de decisão.

É preciso também que o(s) problema(s) que será(ão) resolvido(s) seja(m) definido(s) com clareza, bem como deve ser clara a solução para o(s) problema(s). É preciso

que os gestores organizem os encontros e assegurem a concretização destes momentos para que os envolvidos no processo de construção ou atualização do PPP possam discutir plenamente sobre como o(s) problema(s) poderão ser resolvido(s), garantindo, portanto, que todos os segmentos possam ser ouvidos: professores, especialistas em educação, corpo técnico-administrativo, comunidade e alunos.

2.1.3 Gestão Democrática

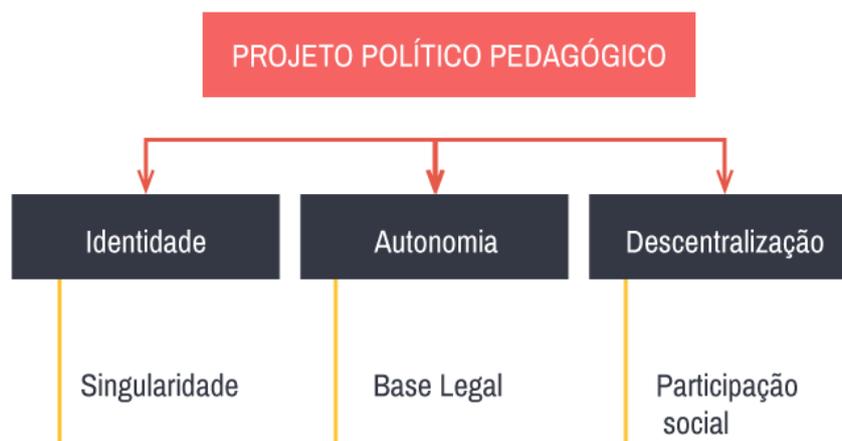
Neste sentido, a gestão democrática da escola faz valer a participação de todos os segmentos representativos da comunidade escolar, garante a autonomia e propicia o exercício do trabalho coletivo uma vez que:

As decisões centralizadas no diretor cedem lugar a um processo de resgate da efetiva função social da escola, através de um trabalho de construção coletiva entre outros agentes da escola e, destes, com a comunidade (...). O trabalho participativo não apenas descentraliza as decisões, mas também sacode a reta da rotina e recria a senha das pessoas a cada dia. (CARNEIRO, 1998, p.78)

A gestão democrática possibilita a construção da escola como espaço aberto ao diálogo no qual os diversos atores envolvidos na ação educativa têm voz ativa. Cabe ao gestor efetivar um modelo de gestão comprometido com a busca de soluções para os problemas e superação dos conflitos que fazem parte do cotidiano escolar.

Em uma escola verdadeiramente democrática, é preciso que os gestores estejam atentos à diversidade sociocultural que permeia o espaço escolar, uma vez que a comunidade escolar é composta por sujeitos com desejos, interesses e anseios em relação à educação bastante diversos.

A gestão democrática é assegurada no PPP pelos princípios especificados no esquema a seguir:



As dimensões política e pedagógica do Projeto Político Pedagógico configuram a base conceitual deste documento. Elas definem a organização administrativa e pedagógica da escola e estão relacionadas à construção da identidade da escola, sua filosofia, missão, valores, concepção de sociedade e de homem, de proposta curricular e definição da organização e utilização do espaço escolar.

A organização do espaço escolar a partir das dimensões política e pedagógica do Projeto Político Pedagógico cria um espaço harmonioso onde mesmo os atores envolvidos na práxis educativa exercendo funções diferentes se dão conta da importância deste e dos outros na conquista dos objetivos, metas e estratégias estipulados em comum acordo. (LIBÂNEO, 2001)

2.1.4 Projeto Político Pedagógico

Estudo realizado pela Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina no período de 2008-2009 sobre o PPP elaborado pelas escolas públicas deste Estado apresentou diagnóstico consistente das dificuldades encontradas na construção deste documento, sendo elas:

Estudo realizado pela Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina no período de 2008-2009 sobre o PPP elaborado pelas escolas públicas deste Estado apresentou diagnóstico consistente das dificuldades encontradas na construção deste documento, sendo elas:

> A maioria dos PPPs analisados não contemplavam a realidade e a função social da escola;

> O PPP não era utilizado como norteador das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola;

> Grande parte dos PPPs analisados não atendia às principais etapas de elaboração deste documento: Diagnóstico (o que temos); Identidade (o que queremos) e Execução (o que faremos);

> Inadequação do PPP à legislação vigente;

> PPPs desatualizados;

> O PPP, muitas vezes, é elaborado sem discussões democráticas e raramente é aprovado em assembleia com a comunidade escolar;

> Excesso de teorizações na descrição do papel da escola e dos objetivos educacionais;

> Muitos PPPs eram cópias parciais ou integrais de PPPs de outras escolas;

> Quase a totalidade dos PPPs não apresentava espaço para a formação continuada e encontros para revisão/atualização no calendário escolar.

> As dificuldades mapeadas neste diagnóstico mostram que, de maneira geral, os profissionais da escola, principalmente os gestores e a equipe pedagógica, têm dúvidas em relação à elaboração do Projeto Político Pedagógico.

> Assim, o PPP acaba se constituindo como uma obrigatoriedade legal, mas que em nada modifica a condução do trabalho pedagógico na escola. Grande parte das dúvidas em relação à construção do PPP está relacionada à definição da identidade da escola e à compreensão da função social da escola.

> O Projeto Político Pedagógico tem como objetivo maior tornar real a função social da educação e da escola. Para tanto, é preciso considerar a educação no seu sentido ampliado, ou seja, enquanto prática social que se dá nas relações sociais, nas diversas instituições e movimentos sociais (VEIGA, 2001). Cabe, portanto, à escola, formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem.

> É função básica da escola, assegurar a aprendizagem de conhecimentos e valores necessários à socialização dos sujeitos. Ou seja, dar vida, incorporar à prática pedagógica rotineira da escola os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser.

PARA SABER MAIS

Leia o livro: Educação: Um Tesouro a Descobrir ou acesse o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, coordenada por Jacques Delors <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>

Diante da especificidade do projeto da escola, a concepção de um projeto pedagógico deve apresentar as seguintes características propostas por Veiga (2001):

- > Ser processo participativo e ter como ponto de partida a realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- > Preocupar-se em implantar a forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- > Estabelecer, de forma clara, princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade e no estímulo à participação de todos os segmentos;
- > Propor ações e conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo;
- > Ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- > Ser construído continuamente.

Em um projeto, planejamos para alcançar objetivos que ainda não foram conquistados pela escola e para garantir que as ações que a escola tem adotado com bons resultados continuem e sejam oficializadas, no PPP, como prática pedagógica da escola.

Etapa fundamental da construção do Projeto Político Pedagógico da escola é definir a identidade da escola. Quando refletimos sobre a palavra identidade, pensamos nas características que definem ou especificam algo ou alguém.

Temos que considerar que a identidade não é estática, é construída e reconstruída continuamente em um contexto social de interação entre sujeitos, compreendendo, também, o autoconhecimento. A comunidade escolar precisa pensar refletir, discutir sobre a missão, os valores, e sobre que sujeito pretende formar e para qual sociedade.

A definição da identidade da escola é fundamental, pois a escola tem papel importante na construção da identidade das crianças e jovens.

A construção da identidade da escola perpassa as dimensões política e pedagógica do Projeto Político Pedagógico. A dimensão política se refere à visão de sociedade e de homem. O PPP é político porque

Todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica. (SAVIANI, 1983, p. 12).

Ao definir a visão de mundo, de sociedade, de homem que a escola (gestores, professores, profissionais da escola, pais, familiares, comunidade) deseja para as crianças e jovens, diante de inúmeras opções, a escola faz suas escolhas, o que representa um posicionamento político.

A dimensão pedagógica corresponde à definição sobre a ação educativa, ou seja, diz respeito ao trabalho da escola como um todo, principalmente, em relação ao processo de ensino-aprendizagem. Envolve o planejamento das atividades realizadas em sala e fora dela (abordagem curricular, processo avaliativo, acompanhamento do desempenho dos alunos, projetos de intervenção e planos de ensino e de aula).

A dimensão pedagógica do PPP, de acordo com Libâneo (2004), pressupõe certa organização da escola nos seguintes aspectos:

> **vida escolar**: relacionada à organização do trabalho escolar em função da especificidade de seus objetivos;

> **processo de ensino e aprendizagem**: refere-se basicamente aos aspectos relacionados à organização do trabalho do professor e dos alunos na sala de aula;

> **atividades de apoio técnico-administrativo**: tem a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente;

atividades que vinculam escola e comunidade: refere-se às relações entre a escola e o

ambiente externo.

A proposta curricular da escola, além da base nacional comum e da parte diversificada que está relacionada às especificidades da comunidade escolar atendida, precisa considerar:

Interdisciplinaridade – que é a interdependência, interação e comunicação entre os diversos campos do saber, o que possibilita a integração do conhecimento evitando a sua fragmentação.

Transdisciplinaridade - que é a coordenação do conhecimento em um sistema lógico, que permite o livre trânsito de um campo de saber para outro, ultrapassando a concepção de disciplina e enfatizando o desenvolvimento de todas as nuances e aspectos do comportamento humano.

A dimensão pedagógica do PPP possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, compromissado, responsável e crítico.

A proposta curricular deve conter a definição do que deve ser ensinado, como ensinar e com qual finalidade, e precisa atender à base legal (LDBEN, 9394/96, as Diretrizes Curriculares Nacionais e a documentação oficial da Secretaria de Educação).

A base legal oferece orientações para a construção do currículo da escola que deve ser composto por uma base nacional comum - os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) – e uma parte diversificada para atender às especificidades da comunidade escolar.

Base comum e parte diversificada devem articular os vários aspectos da formação para a cidadania (saúde, orientação sexual, meio ambiente, ética, trabalho e consumo, pluralidade cultural, etc.) com as áreas de conhecimento (Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Geografia, História, Língua Estrangeira, Educação Artística, Educação Física e Educação Religiosa/ Formação Humana e Cristã).

Aprofundaremos nossos conhecimentos sobre proposta curricular e currículo na Sala Políticas de Gestão Escolar. No entanto, alguns aspectos exigem reflexão para

melhor compreensão da dimensão pedagógica do PPP, sendo eles:

> Currículo como um documento legislativo, que consiste numa lista de objetivos e conteúdos reguladores do ensino, um instrumento útil para determinar a avaliação do alunado (CONTRERAS, 2000, p.88). Concepção essa que norteou a elaboração da matriz curricular das escolas por muitos anos. Segundo o autor, essa concepção de currículo envolve verticalidade e padronização presentes na base curricular nacional, os PCNs;

> Currículo como definidor dos aspectos do trabalho escolar diretamente relacionados à prática pedagógica, ao espaço e ao papel exercido pelos diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo: aproveitamento do tempo escolar, articulação entre as diversas áreas do conhecimento, os conteúdos, entre a equipe pedagógica e entre esta e a comunidade. (PINHEIRO, 2001)

> Currículo como espaço de lutas em torno dos diferentes significados sobre o social e o político, como espaço por meio do qual os diferentes grupos sociais, principalmente, os grupos dominantes, expressam sua visão de mundo, seu projeto social e seus desejos e interesses em relação à formação dos indivíduos. (SILVA, 2001)

Componente importante da proposta curricular da escola, as práticas pedagógicas precisam ser discutidas, escolhidas e assumidas pela equipe pedagógica da escola que precisa assegurar e promover os meios para que sejam colocadas em prática. Para que as opções didáticas possam ser definidas pela equipe pedagógica e se consolidarem como práticas pedagógicas, vejamos alguns princípios que precisam ser considerados:

- > O aluno como sujeito de sua própria aprendizagem;
- > O conhecimento é construído, progressivamente, através da atividade própria do aluno e das interações sociais;
- > Superar a fragmentação do saber enfatizando a construção integrada de saberes, competências e valores que perpassam, de forma transdisciplinar, o conjunto do saber-fazer escolar;
- > Partir das experiências e vivências do cotidiano do aluno;
- > Organizar o trabalho pedagógico a partir de atividades que proporcionem o prazer de conhecer e o estimulem ao processo de aprender a aprender;
- > Estimular o desenvolvimento da autonomia do aluno.

A Proposta Pedagógica deve nortear as ações da escola, devendo explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, objetivos, tipo de organização (série ou ciclos de formação) e as formas de implementação e avaliação da escola.

A participação dos professores na elaboração e efetivação da proposta pedagógica da escola possibilita momento de reflexão, discussão, pesquisa referente às práticas pedagógicas e às práticas educacionais a serem desenvolvidas pela escola.

Esse momento de diálogo entre os professores é fundamental para que a proposta pedagógica da escola possa sair do papel e se efetivar na sala de aula e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade do ensino promovendo as mudanças necessárias no cotidiano escolar.

Segundo a LDBE - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

No contexto da escola democrática e da formação para a cidadania e para a transformação social, cabe ao professor atuar como facilitador da aprendizagem do aluno, gerenciador da informação, incentivador da percepção da sala de aula como espaço privilegiado de reflexão e de situações de aprendizagem enriquecedoras.

A equipe pedagógica e os segmentos envolvidos na construção e ou atualização do Projeto Político Pedagógico da escola precisam considerar os resultados das avaliações em larga escala da escola, como o SAEB.

Além do SAEB, alguns estados e municípios também já implantaram sistemas de avaliação da qualidade da educação que precisam ser considerados no processo de elaboração da proposta pedagógica, pois são bons indicadores da qualidade da educação da escola, e por apontar as áreas do conhecimento críticas que precisam de intervenção imediata.

A avaliação da aprendizagem na escola deve avaliar a capacidade do aluno em dar sentido à informação, de mobilizar conhecimentos adquiridos para encontrar respostas adequadas às diversas situações-problema.

O processo avaliativo deve ser formativo e diagnóstico das dificuldades identificadas no processo de ensino e aprendizagem, a fim de possibilitar intervenção pedagógica em tempo hábil. Segundo Luckesi (1995):

A avaliação educacional, em geral, e a avaliação de aprendizagem escolar, em particular, são meios e não fins, em si mesmas, estando assim delimitadas pela teoria e pela prática que as circunstancializam. Desse modo, entendemos que a avaliação não se dá nem se dará num vazio conceitual, mas sim dimensionada por um modelo teórico de mundo e de educação, traduzido em prática pedagógica. (LUCKESI, 1995, p. 28)

A proposta pedagógica da escola deve considerar a avaliação da aprendizagem escolar e as avaliações em larga escala da educação como processos auxiliares no desenvolvimento cognitivo dos alunos e por conter práticas pedagógicas preocupadas com a transformação; Nesta perspectiva, a avaliação será utilizada como um mecanismo de diagnóstico da situação enxergando o desenvolvimento do educando e os problemas que ainda precisam ser solucionados.

A matriz curricular, as práticas pedagógicas e a avaliação compõem a proposta curricular da escola e estão descritas no plano de ensino e plano de aula. O plano de ensino é elaborado pelo professor contendo sua proposta de trabalho para a disciplina. Preferencialmente, o plano de ensino deve ser elaborado em conjunto com os professores da área para promoção da continuidade de estudos, evitar repetições desnecessárias de conteúdos, possibilitar melhor organização didática dos conteúdos, etc.

Veiga (2001) chama a atenção para o fato de que o planejamento pedagógico da escola precisa ser realizado de forma coletiva, ao mesmo tempo que deve considerar as especificidades das diversas áreas do conhecimento e a individualidade do professor. Para a autora,

“A metodologia que se faz coletiva e solidariamente é diferente daquela que é determinada a priori, de cima para baixo, a respeito de como devem ser realizadas as atividades em sala de aula” (VEIGA, 2001, p. 90).

O plano de aula se traduz no planejamento da aula para um determinado período de tempo. É de fundamental importância para que a escola possa obter sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com Libâneo (2004, p. 35)

“O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos de organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino”.

O plano de aula é, portanto, um instrumento fundamental para os professores elaborarem sua metodologia conforme o objetivo a ser alcançado. Cabe ressaltar que o plano de aula deve atender às especificidades de cada turma.

O tempo escolar é elemento constitutivo da organização do trabalho pedagógico. O tempo escolar é marcado pelo calendário escolar, pelo tempo de cada aula, pelo número de horas/aula por componente curricular e pela matriz curricular, pelo tempo de ensinar, pelo tempo de avaliar e pelo número de dias letivos.

O tempo escolar também marca as relações de poder entre as diversas áreas de conhecimento, uma vez que, como diz Enguita (1989, p.180),

“As matérias tornam-se equivalentes porque ocupam o mesmo número de horas por semana, e vistas como tendo menor prestígio se

ocupam menos tempo que as demais”.

Assim, ao se pensar sobre o sujeito e sobre o mundo que se deseja formar é preciso pensar sobre a organização curricular e sobre a importância e o lugar dos diversos tipos de conhecimento na proposta pedagógica da escola.

As dimensões política e pedagógica devem ser compreendidas de forma articulada e integrada, pois são permeadas pelos aspectos social, econômico e cultural característicos da comunidade da qual a escola faz parte. O Conhecimento sobre essa realidade é fundamental para a transformação e consolidação da escola como espaço democrático e de mudança. Essas dimensões, segundo Veiga (2001), são indissociáveis e devem coexistir harmoniosamente.

A dimensão administrativo-financeira do Projeto Político Pedagógico diz respeito aos aspectos gerais de organização da escola (gerenciamento, registros, patrimônio físico etc.) e às questões de captação e aplicação dos recursos financeiros. O PPP conta, também, com uma dimensão jurídica, que trata da legalidade das ações e relacionamentos com outras instâncias e instituições. Os processos administrativos possibilitam o desenvolvimento das condições para a concretização da proposta político-pedagógica da escola, envolvendo a gestão financeira, manutenção e conservação do espaço físico da escola e administração de pessoal.

RESUMINDO

DIMENSÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

POLÍTICA

Compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade;

Formulação de mecanismos de participação da comunidade local e escolar na construção e consolidação do PPP;

Tipo de relações estabelecidas entre a escola com o sistema de ensino e com a sociedade.

PEDAGÓGICA

Definir as ações educativas da escola, visando a efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade;

Gestão do currículo;

Gestão do tempo pedagógico;
Gestão da equipe docente;
Formação continuada;
Recursos didáticos;
Desenvolvimento de projetos educativos.

ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA

Desenvolvimento das condições para a concretização da proposta educativa da escola;

Gestão financeira e do patrimônio da escola, manutenção e conservação do espaço físico;

Administração do pessoal da escola.

JURÍDICA

Relação da escola com outras instâncias do sistema de ensino:

> Municipal

> Estadual

> Federal

Atendimento à legislação educacional vigente.

Em relação à estrutura do PPP, ao analisarmos a literatura sobre essa temática, percebemos não há consenso sobre a estrutura do PPP, ou seja, sobre os itens que devem compor este documento. Isso porque o PPP é processual e específico de cada escola que é única, inserida em uma comunidade com demandas, interesses e anseios em relação à educação que são muito particulares. No entanto, há convergências entre os estudiosos do tema a respeito da estrutura básica de um PPP que compreende os seguintes componentes:

Marco Referencial

Representa um conjunto dos valores nos quais a comunidade escolar acredita e das aspirações que têm em relação à aprendizagem dos alunos. O marco referencial define a identidade da escola. Para sua elaboração, os segmentos envolvidos no processo de construção do PPP precisam responder às perguntas: Para nós, o que é Educação? Que aluno queremos formar? E, para qual sociedade?

Para a definição do Marco Referencial é preciso considerar os seguintes aspectos:

tos:

Filosóficos: referem-se à visão de mundo, de sociedade, de homem, de infância, de juventude, de educação, de educador;

Socioantropológicos: dizem respeito à visão do contexto sociocultural da família, concepções sobre as diversas relações sociais com a família, com a comunidade, com os movimentos sociais, etc.;

Psicopedagógicos: visão de desenvolvimento infantil, do processo de ensino aprendizagem, do processo de construção do conhecimento.

Marco Situacional

Caracterização da escola e da comunidade escolar. Representa a percepção dos segmentos envolvidos na construção do PPP em torno da realidade da escola e da comunidade na qual está inserida.

Marco Conceitual

Corresponde à definição dos pressupostos e à fundamentação teórica que nortearão o trabalho pedagógico da escola. O processo de elaboração do Marco Conceitual possibilita a todos os atores envolvidos na elaboração do PPP, tanto a explicitação, quanto o debate e a busca de consenso mínimo em torno de conteúdos epistemológicos, éticos, políticos-pedagógicos, metodológicos que assegurarão a formação de sujeitos críticos, participativos, transformadores da realidade na qual vivem.

Marco Operacional

Ações a serem desenvolvidas. Diz respeito às ações que deverão ser implementadas para que a escola possa atingir os objetivos e metas propostos no PPP. No Marco Operacional também constam as funções de controle e avaliação do PPP, que se referem à proposição de mecanismos de monitoramento das atividades e ações realizadas, com o propósito de garantir que os objetivos, metas e estratégias previstas no Projeto Político Pedagógico serão atingidos dentro do prazo estipulado e de mecanismos que assegurem a implantação de ações corretivas.

Ao analisarmos as diversas orientações para a elaboração do PPP, podemos perceber que alguns elementos são comuns, sendo eles:

Introdução ou Apresentação: apresentação do Projeto. Comentários sucintos so-

bre os objetivos de sua elaboração, circunstâncias em que foi elaborado, ideias centrais, relevância etc.;

Diagnóstico: Ambiente social, cultural e físico, situação socioeconômica e educacional da comunidade, situação física da escola, recursos humanos e materiais, organização da escola e do ensino, relações entre a escola e a comunidade;

Caracterização da escola: Definição da identidade da escola (missão, filosofia, valores);

Proposta Pedagógica: resultados do diagnóstico da escola em relação às avaliações do SAEB e do desempenho dos alunos mapeados pela escola; concretização da Política Educacional do Sistema de Ensino no âmbito da unidade escolar; concepções, conceitos e princípios que fundamentarão o trabalho da escola: conceito de educação, papel da educação, papel da escola pública, concepção de aprendizagem, concepção de avaliação, perfil do cidadão a ser formado etc.; concepção de currículo (objetivos gerais e específicos a atingir: Base comum; definição da parte diversificada; definição da forma de composição curricular; definição de conteúdos curriculares e sua distribuição no tempo; definição da orientação pedagógica a ser adotada; definição de parâmetros, critérios e formas de avaliação da aprendizagem; definição de critérios para elaboração, escolha e uso de material didático; definição de espaços pedagógicos interdisciplinares e temas transversais e aspectos ou áreas prioritárias no que diz respeito à aprendizagem);

Plano de Atividades: Seleção das prioridades (os problemas mais urgentes ou mais graves detectados no diagnóstico, em relação a: contexto da escola, características da escola, resultados educacionais e convivência na escola); definição dos objetivos, metas e estratégias a serem adotadas e previsão e provisão de recursos financeiros e humanos; prever o modo pelo qual a equipe de gestão deverá acompanhar a execução do Plano de Atividades, bem como o trabalho dos professores; avaliação contínua para permitir o atendimento de situações imprevistas; correção de desvios e ajustes das atividades propostas. Podem ser previstos momentos de avaliação (semestral, anual, bianual), com participação de toda a comunidade escolar.

Aprovação do PPP: O Projeto Político Pedagógico precisa ser aprovado em assem-

bleia pela comunidade e ou Conselho Escolar. As Secretarias de Educação também precisam validar o documento quando elaborado e a cada atualização.

Existem vários roteiros e orientações para a elaboração do PPP, muitas delas elaboradas pelas Secretarias de Educação. Destacamos aqui uma sugestão interessante de roteiro de elaboração do PPP que é a de Libanêo (2004), que inclui um tópico referente à proposta de formação continuada de professores e outro, referente a uma proposta de trabalho com pais, comunidades e outras escolas.

Quando falamos sobre a estrutura do Projeto Político Pedagógico, sobre os itens que esse documento precisa contemplar, precisamos também falar em operacionalidade, ou seja, em como dar vida, como efetivar na prática, na rotina da escola o que foi estabelecido no PPP.

Pensar a operacionalização do PPP é ponto fulcral uma vez que ele sintetiza o planejamento da escola, dá um rumo, um norte para a condução da gestão administrativo-financeira e pedagógica da escola. O papel dos gestores neste processo envolve o emprego de

Estratégias, onde a comunicação exerce papel fundamental, como ponto de partida para que todos se entendam. Assim é importante ao gestor discutir soluções possíveis e promover negociações, assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam; ser ouvido, mas também ouvir, valorizar os aspectos positivos do grupo, deixando claras as suas intenções para com a escola e zelar pela total transparência de todas as ações.(VASCONCELOS, 2004, p.62)

Assim, a consolidação do Projeto Político Pedagógico será conquistada por meio da implantação de um processo de tomada de decisões de forma coletiva, assegurando o comprometimento e firmando um compromisso entre os segmentos integrantes da escola. Neste processo, cabe aos gestores atuarem como motivadores das comunidades interna e externa, para a consolidação da gestão democrática.

2.2 O Planejamento do Trabalho Pedagógico: Da Organização Administrativa à Organização Pedagógica da Escola

2.2.1 Introdução

Muitas são as dificuldades dos gestores escolares em relação à gestão democrática da escola que envolve conhecimentos sobre as bases legais da educação e sobre a organização administrativa e pedagógica da escola.

O conhecimento sobre os aspectos da organização administrativa e pedagógica é necessário para a condução dos processos de elaboração e ou atualização do Projeto Político-Pedagógico, do Regimento Escolar e, mais recentemente, do PDE-Escola, documentos que traduzem o planejamento estratégico da escola em prol da melhoria dos serviços prestados à comunidade e da qualidade da educação.

Bem, esse é o objetivo deste texto, ou seja, propiciar, aos gestores escolares, conhecimentos sobre a organização administrativa e pedagógica das instituições de ensino.

2.2.2 Afinal o que é Projeto Político-Pedagógico, Regimento Escolar e Plano de Desenvolvimento da Escola?

Uma vez que já aprendemos sobre as bases conceituais do Projeto Político-Pedagógico, prosseguiremos com a organização do trabalho pedagógico. O gestor escolar, no desempenho desta função, precisa conhecer as bases legais que normatizam o trabalho pedagógico e a organização da escola, principalmente, sobre os documentos que auxiliam a gerência da escola, sendo eles: Projeto Político-Pedagógico (PPP), Regimento Escolar e Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O art. 12 da Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9394/96, estipula a elaboração e execução da proposta pedagógica da escola em consonância com as normas comuns e a dos respectivos sistemas de ensino e, no inciso I do art. 14, estabelece a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”.

O conhecimento da base legal que fundamenta a organização escolar e o trabalho pedagógico é fulcral para a melhoria da qualidade da educação. Vale lembrar que no caso da educação, a Lei nº 9394/96 e as Diretrizes Curriculares Nacionais estabelecem normas mandatárias para todas as escolas brasileiras, ou seja, todas as instituições de ensino privadas e públicas, da Educação Básica ao Ensino Superior deverão obedecê-las.

2.2.3 O que precisamos buscar na legislação?

Na atual LDB, podemos encontrar as diretrizes para a organização da proposta curricular; diretrizes para o processo avaliativo, determinações para o trabalho escolar; objetivos de cada nível e modalidade de ensino; princípios e finalidades da educação, responsabilidades dos governos federal, estadual e municipal e formação dos profissionais da educação.

As orientações didático-pedagógicas constam nas diretrizes curriculares e na proposta pedagógica de cada sistema de ensino. Já no Estatuto da Criança e do Adolescente, os direitos das crianças e jovens brasileiros, direitos e deveres da família, principalmente, em relação à educação.

Vocês já sabem que o Projeto Político-Pedagógico é o documento que orienta a concepção e a organização do trabalho educativo, estabelece os objetivos da escola, o perfil de sociedade e de cidadão que pretendem formar.

É, portanto, um documento norteador da ação educativa e não pode abster-se da definição dos pressupostos teóricos que irão respaldar e subsidiar os trabalhos pedagógicos e as relações na escola. O Projeto Político-Pedagógico deve ser compreendido como documento de reflexão que tem como objetivo maior, a busca da qualidade do ensino.

Segundo Veiga (1995), a possibilidade de construção do PPP

[...] passa pela autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão coletiva.

[...] é preciso entender que o PPP da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica da sala de aula (p. 14).

Nesta concepção, o PPP é um documento orientador do trabalho pedagógico realizado pela escola, e para a organização deste documento, a dinâmica da sala de aula e o trabalho do professor são os grandes referenciais. Nele estão estabelecidos os pilares e as ações para que a escola possa desempenhar sua função social, além dos direcionamentos administrativos e financeiros.

A construção do PPP bem como o processo de atualização deste documento é marcada por contradições e conflitos, uma vez que, a participação efetiva dos profissionais da escola, alunos e seus familiares, comunidade externa e órgãos públicos trazem para as discussões diversas concepções, crenças, práticas, demandas, convicções, interesses que precisam ser aglutinados para a elaboração de um compromisso político e pedagógico coletivo.

2.2.4 Se o PPP é tudo isso. O que é, então, o Regimento Escolar?

O Regimento Escolar estabelece a organização administrativa, didático-pedagógica e disciplinar da escola. Nele estão descritas as formas de trabalho, as normas dentro das quais o trabalho será realizado, os direitos e deveres dos profissionais da escola, dos alunos e dos pais.

Cada sistema de ensino estipula as normas para a elaboração deste documento. Ao contrário do PPP que não possui um modelo padrão para orientar sua elaboração, o Regimento Escolar possui, sendo ele:

- > identificação e objetivos da escola;
- > etapas da educação básica que a escola oferece;
- > organização administrativa e técnico-pedagógica (atribuições da direção, o corpo técnico-pedagógico, a secretaria, os serviços auxiliares, o corpo docente e discente);
- > organização e função dos órgãos colegiados (conselho escolar, associação de

pais e mestres, grêmio estudantil etc.);

> estrutura de ensino: orientações didático-pedagógicas, processo avaliativo (definição clara dos instrumentos, critérios e formas de comunicação dos resultados), acompanhamento do rendimento escolar e seus aspectos didáticos, promoção do aluno (cálculo de notas e médias, organização de boletins, certificados etc.), recuperação paralela, reuniões pedagógicas e de pais, etc.;

> organização da vida escolar (calendário, matrícula, transferência, cancelamento de matrícula, frequência);

> normas de convivência escolar: as sanções para alunos e funcionários da escola.

O Regimento Escolar é

[...] um documento que, por natureza, reclama elaboração coletiva, envolvendo toda comunidade escolar. Exatamente por ser a tradução formal do projeto político-pedagógico da escola [...] não é documento que se elabore às pressas, mas exige que se disponha de certo tempo, para permitir que o processo participativo – moroso quase sempre – possa acontecer. (CEED/RS, 1998, p. 7)

Assim, para que o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico e do Regimento Escolar da escola e a consolidação do texto final destes documentos não se resumam a uma atividade burocrática, com o propósito de cumprir uma exigência legal, é preciso que os gestores escolares viabilizem as condições necessárias para a sua construção, execução, acompanhamento, avaliação e (re)construção. São algumas dessas condições:

> a delimitação e organização do tempo para a discussão, elaboração e acompanhamento do projeto;

> estabelecimento de possibilidades e de limitações do trabalho da escola e definição de prioridades;

acompanhamento da execução da proposta pedagógica.

É necessário, ainda, que os envolvidos neste processo tenham acesso às informações necessárias à elaboração destes documentos e que compreendam os impactos

e a abrangência das decisões tomadas para a escola, para a comunidade e, principalmente, para a vida das crianças e jovens atendidos pela escola.

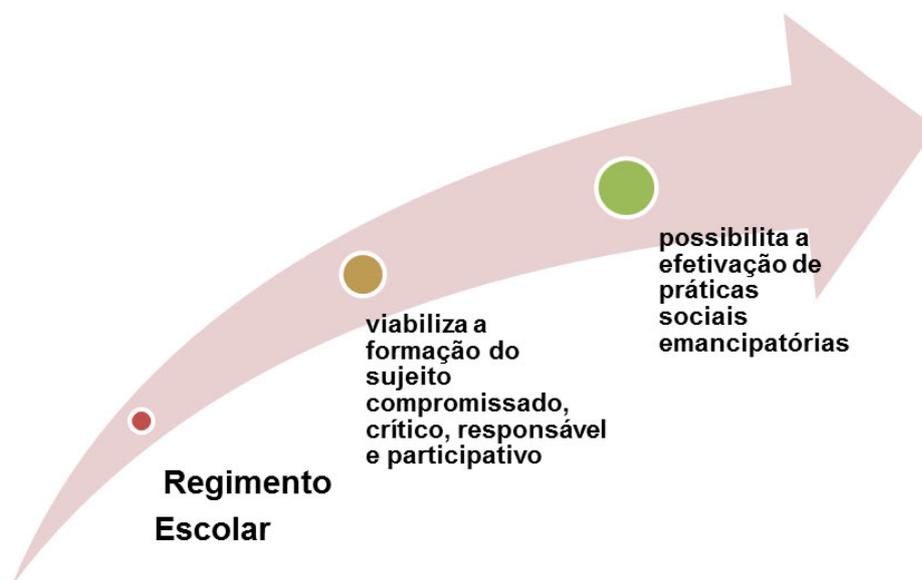
De maneira geral, o processo de elaboração desses documentos envolve negociações, consensos, expectativas, idas e vindas, impasses, conflitos. Isso porque supõe

[...] rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. [...] As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p.579).

Resumindo, o Projeto Político-Pedagógico contempla a concepção, realização e avaliação do projeto educativo da escola. Ele é político, pois, representa um compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e pedagógico no sentido de definir as ações pedagógicas necessárias à efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, crítico e criativo, capaz de atuar como agente de transformação da sociedade.

O Regimento Escolar é um instrumento, uma ferramenta que dá vida ao PPP. Nele ficam estabelecidos os procedimentos metodológicos, avaliativos, disciplinares, as relações estabelecidas na ação educativa que a escola validou por meio da gestão democrática. Enfim,





2.2.5 Qual a relação entre o PPP, o Regimento Escolar e o PDE?

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foi criado pelo governo federal e inserido nas escolas públicas de ensino fundamental das consideradas Zonas de Atendimento Prioritário (ZAPs) das regiões norte, nordeste e centro-oeste. Inicialmente, o PDE era um programa inserido no âmbito do Fundescola, do Ministério da Educação (MEC) e financiado pelo Banco Mundial.

O PDE tinha como objetivos: melhorar a gestão escolar, a qualidade do ensino e a aumentar o tempo de permanência das crianças na escola (SAVIANI, 2007).

Na atualidade, o PDE passou a se chamar PDE- Escola e consiste em um instrumento estratégico dirigido às escolas com IDH mais crítico. É uma importante ferramenta de aperfeiçoamento da gestão escolar que se desenvolve em três etapas:

- > Diagnóstico da Escola
- > Síntese do Diagnóstico da Escola
- > Plano de Ação da Escola.

O PDE-Escola é disponibilizado no SIMEC – Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças. A escola, a partir do PPP e do Regimento Escolar, tendo como base as etapas especificadas no PDE, devem elaborar plano de ação, com a parti-

cipação das comunidades interna e externa, para a melhoria dos seus resultados.

O PDE viabiliza o plano de ação da escola por meio do apoio técnico e financeiro do MEC.

Os três documentos estudados nesta unidade, o Projeto Político-Pedagógico, Regimento Escolar e PDE-Escola, estão interligados e constituem o planejamento estratégico da gestão escolar. Muitas dificuldades estão relacionadas ao processo de construção e ou atualização destes documentos, uma delas está relacionada à falta de referências e diretrizes claras necessárias à formação do indivíduo crítico, reflexivo, criativo, consciente, capaz de interagir em uma sociedade dinâmica e com as diversas interfaces do mundo laboral. Outra dificuldade enfrentada é a definição da práxis pedagógica, pois, ela se define e se delinea nas estratégias de aprendizagem e nos meios empregados para se atingir as metas estipuladas pelas escolas e, para defini-la é preciso um processo coletivo, participativo, dialógico e reflexivo (GADOTTI, 1994).

É preciso que os envolvidos no processo de elaboração desses documentos participem em condições de igualdade e que cada segmento – gestão, equipe pedagógica, família e comunidade, alunos - possa contribuir para a ampliação do diálogo em prol da melhoria da qualidade do ensino e da formação para a cidadania. Os documentos estudados são as ferramentas da gestão democrática, pois, contemplam todos os eixos do planejamento de uma instituição de ensino sendo eles: organização administrativa, organização pedagógica e avaliação institucional.

2.2.6 Organização Administrativa da Escola

Os gestores de uma instituição de ensino precisam ter conhecimento sobre a organização administrativa e pedagógica de uma escola e sobre como utilizar os resultados das avaliações em larga escala da educação para a melhoria da qualidade do ensino. Pensar a organização administrativa de uma escola é considerar a especificidade da gestão escolar, ou seja, a sua função pedagógica.

Assim, a compreensão da especificidade da escola enquanto instituição social bem como das finalidades da educação e dos objetivos sociais da escola é fundamental para todos os envolvidos no processo de gestão da uma instituição de ensino uma vez

que a educação escolar não é toda a educação, conforme a atual LDBEN, a educação ocorre nos mais variados espaços, na escola onde é uma atividade sistemática e intencional, na família, nas diversas relações sociais.

Diversos são as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares em relação à organização administrativa e pedagógica de uma escola, sendo elas:

> dificuldades na compreensão das bases legais da educação, principalmente, em relação à organização dos sistemas de ensino, construção da proposta pedagógica, avaliação da aprendizagem e institucional, financiamento;

> falta de unidade que se traduz na dificuldade em articular, em prol da proposta política e pedagógica da escola, os profissionais dos diversos turnos de trabalho da escola;

> dificuldades no estabelecimento de parcerias com a família e com a comunidade;

> dificuldades na articulação entre o planejamento administrativo, pedagógico da escola e os recursos financeiros;

> dificuldades na implantação da proposta político-pedagógica.

Vamos então, compreender como está estruturado o Sistema Nacional de Ensino. Veja o esquema abaixo:



O Sistema Nacional de Ensino é integrado e cada ente federativo, União, Estados, Distrito Federal e Municípios podem organizar seus respectivos sistemas de en-

sino. Além disso, as instâncias administrativas precisam trabalhar em regime de colaboração na oferta, financiamento e garantia da qualidade da educação. No entanto, ainda não há definição de como correrá plenamente a articulação e dos mecanismos de colaboração entre as esferas de poder.

PARA SABER MAIS

Quer saber mais sobre a estrutura e organização do Sistema Nacional de Ensino? Consulte a Constituição Federal e a LDB, Lei n. 9.394/96.

As concepções de gestão escolar se refletem nas posições políticas e nas concepções de homem e de sociedade. O modo como a escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico e, na gestão democrática, são priorizados modelos de gestão que valorizam o trabalho coletivo e a participação de todos. A estrutura organizacional das escolas se diferencia conforme a legislação dos Estados e Municípios e com as concepções de organização e gestão adotadas, mas, de modo geral, podemos perceber uma estrutura básica conforme modelo a seguir:



O Conselho Escolar tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento Escolar.

Essas questões, de modo geral, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Gestores e representantes dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos pais e dos alunos devem compor o Conselho Escolar observando, em princípio, a paridade dos integrantes da escola (50%) e usuários (50%).

A Gestão da Escola é o núcleo executivo que planeja, organiza, coordena, avalia e integra todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar. São algumas das atribuições da equipe de gestão:

- > gerir a escola, cumprindo e fazendo cumprir a legislação em vigor, bem como os regulamentos, diretrizes e normas emanadas dos órgãos superiores e as disposições do Projeto Político-Pedagógico e do Regimento Escolar, de modo a garantir a consecução dos objetivos do processo educacional;

- > coordenar e garantir a elaboração, a execução e a avaliação da proposta pedagógica da escola;

- > garantir o funcionamento da organização escolar;

- > zelar pelo patrimônio físico e cultural da escola e da comunidade;

- > promover a administração do pessoal da escola e dos recursos

materiais e financeiros necessários para o aperfeiçoamento do trabalho educacional.

A Equipe Pedagógica compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções dos especialistas em educação variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas um profissional, ora são desempenhadas por professores. De modo geral a equipe pedagógica tem a função de proporcionar apoio técnico aos docentes e discentes, relativos a:

- > elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta pedagógica;

- > coordenação técnica e pedagógica;

- > acompanhamento e avaliação do processo de ensino-aprendizagem;

- > promover a coordenação, o acompanhamento, controle e avaliação das atividades educacionais da escola;

- > participar da elaboração e execução da proposta pedagógica e do plano de

ensino;

> acompanhar, avaliar e controlar a execução do Plano de Trabalho dos docentes;

> prestar assistência técnica aos professores, visando ao cumprimento da proposta pedagógica, e do plano de ensino e assegurar a eficiência e a eficácia do desempenho dos docentes para melhoria dos padrões de ensino;

> prover, juntamente com os professores, meios para a recuperação de aprendizagem dos alunos, acompanhando sua aplicação e avaliando cada professor em sua atuação nesse processo; socializar o saber docente, estimulando a troca de experiências entre os segmentos da comunidade escolar, a discussão e a sistematização da prática pedagógica, viabilizando o trânsito teoria-prática, de forma a qualificar a prática docente;

> cuidar do atendimento e do acompanhamento escolar dos alunos e também do relacionamento escola-pais-comunidade.

A formação específica de supervisores ou coordenadores pedagógicos e dos orientadores educacionais tem sido motivo de bastante polêmica entre os educadores. Em muitos sistemas de ensino, as funções de coordenação, supervisão e orientação educacional podem ser exercidas por diferentes profissionais.

Para melhor conhecimento do assunto, leia o artigo: LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

“O trabalho docente é uma atividade intencional, planejada conscientemente visando a atingir objetivos de aprendizagem. Por isso precisa ser estruturado e ordenado”. (LIBÂNEO, 1994, p. 96)

O corpo docente compõe a equipe pedagógica e tem com funções:

> participar da elaboração da proposta pedagógica e do plano de ensino;

> planejar, elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica da escola;

> zelar pela aprendizagem dos alunos;

> estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

> cumprir carga horária de efetivo trabalho escolar, além de participar efeti-

vamente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

- > colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Os Setores Técnico-Administrativos respondem pelas atividades-meio que asseguram o atendimento dos objetivos e funções da escola. No caso, destacaremos as atribuições da Secretaria Escolar, pois, é o órgão administrativo encarregado da execução dos trabalhos pertinentes à escrituração, correspondência e aos arquivos da escola.

A Secretaria deverá se organizar de modo a permitir a verificação da identidade de cada aluno, a autenticidade e regularidade de sua vida escolar, bem como a qualificação profissional do pessoal docente, técnico e administrativo. São algumas das atribuições da secretaria escolar:

- > esponder perante a gestão, pelo expediente e execução dos serviços gerais da secretaria;

- > organizar, superintender e realizar serviços de escrituração escolar e os registros relacionados com a administração do pessoal;

- > organizar e manter sob guarda os prontuários dos alunos, fichários e arquivos zelando pela sua ordem e conservação;

- > promover e manter atualizados os registros de aproveitamento escolar e frequência dos alunos, a escrituração dos livros e dos documentos de sua responsabilidade;

- > prestar informações e esclarecimentos referentes à escrituração e legislação, ao pessoal docente, técnico e administrativo;

- > fazer expedir toda a correspondência da escola.

A biblioteca e os laboratórios são espaços de aprendizagem que prestam assessoria e suporte ao trabalho pedagógico. São ambientes pedagógicos destinados às atividades teórico-práticas disponibilizadas para os professores e alunos e acessíveis à comunidade interna e externa.

A Família e a Comunidade segmentos importantes para a consolidação da gestão democrática nas escolas públicas e para a garantia da implementação da práxis pedagógica. A legislação educacional atual coloca a família como corresponsável pela

educação das crianças e jovens. São funções da família e da comunidade:

- > zelar juntamente com seus filhos pela conservação de todos os espaços físicos, bem como de materiais existentes na escola e que são patrimônio de uso coletivo;
- > comprometer-se com o processo de aprendizagem e assiduidade de seu filho;
- > participar do processo de eleição dos pais / mães ou responsáveis representantes por turma, processo este disciplinado no Plano Anual da escola.

Todos os segmentos que compõem a organização administrativa da escola – gestão, equipe pedagógica, conselho escolar, setor técnico-administrativo, família e comunidade – deverão trabalhar de forma integrada, pois, o processo de gestão democrática das escolas públicas é sinônimo de processo coletivo de tomada de decisões, tanto na construção e ou atualização do Projeto Político-Pedagógico como na definição do destino dos recursos financeiros recebidos pela escola.

O processo de instrumentalização da comunidade sobre o sentido de sua participação é legítimo e função da equipe de gestão da escola.

É importante consolidar a escola como espaço de instrumentalização e socialização do conhecimento (SAVIANI, 1991), conhecimento que passa pela tomada de consciência da comunidade sobre o seu papel na construção de uma proposta de gestão que, de fato, contribua para a solução dos problemas enfrentados pela escola e para a melhoria da qualidade do ensino.

As escolas precisam gerir diversos recursos financeiros que devem ser empregados na aquisição de material permanente; manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico; e desenvolvimento de atividades educacionais.

Os recursos financeiros, de modo geral, são repassados às escolas uma vez por ano, é calculado a partir do número de alunos relatado pela escola no censo escolar do ano anterior. As escolas devem prestar contas anualmente dos recursos financeiros. Uma escola pode receber recursos financeiros do FNDE, PDDE, PDE-ESCOLA, etc.

PARA SABER MAIS

Acesse: <http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-funcionamento> e <http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional/perguntas-frequentes>

2.2.7 Organização Pedagógica da Escola

A organização pedagógica da escola deve articular-se à organização administrativa. Compete à equipe pedagógica a interlocução com o corpo docente para efetivação de uma prática pedagógica que cumpra os pressupostos conceituais e práticos expostos no Projeto Político-Pedagógico.

Podemos considerar a prática pedagógica, com atividade complexa e dinâmica que se efetiva em um ambiente social particular, ou seja, na escola e que tem como finalidade a formação de um sujeito crítico, reflexivo capaz de exercer sua cidadania e se inserir no mercado de trabalho.

Não é tarefa fácil, segundo Borges (2003), a função da Equipe Pedagógica encontra-se maximizada no processo educativo agindo em todos os espaços para a garantia da efetivação de um projeto de escola que cumpra com sua função política, pedagógica e social. Ainda sobre as dificuldades enfrentadas pelos pedagogos, Saviani (1994) afirma que esses profissionais, enquanto especialistas em pedagogia escolar cabe-lhes a tarefa de trabalhar os conteúdos de base científica, organizando-os nas formas e métodos mais propícios à sua efetiva assimilação por parte dos alunos.

A equipe pedagógica deve, portanto, contruir uma proposta pedagógica atenda a demanda do contexto sócio-econômico-cultural atual, com a proposição de ações que possibilite a formação de cidadãos críticos, capazes de lidar, conscientemente, com a realidade científica e tecnológica na qual estão inseridos.

Assim, é de responsabilidade da equipe pedagógica – coordenadores, supervisores, orientadores educacionais e professores – construir, juntamente com os demais segmentos da escola, a proposta curricular que norteará o trabalho pedagógico

e a práxis educativa da escola. Para isso se faz necessário conhecimento das diretrizes curriculares nacionais para cada nível e modalidade de ensino ofertado pela escola e sobre o sistema de avaliação em larga escala.

PARA SABER MAIS

Para saber mais sobre as diretrizes curriculares nacionais consulte as bibliotecas da Sala PV, FDE e PPGE. Boa leitura!



Além da observância das diretrizes curriculares e das bases legais referentes à construção da proposta pedagógica da escola, é necessária a formação continuada do corpo docente para a melhoria da prática pedagógica e da melhoria da qualidade do ensino.

A formação continuada, principalmente, diante da difusão das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) que têm impactado fortemente a prática pedagógica e, conseqüentemente, a organização do trabalho pedagógico, abre novo leque de possibilidades de metodologias e práticas de ensino, novas formas de acesso ao conhecimento, novos conhecimentos, novas formas de aprender e superação de barreiras físicas em relação ao conhecimento e espaços de aprendizagens.

Cabe à coordenação pedagógica ou ao profissional que desempenha essa função na escola oportunizar momentos de estudo e discussão sobre temáticas relacionadas

ao trabalho docente, ao processo de ensino-aprendizagem, à educação de maneira geral, trocas de experiências, estabelecimento de parcerias a fim de possibilitar a formação destes profissionais no ambiente de trabalho.

Muitos sistemas de ensino, cientes da importância da formação continuada e troca de experiências, estabeleceram, dentro da carga horária dos profissionais da escola, momentos para os encontros da equipe pedagógica. Tais momentos recebem nomes diversos sendo ‘Reunião de Módulo’ o mais comum.

No entanto, as funções são as mesmas: fórum permanente de discussão das concepções de educação, das metodologias de ensino, sobre os conhecimentos teóricos e experiências que desenvolvam as competências profissionais do professor, estabelecimento de grupos de estudos e pesquisas, discussões sobre os problemas enfrentados na sala de aula e fora dela, estabelecimento de parcerias para a realização de projetos, avaliação da proposta pedagógica e das práticas de ensino, análise das avaliações em larga escala, dentre outras (LIBÂNEO, 2001; SAVIANI, 2007; VEIGA, 1995).

É preciso que o coordenador pedagógico planeje, antecipadamente, esses momentos de encontro da equipe pedagógica e conduza o processo. Como a organização pedagógica e administrativa deve estar integrada, o gestor escolar pode participar dos encontros da equipe pedagógica, mas, é preciso ter cuidado para que esses encontros não se torne momentos de mera prestação de contas de reivindicações diversas. O Conselho de Classe, também, se configura como momento de encontro da equipe pedagógica, mas, não deve ser confundido com os momentos de formação e discussão sobre o trabalho pedagógico.

O Conselho de Classe é constituído para discussão das vivências em sala de aula e envolve todos os atores participantes do processo de ensino-aprendizagem. O Conselho de Classe, de modo geral, ocorre logo após a finalização de cada etapa pedagógica – bimestre ou trimestre – e pressupõe avaliação do desenvolvimento dos aprendentes e da prática pedagógica dos professores. (SILVA, 1999).

A proposta pedagógica da escola deve partir do pressuposto que o conhecimento é uma construção coletiva mediada pelo diálogo (FREIRE, 2004). O processo de construção do conhecimento deve partir da realidade dos sujeitos, de seus interesses sem deixar de lado o conhecimento técnico-científico e cultural produzido pelas socie-

dades ao longo dos anos e os conteúdos previstos nas diretrizes curriculares nacionais e a dos respectivos sistemas de ensino.

É preciso, além da seleção da concepção de aprendizagem que norteará o trabalho pedagógico da escola, da seleção de conteúdos, da especificação do processo avaliativo é necessário a escolha e utilização de metodologias de ensino que favoreçam o diálogo, a interação com o objeto de estudo, a experimentação (consulte a obra de Dewey), que seja desafiadoras e que permitam a (re)criação do conhecimento pelos sujeitos.

Freire (2004) chama a atenção para o fato de que a escola precisa ressignificar o processo de ensinar e aprender de forma a possibilitar, ao sujeito aprendente, o estabelecimento de conexões e relações entre os conhecimentos produzidos pela humanidade e a realidade na qual está inserido. Para o autor, os conhecimentos significativos promovem o diálogo, provocam questionamentos e discussões, propiciando a interação entre sujeito e conhecimento.

Para dar conta de tudo isso, a proposta pedagógica e a organização curricular devem ser flexíveis, deve prever a possibilidade de mudança e alterações e propor uma seleção intencional, sistemática e criteriosa de conteúdos.

A proposta pedagógica da escola como parte integrante do PPP representa uma determinada concepção de educação e de sociedade e deve ser construída pelos professores dos diversos componentes curriculares, mediada pela equipe pedagógica. Para a elaboração da proposta pedagógica e da organização curricular da escola, os docentes e a coordenação pedagógica precisa lançar mão dos fundamentos curriculares. Para dar vida à proposta pedagógica da escola e à organização curricular, é preciso a elaboração dos planos de ensino e de aula que sistematizam o planejamento do trabalho pedagógico.

O currículo escolar não é neutro. Ele sintetiza a concepção de homem, de mundo e de sociedade que se deseja formar. A organização curricular estabelece a organização dos espaços e tempos em que a escola vai desenvolver os diferentes conhecimentos e valores. A escola pode, conforme a atual LDBEN, se organizar em regime seriado (organização curricular exclusivamente temporal) ou regime cíclico (dividido em tempos que variam de dois a três anos e consideram as variações evolutivas dos alunos e seus ritmos de aprendizagem).(SILVA, 1999).

Esses documentos devem contemplar recorte dos conteúdos selecionados para cada período educativo, apresentar a intencionalidade da proposta pedagógica e do professor em relação às competências e habilidades a serem desenvolvidas junto aos educandos e traduzidas a partir dos objetivos de ensino e critérios avaliativos.

Para que a proposta pedagógica se efetive no cotidiano escolar e, portanto, se consolide como uma rotina pedagógica da escola se faz necessário a participação ativa da equipe pedagógica na construção do PPP e que os professores tenham pleno conhecimento da organização curricular da escola: conteúdos (intencionalidade-objetivos), metodologias a serem utilizadas para que se possa atingir os objetivos de aprendizagem e como os aprendentes serão avaliados (critérios e instrumentos de avaliação) e sobre as possibilidades de intervenção para aqueles que não conseguiram alcançar os objetivos de aprendizagem.

Aspecto importante da organização pedagógica e também da organização administrativa, a avaliação em larga escala, no caso da Educação Básica, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), mostra os resultados sobre os índices de aprendizagem e servem, para os gestores escolares, como sensor da qualidade da educação oferecida.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) foi implantado em 1990 e é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Consiste na sistematização e análise de dados sobre o ensino fundamental e médio. O SAEB fornece subsídios para a formulação de políticas e diretrizes educacionais para as escolas de todo o país.

O SAEB é composto por duas avaliações complementares, a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), avalia os estudantes matriculados no 5º e 9º anos do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), mais conhecida como Prova Brasil, que avalia alunos de 5º e 9º anos do ensino fundamental público, nas redes estaduais, municipais e federais em escolas que tenham no mínimo 20 alunos matriculados na série avaliada. As avaliações do SAEB ocorrem a cada dois anos, a Aneb é amostral e a Anresc, censitária.

PARA SABER MAIS

Ficou curioso? Quer saber mais?

Acesse: <http://provabrasil.inep.gov.br>

Como vimos, a avaliação é parte integrante da proposta pedagógica da escola e, a avaliação em larga escala possibilita que a escola identifique suas fragilidades em relação ao processo de ensino-aprendizagem, as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas e reveja suas estratégias de ensino.

A avaliação em larga escala possibilita, também, que a escola se localize em relação à qualidade do ensino em relação às escolas do município, do estado e do país e a partir dos índices de desempenho dos alunos, estabelecer estratégias que possibilitem a melhoria do ensino e, conseqüentemente, o rendimento dos alunos.

A adoção de metodologias de ensino mais adequadas ao contexto da escola e da comunidade atendida e que foram selecionadas a partir de uma análise criteriosa dos resultados obtidos pela escola no SAEB e fruto do diálogo e da reflexão da equipe pedagógica sobre a proposta pedagógica da escola propiciam a aprendizagem dos alunos com conseqüente melhoria dos indicadores de rendimento escolar da escola.

Aprofundaremos nossos conhecimentos sobre a avaliação em larga escala na Sala Políticas e Práticas de Gestão Escolar (PPGE), no momento, é importante que tenham a compreensão de que se faz necessário que a equipe pedagógica e os gestores escolares interpretem e analisem as avaliações do SAEB para de fato implementarem as mudanças necessárias no espaço escolar e na comunidade, principalmente, para subsidiar mudanças das ações pedagógicas nas salas de aula.

A gestão escolar envolve a organização administrativa e pedagógica de uma escola e deve garantir que todos os segmentos envolvidos na práxis educativa consigam seu lugar na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola. Lagarde (1993) chama a atenção para o fato de que poder se faz presente nas relações cotidianas, em ações, em gestos, na linguagem, na capacidade de decidir sobre a vida do outro.

As relações de poder permeiam todas as relações sociais presentes na escola e, ao contruirmos a proposta político-pedagógica da escola, estamos tomando decisões que impactarão a vida das crianças e jovens que passarão pela escola, ou seja, estamos tomando decisões que impactarão a vida do outro, seja esse outro, o aluno, o professor, os pais, a comunidade...

Ao elaborarmos coletivamente o PPP da escola e ao abrirmos espaços para o diálogo nas esferas administrativas e pedagógicas da gestão escolar, estaremos contribuindo para a formação de sujeitos críticos, reflexivos, criativos, pensantes. O gestor escolar é figura central neste processo, pois, define, planeja, organiza, coordena, avalia e integra todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar

PARA SABER MAIS

São muitos os termos e vocábulos de uso corrente no campo da Educação e para saber um pouco mais sobre os termos que utilizamos e conhecer outros, consulte o Glossário de Termos e Expressões de Educação e Cultura, elaborado pelo Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército Brasileiro no link: <http://www.decex.ensino.eb.br/pdfs/educacao/glossario.pdf> Bons estudos!
