

O Projeto Político Pedagógico: Concepções e Práticas¹

Political-Pedagogical Project: conception and practice

Ademar de Lima Carvalho²

Resumo

Este artigo trata da questão da gestão na escola. Tem por objetivo compreender que importância que o diretor e o coordenador atribuem ao projeto político pedagógico no processo de organização da estrutura administrativa e pedagógica da escola. O ponto de partida da reflexão recai sobre a problemática da organização do trabalho pedagógico consubstanciado na experiência de gestão e coordenação no cotidiano da escola. Parte da compreensão de que é a prática que constrói a educação, o modo de ser da gestão, da coordenação pedagógica, bem como de toda manifestação da existência humana. Neste sentido, entende que o projeto político-pedagógico se configura como eixo norteador para a ação educativa, tendo em vista que é nele que as finalidades políticas mais amplas da escola são traçadas.

Palavras-Chave: Gestão democrática. Autonomia. Prática pedagógica. Processo de formação.

Abstract

This paper deals with school management. Its purpose is to understand the importance a director and a coordinator attribute to the political-pedagogical project during the process of organizing the administrative and pedagogical structure of a school. The starting point of this reflection lies on the problem regarding the organization of the pedagogical work consubstantiated with management experience and coordination in the school everyday life. I start from the comprehension that practice builds up education, the way management and pedagogical coordination should be, as well as every and each manifestation of the human existence. Thus, it shows that the political-pedagogical project is a starting point to the educational action which takes into account that through it the broadest political aims are mapped out.

Keywords: Democratic management. Autonomy. Pedagogical practice. Formation process.

1 Este artigo refere-se a parte de uma pesquisa realizada com dez diretores e dez coordenadores pedagógicos da rede pública estadual e municipal de ensino de Rondonópolis/MT em 2007.

2 Professor do Departamento de Educação do *campus* Universitário de Rondonópolis/MT e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFMT; Doutor em Educação pela UNESP/Marília e Mestre em Educação Pública pela UFMT. Endereço: Av. Fernando Corrêa da Costa, s/n. Coxipó, Cuiabá-MT, Brasil. E-Mail: <ademarc@terra.com.br>.

Introdução

O objetivo deste texto é apresentar uma reflexão acerca do que pensam o diretor e o coordenador sobre o projeto político-pedagógico da escola. Tomamos como eixo norteador das análises um situar entre o imaginário e a experiência de gestão e coordenação no cotidiano da escola, por pensarmos em oferecer uma contribuição significativa para uma melhor compreensão do processo de ordenação da gestão, sobretudo do projeto político pedagógico enquanto edificador de pontes e exercício constitutivo da educação como prática da liberdade.

O conteúdo das análises e reflexões realizadas é resultado de uma investigação desenvolvida junto a vinte professores que atuam na função de diretor e coordenador pedagógico na escola pública.

Na investigação, objetivamos compreender que importância que o diretor e o coordenador atribuem ao projeto político-pedagógico no processo de organização da estrutura administrativa e pedagógica da escola, na dimensão da gestão, autonomia, currículo e formação continuada do professor. Considerando a natureza qualitativa do estudo, para o levantamento dos dados realizamos entrevistas com diretor e coordenador que desempenham sua função na escola pública, obedecendo-se o critério de cinco de cada rede.

Para proceder à investigação junto aos diretores e coordenadores pedagógicos na unidade escolar, especificamente na coleta dos dados que subsidiaram nossa análise nesta investigação, foram colocadas as seguintes questões: como você define o seu papel de gestor (a) escolar? O que significa o projeto político pedagógico da escola para você? Relatar como se dá o processo de construção do projeto político-pedagógico da escola. Como é pensada a questão da gestão, da autonomia, do currículo, da formação de professores e do pedagógico no projeto da escola? Na sua visão, o plano de trabalho do professor tem uma articulação com o projeto da escola? Em que momento se dá esta articulação? De que formas são concretizadas na escola as deliberações do projeto político pedagógico? Que outras contribuições podem-se acrescentar para enriquecer a investigação?

1 Razão de ser da reflexão

No espaço da organização escolar, é indispensável que o educador desenvolva, de maneira simultânea, uma prática pedagógica crítica e construtiva que permita ao estudante aprender a aprender a desvendar o tecido social que o cerca. Nesse sentido, entende-se que o projeto político pedagógico é “[...] justamente a ferramenta, o

instrumento, a mediação que propiciará a mudança.” (VASCONCELLOS, 2002, p. 27) no processo de pensar, organizar e construir a prática pedagógica significativa no espaço da sala de aula.

Hoje, o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública constitui-se numa realidade necessária, visto que a gestão democrática - o trabalho coletivo na escola - configura-se como espaço significativo que abre para a comunidade escolar o compromisso de reeducar a todos para o exercício pleno da democracia participativa. Nessa dimensão, compreende-se que a educação acontece no espaço da cultura. Como a escola é parte integrante do universo cultural, tendo como missão de ampliar a experiência e formação humana na relação de seu espaço cotidiano, é fundamental a presença e o diálogo problematizador com as diferentes culturas, pois é no encontro com as diferentes vertentes da realidade que o sujeito se forma, constituindo-se enquanto sujeito autônomo no modo de ser, pensar e agir.

Contudo, vale lembrar que a escola é o espaço de democratização e inclusão social através da apropriação da cultura sistematizada. Porém, para que de fato a escola se transforme em instância social que sirva de base mediadora e articuladora de um projeto que tenha a ver com o agir humano, é fundamental desenvolver uma percepção de sujeito em construção, ávido e desejoso da aproximação com a realidade social ao seu entorno. Nesse movimento, o encontro da comunidade com uma escola viva possibilita abrir caminhos para a construção da democracia direta e um engajamento no processo de construção da escola cidadã, sonhada e gerida, visando a promoção de todos. Nesse sentido é que se entende que o projeto constitui “[...] a carta de definição da política educativa da escola.” (ALARCÃO, 2003).

Na dimensão da gestão educativa, é preciso compreender que o gestor da escola é um professor que está a serviço do serviço que os professores prestam aos seus alunos. Dessa forma, na escola o administrativo se desenha como suporte para o pedagógico. O gestor é um professor comprometido com o trabalho pedagógico de sua escola. Enfim, é a educação, referenciada pelo pedagógico, que se apresenta como o ponto de partida e o de chegada da ação administrativa.

O trabalho do gestor escolar ocorre num marco institucional inserido, por sua vez, em contextos políticos e socioculturais. Por isso, é fundamental que se compreenda que a escola sofre as determinações sociais, porque não há como delas fugir, pois toda prática humana está urdida na esfera política. As próprias práticas de ensino, gestão e convivência também são tecidas na mesma dimensão. Melhor dizendo, são políticas. Então, nada de estranho que todos os educadores passem a compreender que a educação, a organização escolar, a prática de ensino e a avaliação constituam uma prática social, um ato político. Logo, o fato real é que se quisermos uma escola democrática, é preciso um gestor democrático. Se quisermos um professor crítico, é preciso uma coordenação reflexiva e isso é um processo de

construção individual e coletiva. A democracia na escola é um processo que se constrói vivenciando, praticando no contexto nas relações cotidianas.

A problemática do Projeto Político Pedagógico - sua construção, execução, avaliação e autonomia – transformou-se numa necessidade emergente do processo organizativo da escola. A partir da LDB/9394/96, no artigo 12, que determina que cada unidade escolar tenha o dever de buscar novos caminhos organizativos para gerir o processo educativo, o projeto pedagógico passa a ter outro sentido para o processo de organização do trabalho da escola, visto que o artigo 13 da referida lei indica como uma das incumbências dos docentes “participar da elaboração da proposta pedagógica da escola.” Também prevê a lei que a elaboração e cumprimento do plano de trabalho do professor devem ter como referência fundamental a proposta pedagógica da escola.

Portanto, mediante a determinação desta legislação, a construção do projeto político-pedagógico na escola é tarefa de todos os sujeitos que estão inseridos na “comunidade escolar”. E é por isso que:

A discussão, a elaboração, a execução e a avaliação dos projetos político-pedagógicos das escolas, as reuniões de conselhos, os grupos de estudo, as aulas são algumas práticas a serem priorizadas na formação dos professores, criando um novo estilo de gestão e uma nova cultura de construção coletiva do cotidiano na escola e da instituição formadora. (VEIGA, 2004, p. 90).

O projeto político-pedagógico da escola se constitui num instrumento nuclear de mobilização da “comunidade escolar”, no sentido de definir sua política educativa. Isso significa afirmar que “pensar o Projeto Político-Pedagógico de uma escola é pensar a escola no seu conjunto e a sua função social.” (idem, p. 69). Desse modo, considero oportuno construir uma reflexão a respeito do que pensam o diretor e o coordenador sobre o Projeto Político-Pedagógico no contexto da escola pública, porque o ato de se engajar no movimento de busca de novos caminhos para a formação docente e a organização do trabalho pedagógico, investigando e pensando a própria prática da escola, representa um desafio.

A razão da reflexão funda-se, assim, na premissa de que a governança da escola de qualidade social para todos toma como eixo de exigência que a tessitura de um “projeto coletivo, institucional e participativo tem muito mais possibilidades de produzir inovações do que as ações individuais.” (idem, p.86). Nesse sentido, entende-se que o projeto político-pedagógico tem importância significativa como eixo norteador do processo de organização curricular e da formação continuada dos professores.

Concluindo, compreendo, como Alarcão (2003, p. 91), que “[...] o projeto deve buscar-se numa visão prospectiva e estratégica do que se pretende para a

escola, uma visão interpretativa da sua missão e alicerçada nos valores assumidos pelo coletivo dos atores sociais presentes na vida da escola.”.

O modelo de gestão desenvolvido numa escola reflete o modelo cultural apropriado pelo diretor que administra a unidade escolar. Porém, entendendo que o papel do gestor escolar reside na capacidade de mobilizar os agentes educativos, alunos e comunidade para a concretização do projeto institucional, sem nunca perder a capacidade de decidir o que é melhor para a realidade em que estão inseridos e sem prejuízo à qualidade do ensino (ALARCÃO, 2003, p. 93). É justamente nessa relação entre a dinamização do projeto institucional e a prática pedagógica na escola que residu a problematização do estudo. É nesse movimento de contradição que a reflexão tomou como sendo sua a finalidade compreender e analisar a gestão escolar por intermédio do diálogo com o diretor e com o coordenador pedagógico, ambos subsidiados por uma leitura do projeto político-pedagógico da escola.

2 Pontos significativos extraídos da fala dos diretores

Os diretores concebem o papel do gestor como mediador, articulador das ações da escola, intermediador de todo o processo de ensino e aprendizagem; articulador do pedagógico e do administrativo dentro da escola; o gestor é aquele que tem que estar a par de tudo.

O Projeto político-pedagógico da escola significa o documento que norteia todas as suas ações, a espinha dorsal da escola, o eixo que define a eficácia do trabalho da unidade; é o foco e a meta da escola.

Em relação ao processo de construção do projeto político pedagógico, enfatizam que há participação de todos os segmentos através de reuniões. Há também relato sobre a construção do projeto a partir da busca do esqueleto do projeto de outra escola.

Na percepção dos diretores, a gestão é aberta, pensada no global e dentro da parceria. O ponto importante a ser destacado é que a gestão é algo que precisa ainda ser muito bem trabalhada, apesar da presente idéia de que existe a gestão democrática.

No tocante à autonomia, entende-se que vem crescendo gradativamente o trabalho em conjunto, característica reveladora da condição do Projeto político-pedagógico da escola. Porém, uma autonomia ainda reduzida ao desenvolvimento de projetos pontuais e a mudanças de algumas normas na escola. O maior problema reside na questão da autonomia financeira para gerir a escola pública.

Na dimensão do currículo, destaca-se o domínio da prescrição adaptada à realidade da escola. Na rede municipal, o tema gerador surge como forma de trabalho pedagógico anunciado por algumas escolas, não fugindo, porém, do caminho traçado pelos órgãos que definem a questão. A preocupação

verificada relaciona-se com conhecer mais a legislação e a necessidade de adequação do currículo da escola, como também de uma ampliação da própria concepção de currículo. Na dimensão da construção do currículo por ciclo de formação humana, observou-se que os professores ainda estão presos à lógica da seriação.

Quanto à formação, de maneira geral, as escolas anunciam que trabalham a formação continuada, de caráter semanal – a maioria - dentro da hora atividade, na semana pedagógica, com um grupo de estudo. A formação desenvolvida na escola é conduzida pelos coordenadores.

No tocante ao pedagógico, afirmou-se o desenvolvimento de atividades em conjunto com o professor, pensando na aprendizagem do aluno. A preocupação recai na questão da organização do ensino em Ciclos de Formação, traduzida na preocupação com dificuldades metodológicas, compreendendo-se que o pedagógico tem um papel fundamental dentro da escola.

Em relação à articulação entre o plano de trabalho do professor e o projeto da escola, apesar de afirmarem que, teoricamente, o fazem na prática isso se apresenta ainda de forma frágil. Os diretores da rede municipal deram maior ênfase à relação do trabalho do professor articulado com o projeto da escola. O momento da articulação se dá nas reuniões pedagógicas, no conselho, na hora-atividade e nos encontros de estudos.

Na forma de concretizar as deliberações do projeto político pedagógico, o ponto convergente entre os diretores entrevistados perfaz a reunião pedagógica, a hora atividade e a hora do planejamento.

Por fim, apresento outros pontos extraídos da entrevista com os diretores, que destaco como significativos: “é difícil de administrar hoje, devido à questão da autonomia, viabilização de projeto por questão econômica”; “Os alunos faltam muito e isso traz preocupação”; “O entrave do projeto político pedagógico está na falta de trabalho coletivo”; “Dificuldade de trabalho por área porque tem professor que trabalha em diferentes escolas.” São dados relevantes e reveladores, pois a questão das condições de trabalho e viabilidade do projeto da escola perpassa tanto a necessidade de rompimento com uma cultura predominante de escola, enraizada no individualismo, como pelas condições imediatas de se estruturar novas possibilidades de trabalho, como a permanência do professor na escola em dedicação exclusiva ao projeto educativo.

2.1 - Breve diálogo com os diretores.

Embora uma parcela significativa dos diretos tenha uma compreensão do seu papel de gestor escolar, os dados da investigação revelaram que há diretores que têm pouco conhecimento da real função da gestão, da organização do trabalho pedagógico da escola. Isso pode ser atribuído, dentre outros fatores, à ausência de formação específica para exercer o comando da gestão escolar. Por outro lado, vale ressaltar que os dados da formação mostram que, embora a maioria dos diretores seja licenciada em Pedagogia, não há qualificação específica para ocupar a função de gestor escolar. Apenas um (01) diretor tem especialização na área, mas com pouca experiência acumulada no exercício da função. Isso significa que não demandou ainda uma aprendizagem significativa da função que lhe é peculiar.

Assim expressou uma diretora:

Vou dizer a verdade para você. Neste ano, enquanto professora, não tinha muito conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico. Eu via falar, às vezes chamar para discutir. Para mim, eu não via muita importância. Agora, na direção, nós tivemos aquela reunião com a professora da Universidade, ela passou na reunião passada sobre o Projeto Político Pedagógico e sua importância. Eu ainda não estou muito por dentro não, mas estou buscando, aos pouquinhos estou me inteirando, porque enquanto professora eu não tinha conhecimento.

A fala da diretora revela um despreparo teórico sobre o papel e função da gestão escolar, bem como dos elementos essenciais que compõem a natureza da organização escolar. Revela, também, a ausência de práticas anteriores na escola que buscassem discutir e construir o significado do Projeto político-pedagógico da escola, pois como professora, numa nova gestão, a diretora traz, de sua experiência anterior, o estranhamento sobre a gestão de um projeto do qual, agora, ela se percebe na responsabilidade de conhecer e de compreender.

Na concepção de outro diretor, o modelo de gestão desejada, passa inicialmente pelos recursos, pelo investimento:

Porque você como gestor tem suas propostas, você fica amarrado, você vê que necessita, tem muitos entraves. É preciso avançar muito na questão da gestão democrática até a questão de direito da escola, os investimentos não chegam, você precisa ficar fazendo lobby, você acaba ficando amarrado. Por ser uma gestão democrática, se você não mostrar trabalho, de certa forma você não consegue uma reeleição.

Penso que a gestão, para adquirir um caráter significativo enquanto articulação da organização do trabalho escolar, deve ser compreendida como concepção e

prática da ação educativa no cotidiano. Restringir a gestão ao aspecto financeiro significa compreender a organização da escola apenas na dimensão da administração burocrática. Balizar a gestão da escola neste ângulo é empobrecer o verdadeiro sentido da organização do trabalho escolar, como suporte necessário para o desenvolvimento do trabalho pedagógico no cotidiano da sala de aula

No tocante à autonomia, os dados da investigação revelam que a escola tem certa liberdade para propor e desenvolver as atividades pedagógicas, desde que não se contraponha ao currículo estabelecido, ou que não gere despesas excedentes frente ao recurso público já disponibilizado, além do limite daquele direcionado para o funcionamento da unidade escolar. Assim diz o diretor: “a escola tem a autonomia que ela vai trabalhar a metodologia, que ela vai utilizar a forma que vai conduzir o seu trabalho não negando ao aluno alcançar o caminho central que ele necessita para ir para o mundo do trabalho.” Percebe-se que a questão da autonomia parece ser o ponto crítico da organização do trabalho escolar.

A idéia que transparece na fala dos diretores quanto à concepção de currículo está associada à prescrição determinada pela secretaria. As diretrizes curriculares na prática se transformam na essência do currículo desenvolvido na ação educativa da escola, dissociando-se da realidade e das reais necessidades educativas dos educandos, embora se perceba que há um esforço para desenvolver o tema gerador e projetos transversais amarrados ao que está estabelecido pela norma vigente.

Outro ponto importante destacado pelos diretores é que há dificuldade de reunir o conjunto de professores no mesmo horário na escola para desenvolver a formação continuada. Assim expressou um diretor: “[...] os professores não têm como reunir num período único para formação, porque uma boa parte trabalha em outras unidades.”. Outro diretor afirma que “[...] o excesso de trabalho do professor dificulta a formação, visto que tem professor que é lotado em duas redes.”.

Uma reclamação que destaco como significativa e que veio de uma diretora é quanto ao descumprimento e a descontinuidade dos projetos e repasse dos recursos do Estado para a escola, fazendo com que se inviabilize uma ação contínua dos projetos idealizados pelo conjunto de professores. A diretora reclama por autonomia financeira para que a escola possa viabilizar os projetos necessários para melhorar a qualidade educativa da escola, ou que pelo menos “O parco recurso destinado à escola deveria chegar sem longo atraso.”.

Quanto à articulação do plano de trabalho do professor com o projeto da escola, a maioria dos entrevistados afirmou que o plano de trabalho do professor está de certo modo articulado com o projeto da escola devido ao fato de que, no início do ano, durante a semana pedagógica, o conjunto de educadores da escola discute e produz o seu plano de trabalho partindo da avaliação do que foi desenvolvido no ano anterior. O trabalho do professor se articula com o da escola em dois aspectos:

no momento de elaboração do projeto busca-se aproximar da realidade do aluno e, mensalmente, no encontro coletivo para avaliar o trabalho. Assim expressou um diretor: “[...] mensalmente temos encontro coletivo para verificar o que está sendo trabalhado, verificando o fracasso e sucesso.”.

3 Pontos significativos extraídos da fala dos coordenadores

Os coordenadores enfatizam que o seu papel é complexo porque acabam se envolvendo em tudo. O ponto de convergência é que na prática é complicado definir o papel da coordenação porque realizam outras funções que não a sua especificamente. Contudo, define-se como a alma da escola, como a mediação entre os professores e alunos. Compreendem que a função do coordenador é auxiliar, assessorar e orientar o professor, articular e coordenar a proposta pedagógica da escola..

O projeto político pedagógico da escola significa, para os coordenadores, a vida, a alma, o esteio, a espinha dorsal, o centro, o cerne, a essência, o carro chefe, o caminho, todo direcionamento da escola.

Em relação à construção do projeto político pedagógico a tônica evidenciada é que este é construído pelo conjunto de pessoas que trabalham na escola, com a participação de todos os segmentos. As dinâmicas de construção é que são diferentes, pois há escola que primeiro trabalha com o professor e o servidor, para depois convidar a comunidade. Outra colhe os dados de modo mais participativo e depois é a equipe diretiva que faz a ordenação final. Aqui destaco o fato de a maioria dos coordenadores dizerem que o projeto político pedagógico está parado, precisando de revisão.

Na concepção dos coordenadores a gestão no projeto da escola está pensada em atenção ao pressuposto da democracia, sendo aberta e participativa. Na escola as decisões são tomadas em conjunto. Contudo, há coordenador que diz saber que a gestão precisa ser democrática.

Na questão da autonomia, entende-se que ela tem um caráter relativo, porque apenas se pode falar, agir e decidir sobre algumas coisas: “A autonomia é a parte mais difícil porque envolve a concepção humana. A que nos é dada, é meio regrada porque a gente tem dependência da secretaria da educação. Além dos projetos verticais desarticulados da escola, a gente esbarra na questão financeira que foge à realidade da escola.”.

O currículo está articulado com a matriz que vem da secretaria, sendo que a ênfase recai sobre o tema gerador. Fora do prescrito, há os projetos desenvolvidos pelas escolas. Destaco essa afirmação: “[...] além do conteúdo, é tudo o que nós temos.”.

A formação está pensada no espaço da hora atividade com periodicidade semanal. Há grupo de estudo, organização por ciclo e fase. Um ponto convergente na fala dos coordenadores é que não há integração total dos três períodos para discutir todos os problemas da escola. Outro aspecto é que não há disponibilidade integral do professor para participação no processo de formação, o que compromete o processo pedagógico enquanto conteúdo da formação dos professores.

No aspecto da articulação do plano do professor ao projeto da escola, uma grande parte dos coordenadores entende que os professores tentam, mas a maioria não tem articulação direta. Há uma articulação mais determinista: “Quando a gente faz o plano, eu sei a importância que ele tem, quando vem para a prática, aqui na realidade, de repente parece que ele não existe, porque ele precisa ser cobrado sempre. Na realidade, acho que esta articulação não está tão presente assim.”. Contudo, vale ressaltar que há coordenador, na escola organizada em Ciclos, que percebe certa coesão entre os projetos.

O momento da articulação do trabalho do professor ao projeto da escola tem sido viabilizado de forma mais direta durante o planejamento na semana pedagógica, nos encontros, nas reuniões pedagógicas e na hora atividade dos professores. Mas este trabalho encontra limites nos desencontros de professores que atuam em outras atividades profissionais (em duas redes de ensino, às vezes) e mesmo na resistência ao encontro de formação coletiva. Por outro lado, para os professores que atuam nas mesmas fases e períodos de trabalho é possível dizer que tem surgido um movimento em direção a um trabalho mais próximo, mais partilhado em sua elaboração e reflexão.

As deliberações sobre o projeto da escola estão sendo concretizadas através de reunião mensal que algumas escolas fazem com os professores. Por um lado, a equipe diretiva sempre se reuniu para tomar as decisões necessárias. Por outro lado, ressalta-se que dentro do Plano de Desenvolvimento da Escola/PDE estão traçadas várias ações, onde cada um recebe uma tarefa para ser executada.

Finalizando, apresento outros pontos extraídos da entrevista com os coordenadores que destaco como significativos para a investigação: “[...] para melhorar é preciso estar inserida no projeto político pedagógico a questão financeira.”. E é um problema: “[...] a ausência da família se responsabilizando pelos filhos na escola”. “O projeto político pedagógico foi sufocado pelo Plano de Desenvolvimento da Escola.”. “A qualidade da educação e do ensino é uma discussão que se faz pouco.” Outro aspecto importante foi o destaque dado à participação ativa do conselho na escola. Há um sentimento, uma necessidade e uma abertura para pessoas ligadas à universidade – à docência ou à pesquisa - para desenvolver trabalho de formação com os profissionais da escola. As experiências neste campo são ressaltadas como boas.

3.1 Breve diálogo com os coordenadores

De certa forma os coordenadores têm uma compreensão da importância do Projeto Político Pedagógico como instrumento fundamental de ordenação do trabalho da escola, na dimensão do coletivo, do pedagógico, do processo de ensino, da aprendizagem e da relação com a comunidade. O Projeto Político Pedagógico é compreendido como a espinha dorsal, o centro, o cerne que dá o direcionamento da vida da escola.

Portanto, conceber o Projeto Político Pedagógico como a espinha dorsal, como o centro que constitui a unidade entre as diversas dimensões do universo da escola, significa compreender que o substrato que urde sua condução se expressa na concepção da finalidade social da educação e concepção do processo ensino aprendizagem. Significa compreender que é o currículo que está no centro do projeto da escola, como nos diz Alarcão (2003). Neste mesmo movimento, pode-se afirmar que “[...] central ao currículo e a escola está à noção de educação e de aprendizagem, correlacionados com o de ensino e de avaliação de onde decorrem as de organização de espaços, tempos e recursos.” (p. 86-87). A fala dos coordenadores não expressa de forma mais evidente este entendimento.

No aspecto de como é pensando o currículo no projeto da escola, as respostas indicam um entendimento mais na dimensão do que é prescrito e projeto de caráter transversal. Na questão da autonomia da escola, a investigação evidenciou que há pouca compreensão e que ela reside na sua capacidade de “auto-governar-se e auto-produzir-se” na dimensão do pedagógico. Na concepção de Silva Jr (1999, p. 231) “[...] pode-se argumentar que a autonomia da escola pressupõe a elaboração de seu projeto pedagógico e que este, para ser autêntico e se tornar viável, pressupõe o trabalho coletivo como seu modo de organização.” Isto significa entender que o trabalho coletivo, no Projeto Político Pedagógico é condição fundamental para a conquista da autonomia da escola.

Por outro lado, vale lembrar que uma coordenadora foi enfática ao dizer que na escola “a gente faz de tudo um pouco: cuida da indisciplina que não seria o papel da coordenadora; além de mediar essa relação entre professor e aluno, processo de ensino e aprendizagem, como orientação, formação dos professores, curso de formação continuada, elaboração de projeto.” Frente à realidade apresentada pela coordenadora, nos compete refletir que o trabalho polivalente do coordenador pedagógico na escola, descaracteriza o seu real papel, se na prática assume tarefa que não a sua, ou que muitas vezes é da competência específica do diretor, de outros profissionais da educação e da família. A consequência desta descaracterização do trabalho do coordenador pedagógico na escola é o esvaziamento do pedagógico.

Contrariamente ao que ocorre, a prática educativa no cotidiano da escola deve estar sempre articulada ao pensamento educativo do educador e ao projeto político pedagógico (Carvalho, 2005, p. 68).

A investigação constatou que uma parte significativa dos coordenadores tem consciência de qual é o seu real papel. Contudo o cotidiano da escola tenciona outra lógica. Frente a essa questão assim se expressou uma coordenadora: “[...] o meu papel aqui, na real, seria trabalhar o pedagógico com os professores na escola. Só que hoje a gente ajuda na administração, cuida da indisciplina de aluno; acompanhar os professores que seria uma parte maior. A gente está acompanhando uma parte menor, devido a esses transtornos que se dão na sala de aula.”

O fato real é que a coordenadora tem clareza de que o seu trabalho não está sendo desenvolvido de acordo com o que é de sua competência. Porém, durante o processo da investigação não pudemos perceber nenhuma manifestação, desejo e vontade expressa por parte de coordenadores para superar essa realidade.

Dialogando ainda com os coordenadores, a idéia que transparece é a de que o Projeto Político Pedagógico de fato define várias questões ordenadoras do trabalho a ser desenvolvido na escola, mas, de acordo com uma coordenadora, “[...] na realidade nossa ele fica um pouco distorcido, porque no papel você pode colocar ele muito bonito como você quer trabalhar, o que você pensa, como você vai trabalhar, e você registra, mas no real, de acordo com os acontecimentos que vem acontecendo na escola, você sai um pouco da linha.” A fala da coordenadora deixa evidente que o seu trabalho é ordenado para não ser desenvolvido, visto que registra tudo, mas no cotidiano faz justamente o contrário. Aqui, se confirma a tese de que a coordenadora pensa que faz, mas justamente não faz o que pensa que faz. Há uma distância enorme entre o que é pensado, projetado e registrado no projeto político pedagógico e a ação desenvolvida no cotidiano da escola. A realidade dos fatos acaba atropelando o idealizado.

Neste momento de análise, também questionamos se esta limitação não é construída pelas próprias condições de trabalho da coordenação, somada à natureza da construção desta função no espaço escolar. Outrossim, cumpre ressaltar o sempre limitado caráter do texto do projeto político pedagógico e sua necessária flexibilização e reconstrução.

Enfim, o projeto político pedagógico da escola constitui um documento que tem pouco ou quase nenhuma referência para balizar o trabalho cotidiano da coordenadora. O projeto político pedagógico constitui uma peça abstrata desvinculada do movimento cotidiano da escola, sobretudo da orientação do trabalho pedagógico.

Penso que a construção do projeto político pedagógico, enquanto carta que define a política educativa da escola com a finalidade de educar para emancipação humana, necessita de profissionais que tenham uma visão local e global da realidade educativa, que

a compreendam e que se comprometam com as necessidades da comunidade. O Projeto Político Pedagógico necessita ser respaldado por educadores conscientes que são sujeitos envolvidos no processo de buscar respostas teóricas e práticas às necessidades cotidianas, principalmente no que se refere ao ensino e à aprendizagem das novas gerações.

Da reflexão sobre o significado que o coordenador atribui ao projeto político pedagógico no processo de organização da estrutura administrativa e pedagógica da escola, pode-se concluir que a formação desenvolvida na escola não tem servido, ainda, como instrumento edificador do projeto educativo da escola. A formação no espaço da escola tem assumido um caráter complexo devido à natureza da própria organização da escola e da situação contratual dos professores que não disponibilizam a sua participação integral no processo de formação oferecido na escola. No entanto, vale ressaltar que este estudo aponta para a necessidade futura de investigação acerca do que se tem chamado de formação continuada na escola em nosso contexto local, ou melhor, do que de fato tem se desenvolvido na escola sob esta perspectiva de formação, visto que este estudo não dá conta de apontar os elementos da formação realizada nas escolas e nem mesmo tem esta proposição.

Por outro lado, a escola que está organizada por ciclo de formação, na percepção de alguns coordenadores, principalmente os da rede municipal, permite uma melhor articulação do trabalho dos professores. Conclui-se que o projeto da escola tem mais solidez na organização em ciclos de formação e nas áreas desenvolvidas no mesmo.

4 Concluindo o inconcluso: considerações finais

Para compreender, mudar e renovar a escola é preciso percebê-la sempre em movimento, porque o seu cotidiano é urdido por diferentes percepções e significados que formatam a própria prática educativa. No espaço da escola o Projeto Político Pedagógico deve ser compreendido como o substrato necessário que ordena a estrutura do trabalho pedagógico que produz o movimento dialético do processo de ensinar e aprender no cotidiano da sala de aula.

Penso que o processo de formação estabelecido no Projeto Político Pedagógico e dinamizado na escola constitui a mola propulsora de oxigenação e articulação do administrativo em função do pedagógico. O ato de desenvolver o hábito do trabalho coletivo sustentado pela reflexão do que se faz na escola possibilita compreender melhor as determinações da prática, bem como descobrir alternativas teóricas e metodológicas para uma gestão e docência de melhor qualidade.

O fato real é que quem não tem prazer para estudar não tem possibilidade de contribuir com a melhoria da qualidade da educação, tampouco com a qualidade da aprendizagem do aluno. Portanto, concordo que “[...] se cada escola puder ter uma equipe fixa por mais tempo, com um coordenador pedagógico que pudesse concentrar algumas linhas de trabalho e levar os professores a querer trabalhar junto, aí eu acredito que poderemos melhorar a educação.” (GARCIA, 2007:14).

Aqui me parece importante, a guisa da conclusão, situar o diálogo no âmbito daquilo que foi investigado no tocante a concepção dos diretores e coordenadores sobre o projeto da escola. O Projeto Político Pedagógico como ponte edificadora que norteia a articulação educativa, o princípio da organização do trabalho pedagógico, a formação contínua dos professores e o fazer pedagógico no cotidiano da sala de aula constitui-se no eixo basilar da ordenação da democracia na escola.

Por fim, ponho em relevo alguns aspectos da mentalidade dos diretores e coordenadores pedagógicos no tocante à gestão, autonomia da escola, currículo e formação continuada do professor. Interessa compreender o sentido e importância atribuída a esses elementos, no projeto político pedagógico, nos processos de organização das estruturas administrativa e pedagógica da escola.

Se nesta pesquisa concluímos que se faz muita coisa no âmbito da direção e coordenação pedagógica nas escolas, contudo, para uma parcela significativa dos sujeitos da investigação aquilo que é pensado e estabelecido no projeto político pedagógico acaba não sendo concretizado, tampouco servindo de referência para a definição politizada e refletida da ação pedagógica na direção de uma melhoria educativa.

Isto porque o Projeto Político Pedagógico da escola é elaborado com base nas informações colhidas no cotidiano pela coordenadora e que são supostamente caracterizadas ou interpretadas como “participação”; depois de constituído, o Projeto é referendado pelo Conselho que representa todos os segmentos da instituição, mesmo sabendo que em algumas escolas o seu projeto tem sido construído de cima para baixo.

Ainda de acordo com os dados da investigação há escola em que o Projeto Político Pedagógico foi ordenado baseado no de outra e, a partir daí, vai-se apenas revisando a cada ano.

Por outro lado, vale ressaltar que a dificuldade de construção e de concretização do projeto pedagógico no cotidiano da escola persiste porque ainda não está sendo desenvolvido de modo significativo o trabalho coletivo no espaço escolar; carecem, ainda, os atores do cotidiano escolar neste processo de melhor compreensão sobre o sentido e significado da formação humana, bem como da natureza do diálogo, como princípio educativo e do trabalho interdisciplinar, enquanto eixo constitutivo da recomposição da unidade do saber, da democracia enquanto referência para a construção da autonomia da

gestão e da escola como espaço nuclear de formação.

Portanto, faz-se necessário que o diretor e coordenador pedagógico compreendam que na arena escolar haverá sempre dificuldade para envolver a todos no processo de construção da escola que precisamos, porém, é papel da gestão democrática construir as condições necessárias para que cada segmento seja seduzido a participar do processo de constituição que vai definir o trabalho pedagógico da escola. Vale ressaltar que a democracia se constitui e se consolida ao ser praticada no exercício da relação cotidiana do espaço social. Isto implica pensar que a qualidade social na educação só será construída se houver um envolvimento de todos na construção e implementação da proposta educativa da escola.

Embora a maioria dos coordenadores relatasse que a construção do projeto político pedagógico da escola se dá mediante a participação de todos os segmentos, sob diferentes formas metodológicas, a realidade nos diz que isso fica mais no plano do ideal. Por outro lado, torna-se evidente que o fato de os segmentos participarem do processo de construção do projeto da escola não anula a existência e importância de ter uma equipe sistematizadora. Pelo contrário, é fundamental que haja uma equipe liderada pelo coordenador que produza o documento final do projeto da escola.

Outro aspecto a ser destacado é que embora seja função do coordenador articular o processo de construção do projeto da escola, a investigação evidenciou que há uma fragilidade no que se refere a “definição de princípios e estratégias concretas” para envidar o processo de ordenação do projeto. Parece-me que a lógica presente na dissociação entre o pensar e o agir na prática pedagógica é fruto do modelo determinista de educação que historicamente delineou o processo de formação docente e a organização escolar e que, ainda não foi superada no cotidiano do fazer pedagógico, permanecendo a lógica do disfarce, onde o ato do planejar está desvinculado do executar e avaliar. Penso que é preciso e urgente formar melhor os gestores (diretor e coordenador) quanto à concepção de educação, de gestão democrática, de formação e desenvolvimento da pesquisa no espaço escolar.

Apesar das contradições existentes no universo da escola há uma consciência da importância da constituição do Projeto Político Pedagógico, enquanto eixo nuclear que institui o processo de ordenação do trabalho pedagógico. De acordo com a investigação, percebe-se que há um envolvimento mais determinado da comunidade educativa em torno da construção do projeto ainda que de forma pontual. O fato é que se não há uma prática mais significativa, ao menos de certa forma, na fala dos diretores e coordenadores está presente o desejo da construção coletiva do projeto. Contudo, ainda há necessidade de aprofundar a compreensão

de conceitos como trabalho coletivo, participação, estar juntos. Enfim, aprofundar o sentido e o significado da democracia.

Apesar de o projeto político pedagógico ser uma realidade no processo de ordenação do trabalho da escola, a pesquisa, através da fala de coordenador, revelou que ele continua distante da prática educativa da escola porque os agentes da educação ainda não conseguiram entender o seu significado enquanto eixo condutor da organização do trabalho pedagógico.

O problema é que na prática, a política desencadeada reforça a idéia de que todos são tarefeiros do Plano de Desenvolvimento da Escola. “Pensa-se o plano de desenvolvimento da escola, é claro que consulta as pessoas, faz um diagnóstico, e propõe algumas ações e determina que executem as ações. O plano de desenvolvimento da escola funciona mais nesta perspectiva, tem uma sondagem, um diagnóstico, mas não é aquela participação assim como sujeito, como alguém constrói o projeto que guarda uma concepção de educação continuada pelo conjunto das pessoas que executam (sic).” (coordenadora entrevistada). Não obstante, compreendo que o projeto político pedagógico da escola só tem sentido se for o resultado de uma concepção de educação continuada construída pelo conjunto de professores da escola que tem a missão de executá-la no cotidiano da prática pedagógica.

A questão singular é que no atuar na escola pública há muitas possibilidades na dimensão do pedagógico, da inovação e re-significação da prática. Porém, na dimensão administrativa há limites impostos pela burocracia, aspecto financeiro e concepção de gestão democrática. Pode-se dizer que até mesmo no campo da legalidade de gestão há dificuldades quando se trata de tomar certas decisões no aspecto de reordenação da estrutura escolar. Percebe-se que na dimensão do currículo é determinante a concepção do currículo prescrito, porém, associado ao processo de organização em torno de projeto vinculado aos temas transversais, com o caráter de tema gerador.

O entrave para o desenvolvimento da gestão escolar recai sobre a questão da autonomia para decidir e deliberar sobre o âmbito do recurso financeiro. Nesta matéria a escola pública é gerida pelo Estado e, portanto, precisa de uma deliberação da vontade governamental para que os recursos sejam aplicados na unidade escolar. Diante da realidade objetiva da gestão da escola, é preciso começar a questionar a real possibilidade de desenvolver os projetos, a tomar decisão sem ter autonomia financeira para realizar as propostas da escola (ANTUNES, 2002).

De modo geral os diretores e coordenadores entendem que no tocante a autonomia da escola, está posto o exercício de uma função relativa. Os limites são de ordem burocrática e financeira para viabilizar os seus projetos, pois os recursos são determinados pelo Estado.

Penso que o processo de constituição da organização do trabalho pedagógico da escola tem um vício de origem que é de natureza de concepção do que consiste o projeto educativo. Pensa-se primeiro na questão salarial e valorização profissional, porém dissociada da determinação social que descapitaliza a natureza do trabalho docente, da qualidade de educação desejada e da organização pedagógica necessária para transformar a escola num organismo vivo.

A conclusão que chego a partir do diálogo com os dados da investigação é que a filosofia da escola que delinea a concepção de educação, sociedade, de ensino e aprendizagem e de homem que se quer formar não está clara, bem expressa no projeto da escola. Pensa-se nas atividades a serem desenvolvidas antes de constituir o pressuposto teórico que norteia a ação educativa da escola. Predomina uma política eficientista, ou nas palavras de uma coordenadora:

Falando do projeto pedagógico na prática para mim ele é e está sufocado pelo Plano de Desenvolvimento da Escola. O plano de desenvolvimento da escola que deveria ser um adendo, um componente, uma parte do projeto pedagógico da escola e daí ele seria aquela parte que contempla mais a parte administrativa, as ações administrativas, ele veio na verdade sufocar o projeto político pedagógico. O projeto da escola hoje é o Plano de Desenvolvimento da Escola. Então, toda aquela autonomia da escola, para a escola discutir o seu projeto pedagógico e que o pedagógico seria a alma do projeto está sufocada por uma coisa mais empresarial, mais técnica que é o Plano de Desenvolvimento da Escola.

Referências

- ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo. Cortez, 2003.
- ANDRÉ, Marli. *Etnografia da prática escolar*. Campinas, Papirus, 1995.
- ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho?** Como organizar o Colegiado escolar. São Paulo. Cortez. 2002.
- CARVALHO, Ademar de Lima. O administrativo pelo pedagógico. In: **Cesur em revista**. Rondonópolis, v. 2, n. 3, jul./dez. 2002. p. 99-116.

_____. **Os caminhos perversos da educação:** a luta pela apropriação do conhecimento no cotidiano da sala de aula. Cuiabá: EdUFMT, 2005.

_____. A formação centrada na escola: a ponte edificadora do projeto político pedagógico. In: Profissionais da educação: políticas, formação e pesquisa. ANPED Centro-Oeste 2006. **Anais...** Cuiabá. EdUMT. 2006. p. 179-191.

FREIRE, Paulo. **Política e educação.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **A educação na cidade.** São Paulo: Cortez. 1991.

GARCIA, Olgair Gomes. Uma entrevista sobre avaliação no processo de ensino e aprendizagem com a professora Bernardete Gatti. **Revista de educação AEC**, ano 36, jan./mar. 2007 n. 142, p.7-17.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez. 2001.

PUIG, Fosep M. et al. **Democracia e participação escolar:** propostas de atividades. São Paulo. Moderna: 2000.

SAVIANI, Dermeval. **A nova Lei de educação:** trajetória, limites e perspectivas. Campinas: Autores Associados. 1996.

SEVERINO, J. Antônio. O projeto político pedagógico: uma saída para escola. In: **Revista de Educação AEC**, v. 27. n. 107, abr./jun. 1992. p. 81-90.

SILVA JR. Supervisão, currículo e avaliação. In: **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** São Paulo: Cortez, 1999, p. 223-233.

_____. RANGEL, Mary (Org.), **Nove olhares sobre a supervisão.** Campinas: Papyrus, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A. (Org), **Projeto político pedagógico: uma construção possível.** Campinas: Papyrus, 1995.

_____. Educação básica: projeto político pedagógico. Educação superior: projeto político pedagógico. Campinas: Papyrus, 2004.