

O universo da orquestra do projeto político-pedagógico: processo de (re) construção no ensino fundamental

The universe of the orchestra of political and educational project: process (re)construction in elementary education

Elena Maria Billig Mello*

Lisiane Machado Duarte Martins**

Resumo

O presente artigo apresenta reflexões de pesquisa-ação, do tipo interventiva, junto ao processo de (re)construção do projeto político-pedagógico (PPP) de uma escola estadual de ensino fundamental, em um espaço discursivo que envolveu a comunidade escolar. A (re)elaboração do PPP foi discutida coletivamente, justificando-se a necessidade de antever o futuro diferente do presente, buscando uma nova estabilidade e lançando-se em busca de uma melhor condição de ensino e de aprendizagem. Autores como Veiga, Vasconcellos, Padilha, Freire e Gadotti constituíram o referencial teórico-conceitual. A organização metodológica do processo iniciou com o diagnóstico da realidade, perpassou os diferentes momentos da (re)elaboração da proposta, até a finalização do PPP atualizado. Houve aplicação de questionários a todos os segmentos escolares, análise das atas de reuniões sobre a última revisão do PPP e (re)construção propriamente dita como resultado dos encontros pedagógicos com representantes de professores, pais, funcionários e alunos. A gestão democrática participativa na escola é possível ao dar voz e vez aos envolvidos em decisões e ações. Como a música sinfônica, que é composta para diferentes grupos de instrumentos que tocam juntos, formando um grande mosaico sonoro, a escola pode ser regida de forma que os sujeitos se envolvam na peça político-pedagógica, como vivenciado.

Palavras-chave: Escola de ensino fundamental. Gestão democrática. Participação dos segmentos escolares. Projeto político-pedagógico.

Recebido em: 13/11/2016 – Aprovado em: 26/05/2017

<http://dx.doi.org/10.5335/rep.v24i2.7417>

* Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Professora adjunta na graduação e na pós-graduação da Universidade Federal do Pampa. E-mail: profelena@gmail.com

** Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão. Vice-diretora no Instituto Artístico Carlos Gomes e coordenadora pedagógica nos anos finais do ensino fundamental na Escola Estadual de Ensino Fundamental Coronel Urbano das Chagas. E-mail: lisianemdm@hotmail.com

Abstract

This article presents research-action reflections, the interventional type, with the process of (re)construction of the political-pedagogical project (PPP) of a state school in elementary school, in a discursive space that involved the school community. The (re)development of PPP was discussed collectively, justifying the need to foresee the future different from the present, seeking a new stability and darting forward in search of a better teaching and learning conditions. Authors like Veiga, Vasconcellos, Padilha, Freire and Gadotti constituted the theoretical and conceptual framework. The methodological organization of the process initiated with the diagnosis of reality, pervaded the different moments of (re) elaboration of the proposal until the completion of the updated PPP. There was questionnaires to all school segments, meeting minutes of the analysis of the latest revision of the PPP and (re) building itself as a result of educational meetings with representatives of teachers, parents, staff and students. Participatory democratic management in school can give voice and time to those involved in decisions and actions. As symphonic music is made for different groups of instruments play together, forming a large sound mosaic, the school can be regulated so that the subjects involved in political-pedagogical part, as experienced.

Keywords: Elementary school. Democratic management. Participation of school segments. Political-pedagogical project.

Entrando no universo da orquestra do projeto político-pedagógico

A orquestra sinfônica é formada por quatro grupos de instrumentos, que têm histórias e características em comum. Por isso, além de serem conhecidos como nai-pes, também podemos chamar esses grupos de famílias. A característica principal da música sinfônica é que ela é composta para diferentes grupos de instrumentos tocarem juntos, formando um grande mosaico sonoro. Este artigo, resultante de um trabalho final de curso de mestrado, apresenta a temática relacionada ao processo de (re)construção do projeto político-pedagógico de uma escola de ensino fundamental, realizada com base na pesquisa-ação, na perspectiva intervencionista.

A elaboração e a avaliação do projeto político-pedagógico (PPP) precisam ser discutidas entre a comunidade escolar e a extraescolar. O termo projeto, em seu sentido etimológico, vem do latim *projectu* e significa lançar para diante; segundo Veiga, “lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente” (2009, p. 12). Por isso, sua construção deve ser arquitetada e vivenciada, em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo. Em conformidade com Gadotti: “Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores” (1994, p. 579).

Considerando-se que o projeto político-pedagógico de uma escola é o resultado de um processo de comprometimento coletivo, que propicia a reflexão e a discussão de seus problemas, ele deve ser revisto periodicamente, e os atos de fala são portadores de especificidades subjetivas que demonstram características sociopolíticas de um determinado nicho social. Tal documento não deve ser elaborado apenas

para atender a uma exigência legal, mas, sim, a partir da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano de seu trabalho. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, no seu artigo 12, inciso I, determina que: “[...] estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de I - elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

A legislação determina a possibilidade de sua elaboração, mas são os sujeitos da escola que garantem essa realização. Contudo, sabemos que isso não basta: é necessário que a escola reconheça que todos os personagens imbricados nesse processo são responsáveis pelos processos educacionais. A intencionalidade da escola como instituição, sua filosofia, seus objetivos, seu rumo e sua direção devem estar explícitos nesse documento. Os diversos atores que participam da construção coletiva têm a possibilidade de expressar suas concepções nos mais diversos aspectos da educação e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, analisando tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetivos comuns das ações compartilhadas por seus atores. Veiga (2009, 2013) nos faz perceber que o projeto político-pedagógico deve ser visto como um processo permanente de reflexão e de discussão dos problemas da escola, tendo por base a construção de um processo democrático de decisões, que vise superar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina burocrática no interior da escola.

Com base na análise e na reflexão de estudos de vários autores e no intuito de contribuir para o aprimoramento da educação da escola pesquisada, por meio da análise do levantamento de dados com a aplicação de questionários a todos os segmentos escolares, das atas de reuniões no ano em que foi realizada a última revisão do projeto político-pedagógico em questão e de algumas discussões durante reuniões pedagógicas, foi proposta a (re)construção democrática do referido projeto. Este trabalho demonstra a abertura de um espaço discursivo político-pedagógico que envolveu a comunidade escolar, como uma forma de apropriação e revelação de particularidades escolares, a fim de conhecer seus reais anseios, definindo novas metas, de modo a manter seu projeto atualizado.

Foi definido o projeto político-pedagógico como tema da pesquisa e evidenciamos que o problema era (re)construir esse documento de forma democrática e participativa. (Re)construir porque não tínhamos a pretensão de desfazer o trabalho anteriormente construído pelos colegas, que procuraram fazer da melhor maneira possível. Para iniciar a (re)construção do projeto político-pedagógico, elaboramos ações para estabelecer o diagnóstico da realidade, realizando: a seleção de referências e a revisão teórica, a fim de ter uma fundamentação sólida e consistente para o trabalho; a análise do conteúdo existente no projeto político-pedagógico vigente e

nas suas atas de construção; a aplicação de um questionário a toda a comunidade escolar para verificar o nível de conhecimento sobre o documento elaborado em 2011; a análise e a tabulação dos dados da pesquisa e, finalmente, a elaboração do plano de ação do projeto de intervenção com base no diagnóstico e em elementos percebidos no processo. Por fim, foi dado início à execução do Plano de Ação da Intervenção, que foi dividido em etapas de operacionalização: marco referencial, diagnóstico e programação. Na sequência, apresentamos o referencial teórico-conceitual embasador da proposta e como transcorreu a implementação do projeto de intervenção a partir do referencial teórico-metodológico.

Refletindo sobre grandes obras do repertório na perspectiva da gestão democrática

Os primeiros movimentos de participação na gestão da escola pública de que se tem notícia surgiram durante a gestão de Anísio Teixeira como Secretário de Educação no Distrito Federal, nos anos de 1931-1935. Segundo Bastos, “[...] os movimentos pela gestão democrática não surgem isolados, mas no interior de ações pela melhoria das condições de trabalho, e por melhores salários dos professores e dos funcionários públicos” (2005, p. 18). A gestão democrática é uma prática que pode contribuir para a conscientização e a participação popular no interior da escola, o que logicamente não garante uma escola de qualidade, mas introduz uma nova cultura na escola: a politização, a liberdade de organização, o debate, enfim, as condições mínimas necessárias para os sujeitos, individual e coletivamente, exercerem seu direito de acesso e permanência de seus filhos na escola pública. Ainda de acordo com Bastos,

Anísio Teixeira (1997, p. 33-35) foi o primeiro administrador público a relacionar democracia com administração da educação. Seu projeto de educação concebia a escola como o único caminho para a democracia. A democracia é o regime capaz de fornecer os instrumentos necessários ao controle social da sociedade sobre a coisa pública (2005, p. 20).

As lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade são foco de reivindicações de diversos segmentos da sociedade e se acentuaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de “gestão democrática do ensino público”, na Constituição federal do Brasil, promulgada em 1988, no Inciso VI, do artigo 206 (BRASIL, 1988). A Constituição estabeleceu como princípios para a educação brasileira: a obrigatoriedade, a gratuidade, a liberdade, a igualdade e a gestão democrática, sendo esses regulamentados por leis complementares. Assim, atualmente, gestão democrática é um preceito constitucional e, por isso, é muito

mais que um princípio pedagógico. Temos como cláusula pétrea, estabelecida no parágrafo único do artigo 1º da referida Constituição, que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (BRASIL, 1988). Com isso, na democracia, seja ela participativa (direta) ou representativa (indireta), entendemos a participação social e popular como princípio inerente a ela. Ainda, em seu artigo 205, determina que: “[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). O princípio da gestão democrática estabelece a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos, envolvendo a participação da comunidade local e escolar.

Igualmente, entendemos por gestão democrática a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, compartilhamento e descentralização do poder ocorram. A gestão democrática do ensino público é reforçada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, em seu artigo 14, que dispõe que “[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades” (BRASIL, 1996). Esta mesma legislação estabelece, no artigo 14, a “[...] participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Com base nisso, no artigo 15 da mesma lei, asseguram-se “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” (BRASIL, 1996).

A democratização da escola e dos sistemas de ensino trata-se de um processo a ser construído coletivamente, no qual o importante é compreender que esse processo não se efetiva por imposição, mas é resultante de uma conquista. Segundo Paro (2005), o homem só se faz sujeito quando participa, produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só. É de suma importância definir a concepção de gestão democrática que se quer implantar para a efetivação ou não dos processos de participação e decisão. A gestão democrática surge num momento em que não cabe mais a escola continuar com o modelo convencional. É necessário inserir todos os atores que estiverem, direta ou indiretamente, envolvidos no processo educacional na construção de um plano de metas compartilhado, visando uma melhoria na qualidade de ensino. Devido à estrutura organizacional e centralizadora pela qual a educação brasileira passou em toda a sua história, tendo claramente demarcada a função de cada um, sabemos que criar um ambiente participativo, de trocas de aprendizado, não é fácil.

Sabemos que a escola é um espaço constituído de diferenças e contradições, por isso, torna-se necessário construir, nela, um processo de participação baseado nas relações de cooperação, no trabalho coletivo e no compartilhamento do poder, exercitando a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, de modo a garantir a liberdade de expressão, a convivência democrática, em busca da construção de projetos coletivos. Todavia, essa organização de espaços colegiados não começa na escola de forma aleatória, ela se realiza em diferentes instâncias de poder, desde o Conselho Nacional até os Conselhos Estaduais, Municipais e Escolares. Esses espaços e organizações são fundamentais para a definição de políticas educacionais que orientem a prática educativa e os processos de participação, segundo diretrizes e princípios definidos nessas várias instâncias.

A construção de uma escola pública democrática, plural e com qualidade social demanda a consolidação e o inter-relacionamento dos diferentes órgãos colegiados, entre eles, o Conselho Escolar, que tem papel decisivo nesse processo. O Ministério da Educação e Cultura (MEC), em seu Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, destaca a importância do projeto político-pedagógico:

O projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa (BRASIL, 2004b, p. 24).

Sabemos que avanços reais para a grande maioria da população serão conquistados quando a democracia se tornar, cada vez mais, uma democracia participativa. É notório que a escola pública pode contribuir significativamente para a democratização da sociedade, além de ser também um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa, preparando para o exercício de uma cidadania consciente e comprometida com os interesses da maioria socialmente excluída ou dos grupos sociais privados dos bens culturais e materiais produzidos pelo trabalho dessa mesma maioria. A gestão participativa se propõe como condição para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar.

Democratizar a gestão requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar do processo de (re)formulação, avaliação e fiscalização da execução do projeto político-pedagógico da escola, tendo em vista que a sociedade se materializa com a incorporação de categorias e de grupos sociais envolvidos no processo educativo. É impossível falar em gestão participativa sem a presença atuante da comunidade escolar (professores, alunos, funcionários e pais) e da comunidade local (amigos e parcerias da escola). Todavia, sabemos das dificuldades enfrentadas pelos gestores quanto à questão da participação, pois são poucos os que se disponibilizam a cooperar com o processo educativo. Nesse processo de participação, a escola busca

instrumentos que motivem a unidade entre família, gestão, comunidade, professores, alunos e funcionários, na qual cada um se sinta responsável por transformar a educação. Porém, existe também a necessidade relevante de instrumentalizar todos esses partícipes e, quanto a isso, o MEC cita, no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a seguinte observação de Freire:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE, 2009 apud BRASIL, 2004a).

A escola é um espaço de compromisso e responsabilidade com uma sociedade democrática e livre para todos os alunos, sem exceções. Não temos como criar, de modo geral, receitas nem modelos, muito menos um manual de usuário, uma vez que cada escola é formada por sujeitos singulares, e isso a torna única. Contudo, sabemos que a educação sofre a influência de políticas neoliberais dominantes, por isso, Santomé defende:

[...] a ideia de uma democracia dialogante, onde as salas de aula são convertidas em espaços onde se garante a liberdade para expressar ideias e convicções. Somente aí se recupera a verdadeira razão de ser da escola: a de um espaço onde se aprende a ser cidadãos e cidadãs, a analisar informada e criticamente o que está ocorrendo na sociedade e a criar disposições e atitudes positivas de colaboração e participação na resolução de problemas colectivos (SANTOMÉ, 2001, p. 51).

Desse modo, é preciso encarar medos, incertezas, preconceitos, dificuldades e, sobretudo, perceber a necessidade de mudanças estruturais, numa perspectiva que cuide do individual para o coletivo e vice-versa. De acordo com a Lei nº 9.394/1996, o PPP está inserido na conquista da gestão democrática da educação. Segundo o artigo 14, inciso II, está assegurada a participação de toda a comunidade escolar e é defendida uma gestão democrática, com transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência. Embora a legislação assegure a possibilidade de cada instituição de ensino elaborar seu projeto político-pedagógico, são os sujeitos da escola que garantem a sua realização.

Contudo, isso não é suficiente. É fundamental que a escola reconheça que todos os seus atores precisam estar imbricados nesse processo e ser responsáveis pelos serviços educacionais que ela presta à comunidade, procurando sempre a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Um dos grandes desafios da educação ainda é a permanência de crianças e jovens na rede escolar pública, principalmente pela falta de sedução, de encantamento, de atração e pela desarmonia em relação

às realidades da clientela e da sociedade de modo geral. Todavia, sabemos que o PPP, indo efetivamente além de sua existência legal, pode ser usado como um importante instrumento para promover a democracia escolar e, assim, moderar os números alarmantes da evasão escolar. Além disso, ao ser disponibilizado, esse projeto pode ser (re)construído e utilizado pelos sujeitos que efetivamente aspiram a mudanças.

Segundo Vasconcellos, o PPP “é 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” (1995, p. 143). É a sistematização de um processo de planejamento participativo que não é definitivo, porém se aprimora e se concretiza durante o percurso, à medida que evidencia o tipo de ação educativa que se quer realizar. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição. De forma participativa, esses expressam suas concepções (de sociedade, escola, relação ensino-aprendizagem, avaliação, etc.) nos mais diversos aspectos da educação e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar.

Como bem afirma Gadotti: “O Projeto Político Pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela diversidade, e cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais” (1998, p. 16). Destarte, diante das inúmeras mudanças de pessoal que ocorrem durante o ano e a cada novo ano letivo, existe uma necessidade, *a priori*, de essa comunidade imbricada no processo conhecê-lo, pois, conforme Piaget: “Conhecer é modificar, transformar o objeto, e compreender o processo dessa transformação e, conseqüentemente, compreender o modo como o objeto é construído” (2009, p. 4). Quando somos sujeitos da ação, logo conhecemos o seu conteúdo e, assim, sabemos da responsabilidade de revê-lo periodicamente.

Veiga (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) afirmam que o projeto é o documento que expressa os propósitos e as expectativas da comunidade escolar, sendo que, à medida que a comunidade se altera, naturalmente, são necessárias a análise e a reflexão constantes sobre a sua ação educativa, de forma que pode ser alterado sempre que for necessário. O objetivo do PPP é identificar e valorizar anseios, aspirações e ideais, além de propiciar a organização do trabalho pedagógico e a utilização dos tempos e espaços escolares. Com isso, mesmo no âmbito das diretrizes gerais da política educacional e de uma autonomia relativa, permite, dentre tantas limitações, que a comunidade escolar possa analisar, refletir, definir e construir coletivamente os pilares de sua trajetória histórico-social. É em uma perspectiva emancipatória do PPP (aquela que se origina e tem seu destino nas necessidades do coletivo escolar) que buscamos desenvolver práticas dialógicas e democráticas,

caracterizando-o como a voz plural dos diversos atores que interagem na dinâmica pedagógica e organizacional da escola. Isso se dá pela legitimidade que adquire, à medida que expõe concepções e proposições de sua própria comunidade.

Visto que é um importante documento, que deve ser o “retrato” de sua comunidade, pois, de acordo com Veiga, “quando concebido, desenvolvido e avaliado como uma prática social coletiva gera fortes sentimentos de pertença e identidade” (2000, p. 186). Mas a adesão à construção do projeto não pode ser, de forma alguma, imposta ao grupo, é competência da equipe coordenadora promovê-la. E, com isso, cabe especialmente ao coordenador pedagógico desempenhar as funções de motivador e mobilizador da reflexão, do diálogo e da comunicação no âmbito do planejamento dialógico participativo. Conforme afirma Vasconcellos, “[...] o Planejamento Participativo é um instrumento teórico-metodológico de luta, para intervenção desejada e refletida no real, possibilitando o avanço de uma educação democrática e transformadora” (2013, p. 45). Nesse processo, a escola se reconhece como um espaço de construção coletiva e cabe a ela decidir se quer ou não fazer uso desse direito, que é seu, descobrindo alternativas viáveis para garantir um trabalho que possibilite uma educação pública de qualidade.

No intuito de melhor administrar uma organização escolar, temos como pontos principais para a construção do projeto a valorização de toda a equipe, pautando sincronismo e harmonia entre as ações dos componentes do grupo, imprescindível para conquistar bons resultados. Outro ponto é a boa liderança, fator indispensável para melhor coordenar as diferentes ideias, fazendo as considerações e as alterações necessárias, buscando a melhor solução. Contudo, mesmo existindo um líder, acreditamos que deve haver autonomia de pensamento entre os integrantes desse grupo quanto à tomada de decisões, de modo a otimizar, assim, uma boa gestão democrática participativa.

Executar o solo de uma obra musical não é tarefa fácil, pois toda a responsabilidade recai unicamente sobre o artista. Porém, quando executado em equipe, ganhamos na variedade de timbres, em extensão, além da quantidade de notas executadas ao mesmo tempo, fazendo com que o compromisso do resultado seja compartilhado com todos. Dessa forma, vemos claramente a importância da autonomia de cada pessoa ao realizar o seu trabalho, da participação em grupo, que serve para valorizar a obra e, inclusive, gerar um sentimento de pertencimento àquela equipe. Lembrando que, para que tudo isso aconteça, é necessária uma regência bem feita pelo maestro, juntamente com sua equipe de solistas de cada naipe. Nesse sentido, concordamos com Vasconcellos quando afirma:

Que projetar a instituição é tarefa de seus agentes e não de “especialistas” e/ou “burocratas” do sistema educacional. É o coletivo que vai fazer sua leitura da realidade, manifestar seus objetivos e assumir compromissos com a prática transformadora, de tal forma que o Projeto contemple sua singularidade e tenha a cara da escola. As estratégias de imposição – explícita ou camuflada – de projetos a partir do exterior têm fracassado sistematicamente. A elaboração participativa do Projeto político-pedagógico é uma oportunidade ímpar de a comunidade definir em conjunto a escola que deseja construir (Marco Referencial), avaliar a distância que se encontra do horizonte almejado (Diagnóstico) e definir os passos a serem dados para diminuir esta distância (Programação) (VASCONCELLOS, 2013, p. 27).

Na linha do Planejamento Participativo, o projeto político-pedagógico constitui-se de três partes:

- 1) Marco referencial – é a definição dos critérios, dos parâmetros (aquilo que é o ideal para nossa comunidade, nossos sonhos); divide-se em três marcos: o situacional – que expressa, por uma visão geral, a identificação da realidade na qual está inserida a instituição escolar, que se caracteriza por indagações do tipo: Como percebemos a realidade? Que escola é a nossa? Onde estamos? O político/filosófico – relaciona-se ao ideal geral da instituição, para que possam ser respondidas questões como: Que escola desejamos? Que valores políticos e sociais nos orientarão?; e o operativo – proposta de ação para os diversos aspectos relevantes da instituição em relação às suas finalidades e ao que se deseja para ela, referindo-se à forma de ação e/ou operacionalização dos ideais identificados no marco político/filosófico, com as questões: Como alcançar o que desejamos? De que maneira pensamos o horizonte de nossas ações? Nesse aspecto, não podemos esquecer o princípio da exequibilidade, que representa a capacidade de tornar realidade e não apenas ficar no sonho. É estabelecer um sonho possível de ser realizado, a partir das condições concretas de cada escola. O marco operativo não é mera programação de ações concretas a serem executadas, pois é um plano de ação nas três dimensões do trabalho escolar: pedagógica, administrativa e comunitária. Ele pode ser entendido como uma espécie de síntese, como mediador na relação estabelecida entre o marco situacional e o marco filosófico e, à luz dos elementos estruturais da realidade, remete às finalidades e às concepções filosóficas, encaminhando para a elaboração de um diagnóstico da situação particular da escola.
- 2) Diagnóstico – é uma análise mais específica sobre a realidade escolar que temos; é o estabelecimento de um juízo sobre os elementos da realidade colhidos pela pesquisa, uma tomada de posição. Segundo Vasconcellos: “O Diagnóstico funciona como um ‘balanço geral’ da escola [...]” (2013, p. 48), por isso, vai além dos limites de um simples levantamento de dados e infor-

mações sobre a realidade escolar, pois requer, também, a leitura e a interpretação dos fatos à luz da filosofia político-pedagógica estabelecida no marco filosófico. Podemos dizer que o diagnóstico situa a distância entre o nosso ponto de partida (a realidade que temos) e o nosso ponto de chegada (a realidade que queremos). Ele não é um simples retrato da realidade ou apenas um levantamento de dificuldades, mas, antes de tudo, é um olhar atencioso, que viabiliza a identificação das potencialidades e das fragilidades da realidade escolar. Destacamos, assim, que sua finalidade é identificar os problemas mais relevantes da comunidade escolar que necessitam de intervenção, mas, ao mesmo tempo, também propicia a identificação dos pontos fortes da realidade que podem ser aprimorados e realocados para diversos fins e, inclusive, redirecioná-los como suporte à resolução e/ou ao equacionamento da problemática identificada. Ao construir seu diagnóstico, a escola deve levar em consideração as normas, as regulamentações e as exigências legais para com o currículo, as metodologias e os procedimentos de avaliação, bem como as práticas e as necessidades dos protagonistas da escola (alunos, pais, funcionários, professores, gestores e até mesmo associações comunitárias), que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola.

- 3) Programação – é um conjunto de ações assumidas pela instituição escolar, em determinados espaços e tempos, visando à resolução de problemas e à superação das dificuldades encontradas, ou seja, é uma proposta de ação. Nas palavras de Gandin, “[...] é uma proposta de ação para dirimir a distância entre a realidade da instituição que planeja e o que estabelece o marco operativo. Dito de outra forma é a proposta de ação para sanar (satisfazer) as necessidades apresentadas pelo diagnóstico” (1991, p. 45). É o que os agentes escolares vão fazer para realizar o sonho possível. Uma boa programação é marcada pelo alto grau de exequibilidade das ações e pela interação entre o marco referencial, o diagnóstico e o plano de ações. Dessa forma, é preciso observar a natureza da participação dos diferentes sujeitos sociais que interagem na dinâmica organizacional e a qualidade das ações a serem realizadas.

Padilha (2001), aliado a Vasconcellos, esclarece que a programação se refere à proposta de ações que podem se desdobrar em quatro formas de organização da prática: a) ações concretas – definidas como sendo ações que têm caráter de terminabilidade; ao elaborarmos uma proposta de ação concreta, devemos explicitar que tipo de ação se propõe e com qual finalidade; b) linhas de ação – princípios e políticas adotados que indicam um comportamento, um modo de ser ou agir; referem-se às orientações gerais e podem vir acompanhados de um conjunto de estratégias; c) ati-

vidades permanentes – configuram-se nas ações que se repetem, tais como rotinas, atividades periódicas; d) normas – são as ações que assumem um caráter obrigatório.

Na elaboração das formas de mediação (programação), a questão do “sonho”, da utopia, geralmente, é polêmica. Por isso, convém lembrarmos que é necessário definir uma política de prioridades para que possamos caminhar rumo ao sonho possível. O mesmo ocorre com a escola, o sonho possível é de todos, e todos juntos é que vão definir as prioridades para alcançar o sonho. Todos juntos se ajudam a realizar o sonho da escola desejada. E, para evitar desafinações em nossa melodia, é aconselhável e necessário prever a avaliação do projeto como uma estratégia de mediação. Sabemos que, no momento da avaliação geral do projeto, é normal que algumas expectativas não sejam atingidas, gerando, assim, certa frustração em algumas pessoas, protagonistas no processo, por acharem que mais problemas da escola seriam resolvidos.

Organizando a orquestra para o concerto

A escola estadual pesquisada atende, aproximadamente, 900 alunos, oferecendo, em três turnos, o ensino fundamental de nove anos. Seu projeto político-pedagógico foi revisado no ano de 2011, de agosto até dezembro, de acordo com o registro das atas analisadas, apenas com a participação de professores e funcionários. Para melhor conhecermos a orquestra que apresentará o concerto político-pedagógico, foram analisados os dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) das escolas estaduais do estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa qualitativa na modalidade pesquisa-ação oportuniza a manifestação do coletivo e não pretende apenas compreender ou descrever o mundo da prática, mas transformá-lo. A pesquisa-ação exige um mergulho na práxis do grupo social em estudo, de forma a extrair as perspectivas latentes geridas no coletivo. Por isso, foi escolhida como o tipo que mais se adapta nesse processo. Os sujeitos e os segmentos da comunidade escolar envolvidos no diagnóstico foram: equipe diretiva, professores, funcionários, pais e alunos. Com o recurso da internet à disposição de praticamente toda a comunidade envolvida, decidimos fazer uso dessa ferramenta, utilizando a rede social Facebook como recurso para a divulgação do material de apoio, contendo os fundamentos teóricos do trabalho a ser desenvolvido, e meio de comunicação. É fato que, cada vez mais cedo, nossos alunos passam a utilizar as redes sociais como forma de comunicação. Mais do que entretenimento, as redes podem se tornar ferramentas de interação valiosas para auxiliar nosso trabalho.

A metodologia de trabalho para a elaboração do projeto foi baseada nas obras de Vasconcellos (2013) e Padilha (2001), que se complementam. O uso metodoló-

gico do questionamento e da problematização, sintetizada nas perguntas, é um importante recurso para oportunizar ao grupo expressar o que pensa e o que quer. Vasconcellos afirma que:

A metodologia de elaboração do projeto no Planejamento Participativo é baseada em perguntas que são feitas tendo como referência as dimensões consideradas fundamentais para a instituição¹. A partir das questões elaboradas pelo próprio grupo, cada membro é convidado a se posicionar pessoalmente por escrito; as contribuições individuais são organizadas em textos, que vão a plenário, onde, mais uma vez, e agora de forma coletiva, cada um e todos podem se posicionar e debater (2013, p. 42).

As etapas de operacionalização das partes do projeto (marco referencial, diagnóstico e programação), segundo Vasconcellos (2013), são as mesmas e foram utilizadas neste processo: a) apresentação da tarefa: para evitar desgastes, equívocos, perda de tempo e até mesmo constrangimentos no plenário, a metodologia de trabalho foi esclarecida antes de seu início; b) resposta individual: é um momento de máxima importância quando cada um se expressa com a maior clareza possível, de forma simples e objetiva; c) sistematização das respostas: consiste em dar articulação às contribuições do público, sem desprezar nenhuma delas; d) plenário: todos já devem ter lido o texto para qualificar a discussão.

O plenário foi organizado com as seguintes etapas: explicitação – rápido relato de como foi elaborada a síntese; leitura – o texto deve falar por si só, dispensando comentários; análise de fidelidade – o indivíduo precisa perceber que aquilo que registrou na resposta individual, de alguma forma, está contemplado na redação final; análise técnica do texto – a redação dada à síntese é condizente com a parte do projeto que está sendo elaborada; análise do conteúdo – é o momento do debate, da discussão em busca do consenso.

É importante observar que só se deve iniciar uma nova parte no projeto quando a anterior já estiver concluída e, inclusive, à disposição dos participantes, a fim de que haja uma maior articulação entre as partes. Durante três meses, foi aplicado questionário a indivíduos de todos os segmentos da escola, a fim de ter um diagnóstico sobre o nível de conhecimento e a importância da participação dessas pessoas na construção do projeto político-pedagógico.

Na sequência, realizamos a análise documental de quatorze atas da escola estadual, com datas de agosto a dezembro de 2011. Naquelas que se referiam à revisão do PPP, foram encontrados os seguintes registros: PPP e Regimento, orientações gerais, comissão organizadora do PPP e Regimento, PPP (questionamentos), práticas avaliativas e metodologia do professor (atividade integrante da revisão do PPP), entre outros.

Como pesquisadora, sem maiores informações mencionadas nas referidas atas ou dados mais detalhados de como aconteceu tal processo, surgiram algumas interrogações: Quem foram os membros integrantes da comissão organizadora? O Regimento Escolar foi alterado também, de forma paralela ao PPP? Como aconteceram estes dois processos? O Conselho Escolar participou? De que forma? Em que momento? Como e quando a comunidade escolar foi ouvida, visto que nenhum registro de consulta a alunos e pais foi encontrado em atas? Durante o processo, algumas dessas interrogações foram sendo esclarecidas.

A análise realizada no projeto político-pedagógico de 2011 revelou que sua elaboração deu-se de uma forma parcialmente participativa e pouco dialógica, já que não foram encontrados registros da participação de pais e alunos no processo. Durante o segundo semestre de 2011, foram realizados mais de 14 encontros, com a presença de 45 docentes de um total de 52, mais a convidada que palestrou, no final do mês de novembro, sobre PPP e avaliação, de acordo com o registro das atas analisadas. Não foram encontradas atas com registro de participação dos funcionários (da limpeza, da monitoria e da merenda); todavia, como existe uma atividade realizada pelos funcionários, sabemos que algum encontro aconteceu, sem termos a quantidade precisa. Quanto à fundamentação teórica, não existe nenhum autor citado em todo o documento.

Na gestão democrática da educação, é de suma importância dialogar com todos os segmentos escolares, possibilitando a percepção, sob o ponto de vista de cada segmento, sobre o PPP da escola. Assim, o retorno do questionário semiestruturado (com quatro questões objetivas e duas abertas), que abordou sobre a importância e a necessidade da participação da comunidade escolar na discussão sobre o PPP, foi de 28% dos pais; 35% dos professores; 90% da equipe diretiva; 60% dos funcionários e 48% dos alunos representantes das turmas.

Ao verificar, após tabulação e análise dos dados da pesquisa, que a melodia estava fluindo de forma criativa e dialógica, começamos a organizar os naipes da orquestra para a composição do novo arranjo da peça política-pedagógica.

O planejamento, o desenvolvimento e a avaliação do trabalho foram realizados com base na metodologia dialética, conforme Vasconcellos (2006), de acordo com a qual, o conhecimento é construído pelo sujeito em sua relação com os outros e com o mundo, sendo que professores e alunos trabalham, refletem e reelaboram os conteúdos, tornando a aprendizagem real e significativa. Tomando como base as ideias desse autor, a construção do conhecimento é concebida em três momentos – síntese, análise e síntese –, sendo que os professores são responsáveis por mediar as fases de mobilização, construção e síntese do conhecimento. Nessas etapas, o conhecimento é oportunizado por meio da problematização, da dúvida e da críti-

ca, permitindo o uso da criatividade na resolução de problemas, criando situações construtivas e significativas, desenvolvendo, assim, conhecimentos e competências.

Organizamos uma reunião geral com todos os professores, na qual foi apresentada a sugestão da exposição temática na sala de aula, e, na sequência, construímos os detalhes da proposta. Para a realização dessa exposição, primeiramente, os professores sugeriram temáticas que, a seu ver, seriam importantes para os alunos pesquisarem, analisarem e enriquecerem seu conhecimento, relacionadas ao projeto político-pedagógico da escola, a fim de serem apresentadas aos demais segmentos escolares. Na sequência, por meio de um sorteio entre as turmas, foram escolhidas as seguintes temáticas: cidadania, democracia, discriminação, valores, ética, participação (trabalho participativo), violência, projeto político-pedagógico, diferenças, histórico da escola, família – 1º grupo social, redes sociais e preconceito, entre outros. A seguir, começamos o ensaio com o naipe dos alunos.

Na linha de provocar o desejo, a estratégia de ouvir “outras vozes” tem sido de grande valia, como afirma Vasconcellos:

Estamos falando, por exemplo, de ouvir os alunos, ver como as ações da instituição ou dos mestres estão repercutindo neles. Pode-se ainda estabelecer diálogo com setores excluídos da sociedade e que muitos esperam das instituições de ensino. Ter contato com práticas inovadoras que já estão acontecendo. Tudo isto para acordar para a necessidade de mudança e para a crença inicial em sua possibilidade (VASCONCELLOS, 2013, p. 40).

Por isso, na experiência em conversar com os alunos e apresentar-lhes o projeto, eles foram desafiados a realizar um trabalho diferente de tudo que já haviam feito e a apresentá-lo, da maneira que quisessem, a todos os demais colegas e visitantes; a tarefa foi desafiadora também para os professores e a coordenação pedagógica. O resultado começou a surgir aos poucos. O evento foi divulgado nos jornais da cidade, em entrevistas nas rádios locais e também nas redes sociais.

Foram alcançados objetivos importantes para a educação, como: motivação para a aprendizagem, análise das experiências e possibilidade de autonomia na construção do conhecimento por meio da problematização, do uso da criatividade e da proposição de soluções, possibilitando situações construtivas, significativas, e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências. A discussão e a reflexão dos temas propostos possibilitaram a aproximação da realidade de como a escola trabalha, efetivamente, essas temáticas e de que forma podemos contemplá-las no projeto político-pedagógico. No momento seguinte, por meio da análise realizada por professor e alunos, descrevendo a intenção, os objetivos e o desenvolvimento, e da avaliação com as opiniões sobre a escola de alunos, pais e demais visitantes, foi possível mapear a situação em que estávamos inseridos.

Posteriormente, a apresentação-solo dos alunos foi somada aos demais naipes para o grande concerto político-pedagógico, com a presença de pais e representantes da Coordenadoria Regional de Educação. Tivemos uma riqueza de trabalhos construídos pelos próprios alunos e alguns até mesmo com a colaboração dos pais e da comunidade.

Consideramos que a utilização da avaliação como estratégia de ensino e aprendizagem, na perspectiva dialético-libertadora, contribuiu de forma favorável na apreciação realizada pelos alunos sobre o contexto escolar, como foi evidenciado na exposição temática. O professor orientou a aprendizagem, oferecendo aos alunos a oportunidade e as condições para perceber a escola sob vários ângulos, para conhecer diferentes formas de percepção do mundo. Segundo relato dos professores, esse tipo de trabalho atende demandas que estão presentes na área educacional e que contribuem para a valorização de um conjunto de habilidades, como a autonomia de pensamento e ação, a integração de novos e antigos elementos de forma intra e interdisciplinar, instituindo-se, assim, importantes alicerces do ensino na (re) construção do conhecimento e de saberes.

Agora, chegou a vez de ouvir a melodia dos professores, que deveriam preparar com os alunos uma síntese do trabalho, inclusive com fotos, que seria entregue à coordenação pedagógica, a qual, juntamente com a equipe gestora e o Conselho Escolar, formaria a Comissão de (Re)construção do Projeto Político-Pedagógico, para a organização do material e, posteriormente, a submissão à votação em assembleia geral pela comunidade escolar para a aprovação do novo documento. Durante a Jornada Pedagógica, no mês de julho, tivemos momentos de “Relatos de Experiências”, apresentados por alguns colegas que se propuseram a compartilhar suas práxis pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, durante o ano letivo. Antes de iniciar a apresentação dos relatos, fundamentamos a relação dos trabalhos que seriam apresentados com a metodologia expressa no projeto político-pedagógico vigente da escola. Com isso, finalizamos a etapa da formação continuada com uma análise sobre a coerência entre a metodologia prevista no documento e a adotada na práxis pedagógica na escola.

Apesar do trabalho realizado, observamos certa resistência em revisar o projeto político-pedagógico da escola de forma realmente democrática e participativa por parte de alguns membros da instituição. Nesse sentido, Paro argumenta sobre os entraves na implantação da gestão democrática: “[...] se pretendemos agir na escola, como de resto em qualquer instância na sociedade com vistas à transformação social, não podemos acreditar que estejam já presentes condições ideais que só poderão existir como decorrência dessa transformação” (2005, p. 162). Assim, não desanimamos. O prazo estabelecido para a entrega das sínteses das exposições te-

máticas nas salas de aula expirou, e muitas não foram entregues, apesar do atraso no cronograma, iniciamos os ensaios, como era previsto.

Em virtude da eleição para o Conselho Escolar, precisamos aguardar o desenrolar do processo e a posse dos novos eleitos para então conhecer os novos instrumentistas que comporiam nossa orquestra, o que acarretou certo distanciamento temporal entre a apresentação dos alunos e a dos demais segmentos. Superada essa fase, marcamos a primeira reunião para criação da Comissão de (Re)construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, que seria composta pela equipe diretiva, pela coordenação pedagógica e pelo Conselho Escolar, para revisar o documento vigente e estabelecer a metodologia de trabalho a ser utilizada, a fim de efetivar as alterações e as atualizações que se fizessem necessárias. Como o Conselho Escolar acabara de ser empossado, buscamos envolver a todos no mesmo espírito democrático e participativo, o que foi fundamental para a integração da orquestra e a realização do trabalho.

No mês de agosto, realizamos uma reunião com o Conselho Escolar, que seria o encontro com os representantes dos naipes da orquestra. Foi a primeira ação planejada com a finalidade específica de rever o projeto político-pedagógico. Nessa reunião, contamos com a presença de onze pessoas, representando todos os segmentos da comunidade escolar. Dentro da perspectiva democrática e participativa, dialogamos sobre a concepção de planejamento participativo, que, segundo Cornely, “significa, portanto, mais do que uma atividade técnica, um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria” (CORNELY, 1977, p. 37 apud PADILHA, 2001, p. 34-35).

O projeto político-pedagógico constitui-se em instrumento de intervenção na realidade escolar. Vasconcellos, quando se refere ao projeto político-pedagógico, diz que este “[...] pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar” (VASCONCELLOS, 2000, p. 169).

Por intermédio da exibição de um vídeo que apresentava a mensagem intitulada “A escola”, de autoria de Paulo Freire, procuramos mostrar que, na escola, todos somos “gente”, que temos o direito à manifestação, colaborando com a construção da escola que a maioria da comunidade deseja. Foi enfocado, ainda, que o Conselho Escolar é, primordialmente, o sustentáculo do projeto político-pedagógico, que permite a definição das metas e das prioridades da escola, numa perspectiva emancipatória, que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

Sabemos que o projeto político-pedagógico elaborado apenas por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por isso, ele deve ser entendido como um processo que inclui as discussões sobre a comunidade local, as prioridades e os objetivos de cada escola e os problemas que precisam ser superados, por meio da criação de práticas pedagógicas coletivas e da corresponsabilidade de todos os membros da comunidade escolar. Assim, deve ser concebido na perspectiva dialógica e democrática, caracterizando-se como a voz plural dos diferentes protagonistas que interagem na dinâmica pedagógica e organizacional da escola. Isso porque ele adquire legitimidade à medida que expressa concepções e proposições da comunidade escolar. Também foi ressaltada a necessidade, *a priori*, de conhecer o documento em estudo, para, a partir dele, traçar as estratégias para as mudanças necessárias.

Foi apresentada uma caixa surpresa que continha uma tela de pintura, algumas tintas, alguns pincéis e uma folha com algumas instruções de trabalho. A orientação era para que cada um criasse a sua obra livremente, sabendo que outras pessoas participariam nessa construção. A cada dois dias, a caixa deveria ser entregue na escola e repassada para outra pessoa, que daria continuidade ao trabalho, como de fato aconteceu. A pedido do grupo, o sigilo sobre o que estava dentro da caixa foi mantido até que o último artista a recebeu. A intenção era a de que, ao final da série de reuniões, tivéssemos, além de um projeto político-pedagógico atualizado, retratando a realidade da nossa comunidade, uma tela pintada a várias mãos, representando todos os segmentos que compõem nossa instituição e que ficaria decorando nosso espaço, como um símbolo para a lembrança de que uma escola democrática não se faz sozinha, de que, passe o tempo que passar, precisamos fazer valer esse direito que é nosso, por mais difícil que pareça.

Ao selecionarmos o repertório para os naipes da orquestra, na escola, aconteceu uma reunião com as coordenadoras pedagógicas e a diretora, a fim de analisar as informações recebidas e o material disponibilizado pela mantenedora e traçar uma metodologia de trabalho a ser sugerida pelo Conselho Escolar. Com isso, definimos a metodologia para os ensaios. Assim, realizamos uma reunião com o Conselho Escolar, destacando que o cotidiano escolar precisa estar contemplado no projeto político-pedagógico, que deve estar em consonância com o Regimento Escolar, de forma a nos valer desses documentos para ter respaldo nas nossas ações.

O próximo movimento a ser executado na peça pedagógica estava sob a responsabilidade dos professores. Chegou a vez de afinar os instrumentos dos professores e fazer a leitura da sua voz na partitura pedagógica. Em meio ao burburinho de chegada, como em qualquer ensaio musical, foi dado início ao trabalho. Lembrando que, muitas vezes, deparamo-nos com partituras que precisam ser lidas à primeira vista e não podemos iniciar num andamento “Vivace” ou mesmo “Presto”, pois, em-

bora com boa técnica, se muito acelerados, poderemos passar por cima de detalhes que são importantes... É necessário desacelerar e, num andamento mais “Largo” ou “Andante”, quem sabe até “Moderato”, analisar o que se faz pertinente. É tão bom olhar nos olhos do nosso colega, conversar, trocar ideias, entender a partitura dos seus pensamentos e expressar a nossa linha melódica, pois, através desse compartilhamento, nossas vozes poderão se afinar. É disso que precisamos. Então, após um momento de reflexão para voltar à calma, foi dado início ao trabalho.

O momento foi muito importante, visto que tivemos a participação da grande maioria dos professores e, em pequenos grupos, de posse da cópia do documento do PPP, tornou-se mais fácil a reflexão e a discussão. Na hora da manifestação dos posicionamentos, todos estavam aptos à discussão, fazendo com que suas sugestões fossem bem argumentadas.

Na reunião com o naipe dos pais, tivemos uma presença de público significativa e muito receptiva. Tecemos alguns comentários acerca da importância da participação da família na escola, dando as suas opiniões e sugestões, de modo a contribuir para o seu bom andamento, e apresentamos uma breve fundamentação teórica para o trabalho, lembrando que, em nossa sociedade, a escola pública, em todos os níveis e modalidades, tem como função social formar o cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo.

Sabemos que este momento é altamente desafiador, pois nos é permitido sonhar, enquanto pais, com o que de melhor desejamos na escola para nossos filhos. Foi isso que vimos, no rosto dos que estavam presentes, desde o mais simples, com pequeno grau de estudo, até o mais avançado na escolaridade; todos falavam a mesma linguagem, todos estavam empenhados em contribuir na construção de uma educação melhor para seus filhos e sua comunidade. As pessoas saíram agradecendo pela oportunidade de participar daquele momento, ressaltando o quanto tinham achado importante aquele espaço político-pedagógico que lhes deu vez e voz. Com isso, sentimos satisfação em realizar este trabalho ao saber que, embora encontremos adversidades no sistema educacional, ainda podemos contar com tantas parcerias, que nos ajudam a não desistir de sonhar e, muito menos, de realizar os nossos sonhos.

Depois de afinado o naipe dos pais, encerramos este ensaio e passamos a preparar a partitura dos funcionários. Todos os funcionários da escola tiveram suas atividades suspensas para participar da reunião de (re)construção do PPP. Era mais um ensaio para nossa grande obra político-pedagógica. Discutimos acerca da importância da participação desse segmento, pois, no primeiro momento, o que se ouviu foi que aquele assunto não lhes dizia respeito, mas, sim, aos professores, pois

eles não entendiam nada sobre o assunto. Procuramos conscientizá-los de que o seu ponto de vista sobre o dia a dia da escola é de grande valor, visto que eles veem o que o professor e a equipe diretiva, muitas vezes, não veem, referente às atitudes do aluno e de toda a comunidade escolar. Por isso, precisamos conhecer a sua visão e permitir-lhes a participação no processo em construção. Isso fez com que se sentissem valorizados e não apenas integrantes, mas participantes da vida escolar. Foi experimentado um sentimento de pertencimento ao grupo, que pôde ser observado no olhar e no sorriso de satisfação das pessoas presentes.

Fazendo uso do roteiro das demais reuniões, esse momento gerou crescimento. Os funcionários sentiram-se envolvidos no processo e participaram efetivamente do que acharam pertinente, preferindo não opinar em alguns aspectos ou apenas concordando com o que já existia, mas discutiram amplamente a construção de uma frase que identificasse a missão de escola. Foi um espetáculo muito sonoro aos nossos ouvidos.

Assim, fizemos a leitura da voz que faltava em nossa partitura. Era chegado o momento da transcrição da composição, para efetuar os ajustes necessários e cabíveis, para se ter um som agradável aos nossos ouvidos e aos de toda a comunidade interna e externa.

Na sequência dos trabalhos de (re)construção do projeto político-pedagógico, foram exigidos da equipe de regência da orquestra – comissão organizadora dos escritos, formada pela coordenação pedagógica e pela equipe diretiva – vários outros encontros para análise, comparação, reflexão e transcrição da nova composição político-pedagógica. Passamos horas e horas discutindo, de modo a contemplar todas as vozes. Era necessário dar uma nova formatação ao documento por exigência da Coordenadoria Regional de Educação, ou seja, precisávamos criar um novo arranjo em nossa partitura político-pedagógica. Como em uma peça musical, analisamos os trechos detalhadamente, a fim de garantir uma boa construção melódica. Após organizar em uma cópia digital todas as sugestões dos segmentos, com legendas de cores diferentes para cada segmento, analisamos tudo à luz do Regimento Escolar, pesquisamos várias bibliografias, analisamos minuciosamente a legislação vigente, além de ponderar as proposições de modo a (re)construir um documento profícuo.

Passados cinquenta dias, paralelos a tantos outros trabalhos não menos importantes, finalmente, concluímos a digitação e já podíamos convidar a todos os segmentos para a assembleia geral, quando, então, seria votada a aprovação do novo projeto político-pedagógico, momento que denominamos de concerto final da orquestra.

Este dia foi mais um dos grandes momentos vividos no período de execução do projeto de (re)construção do projeto político-pedagógico, trabalho elaborado de for-

ma democrática, aberta à participação de todos os segmentos. Com convites feitos pelos integrantes da Comissão de (Re)Construção do Projeto Político-Pedagógico nas salas de aula e distribuídos aos alunos para levarem aos pais/responsáveis, além de divulgação na mídia e na página da escola, foi passada uma circular convidando professores e funcionários para o momento. Apesar da divulgação, não tivemos um grande público, mas todos os segmentos estavam representados e participaram da votação. A comunidade escolar representada pôde apreciar o resultado de tamanho envolvimento na intervenção por meio dos ensaios com cada uma das vozes da nossa orquestra educacional. Era chegado o momento de ver a sua participação direta na escrita de uma nova partitura político-pedagógica, a cinco vozes (equipe diretiva, professores, funcionários, pais e alunos), sob a regência da Comissão de (Re)Construção do Projeto Político-Pedagógico da escola estadual de ensino fundamental. Finalmente, nossa nova composição foi executada e submetida à apreciação de todos que quiseram ouvi-la. Foi um momento singular de concretização da democracia em nossa escola.

Todavia, sabemos que o trabalho não se encerrou por aí, pois foi entregue, na forma impressa, à coordenação para sua homologação. A partir daí, a comunidade continuará sua participação, fiscalizando e avaliando se o trabalho desempenhado na/pela escola expressa a melodia escrita no pentagrama do projeto político-pedagógico.

Como todo espetáculo merece um *gran finale*; durante a celebração de Ação de Graças, com um grande público concentrado no pátio da escola, aconteceu a entrega do novo projeto político-pedagógico à comunidade escolar. Foi um momento festivo que contou com a participação de praticamente todos os alunos, além de convidados da comunidade, como pais que subiram ao palco, com seus filhos, e cantaram e encantaram com seus instrumentos musicais. No intervalo das apresentações, foi feita a entrega à comunidade escolar, representada pela diretora, da cópia do projeto político-pedagógico (re)construído, juntamente com a tela pintada por todos os membros da comissão, para que represente não apenas uma peça singular de decoração, mas um símbolo da gestão democrática, princípio conquistado com muita luta e orgulho, que jamais deve ser esquecido na escola, no sistema e na educação como um todo.

Pós-concerto: chegando às considerações finais

Esta pesquisa-ação pressupõe, conforme Franco (2005), uma pesquisa de transformação, de participação, caminhando para processos formativos, conside-

rando a convicção de que pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática. O espaço de intervenção na escola estadual oportunizou o envolvimento de toda a comunidade escolar e da extraescolar e teve como equipe coordenadora e executora a equipe diretiva, a coordenação pedagógica e o Conselho Escolar.

Em relação à etapa da programação do PPP da escola, é necessário refletir até que ponto a responsabilidade é nossa: fizemos um bom diagnóstico? Tínhamos percepção clara do que desejávamos? O espaço de autonomia relativa foi bem ocupado? Ou é decorrência de condicionamentos sociais: fatores que excedem nossa esfera de ação e reflexão e que não poderiam ser previstos no momento de organização da programação?

Sabemos que o produto é tudo o que vier a somar na relação escola-comunidade, além do projeto político-pedagógico (re)construído de forma participativa e democrática, com a identificação dos avanços alcançados e dos aspectos a serem trabalhados num outro momento. Esse movimento foi construído individual e coletivamente, como numa peça musical, dando mais uma significação ao trabalho, sendo que a tela pintada por todos os membros da comissão de organização foi muito representativa desse processo. O Conselho Escolar envolveu-se para o estudo e a instrumentalização do projeto como uma atividade permanente, durante o processo. Além disso, o encontro entre a equipe da coordenação pedagógica e equipe gestora proporcionou momentos de diálogo, reflexão e criação de novas propostas de trabalho. Esperamos que essas atividades se tornem permanentes no cotidiano escolar.

As linhas de ação adotadas auxiliaram em muito a composição político-pedagógica. Cada orientação foi vivenciada com muito empenho e determinação pela comissão de organização, que não mediu esforços para superar os limites necessários para cumprir as normas estabelecidas a fim de alcançar a concretização das ações.

Quanto ao propósito maior, que era a (re)construção do projeto político-pedagógico de forma democrática e participativa, oportunizando a manifestação de toda a comunidade escolar e extraescolar, consideramos que o objetivo foi atingido. Informar os indivíduos sobre esse espaço político-pedagógico e, então, torná-los agentes ativamente imbricados no processo, usufruindo de um direito que até então lhes era desconhecido é um resultado bastante satisfatório.

A comunidade escolar foi ouvida em sua maioria, visto que foram abertos espaços para que cada segmento, separadamente, por uma questão de organização do espaço disponível, comparecesse e, de forma participativa, pudesse esclarecer suas dúvidas e compartilhar suas sugestões democraticamente.

A metáfora da orquestra e da partitura musical serviu como propositiva para apresentar as reflexões e os movimentos teórico-práticos, desenvolvidos a partir da

intervenção realizada em uma escola estadual de ensino fundamental. Como em uma partitura musical, nós, educadores, no papel de maestros, precisamos identificar as diferentes notas que a compõem, lembrando que até mesmo os acidentes musicais ou as dissonâncias podem produzir grandes e agradáveis efeitos sonoros, sem esquecer que a característica principal da música sinfônica é que ela é composta para diferentes grupos de instrumentos tocarem juntos, formando um grande mosaico sonoro.

Notas

- ¹ A escolha das dimensões (áreas temáticas, eixos) de cada marco é da maior importância, pois elas irão dirigir a atenção dos participantes no processo de elaboração do projeto.
- ² Andamentos musicais: Largo – 40 a 60 batimentos por minuto (BPM), Andante – 76 a 108 BPM, Moderato – 108 a 120 BPM, Vivace – 152 a 168 BPM e Presto – 168 a 200 BPM.

Referências

- BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico*. Ignez Pinto Navarro [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004a. 64p. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad4.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- _____. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Ignez Pinto Navarro [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004b. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2014.
- _____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 23 maio 2013.
- _____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Estabelece o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 02 jan. 2014.
- FRANCO, Maria Amélia S. Pedagogia da pesquisa-ação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005.
- GADOTTI, Moacir. *Pressupostos do projeto pedagógico*. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 28 de agosto a 2 de setembro 1994, Brasília. *Anais...* Brasília: MEC, 1994.
- _____. Projeto político-pedagógico da escola cidadã. In: BRASIL. Secretaria de Educação a Distância. Ministério da Educação e do Desporto. *Salto para o Futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. SEED: Brasília: 1998. p. 15-22.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo na educação*. Porto Alegre: Ufrgs, 1991.

FREIRE, Paulo. Entrevista. In: *Reconstruir*. Ano 8, n. 70, mar. 2009.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, José Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação – Saberes Pedagógicos).

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

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PIAGET, J. *Desenvolvimento e aprendizagem*. Trad. Paulo Francisco Slomp. *Reconstruir a Revista do Educador*, ano 8, n. 70, mar. 2009. (Original incluído no livro de: LAVATTELLY, C. S.; STENDLER, F. *Reading in child behavior and development*. New York: Hartcourt Brace Janovich, 1972). Disponível em: <<http://www.educacaomoral.org.br/reconstruir/entrevistaeducacao70paulofreire.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. A construção da escola pública como instituição democrática: poder e participação da comunidade. *Currículo sem Fronteiras*, v. 1, n. 1, p. 51-80, jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/volliss1articles/santome.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad, 1995.

_____. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. Elementos metodológicos para a elaboração e a realização*. 16. ed. São Paulo: Libertad, 2000. (Cadernos Pedagógicos, v. 1).

_____. *Avaliação: concepção dialética-libertadora do processo de avaliação escolar*. 16. ed. São Paulo: Libertad, 2006.

_____. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. 15. ed. São Paulo: Libertad, 2013.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, M. E. L. M.; CASTANHO, S. (Org.). *O que há de novo na educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora*. Campinas, SP: Papirus, 2000. p. 183-219.

_____. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 26. ed. Campinas, SP: Papirus, 2009.

_____. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A.; RESENDE, Lúcia G. de (Org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 17. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). p. 9-32.