

projeto cartesiano, uma das bases do paradigma moderno hora em xeque, a *dúvida metódica*, postura, a nosso ver, da maior importância, estava mais para uma estratégia do que para uma atitude diante da existência, uma vez que seu horizonte imediato era chegar ao porto seguro das *idéias claras e distintas*. Hoje, sem querer ou poder recorrer a *garantias transcendentes*, vemo-nos na contingência de trocar determinadas (in)certezas por outras.¹² Todavia, esta postura epistemológica de humildade e abertura não pode significar relativismo ético ou a demissão histórica, através da indiferença, cinismo ou niilismo. *Trata-se de um pensamento sem dogmas, voltado para o futuro, que só progride destruindo suas próprias certezas, mas que não abre mão de buscar a verdade* (Japiassu, 2001: 7).¹³ não abre mão de seu caráter eminentemente crítico para com a realidade. Portanto, nada de irracionalismo ou desmobilização (conformismo, entreguismo, cooptação); *justamente porque a incerteza sobre o real é fundamental, é que somos conduzidos a lutar por nossas finalidades* (Morin, 1998b: 69), na firme esperança de estarmos nos aproximando de *uma política pós-colonial de ética e compaixão* (Freire, 1998: xvi).

Os livros da coleção Subsídios Pedagógicos do *Libertad* trazem coletâneas de textos para reflexão sobre um determinado tema. Mantém o desafio de ser uma abordagem rigorosa da prática pedagógica, mas ao mesmo tempo ter uma linguagem acessível. De um modo geral, cada texto tem sua autonomia, servindo como recurso para encontros, reuniões pedagógicas ou estudo do professor. A unidade entre os textos é dada pela linha teórico-metodológica e pela temática comum.

Abordaremos temas importantes para o educador: projeto pedagógico, avaliação institucional, papel da equipe dirigente, contribuições da orientação educacional, papel da supervisão educacional/coordenação pedagógica, trabalho coletivo, reuniões pedagógicas, currículo, ciclos de formação, planejamento de sala de aula, trabalho com o conhecimento, metodologia de sala de aula, relação professor-aluno, gestão de sala de aula, (in)disciplina, avaliação da aprendizagem, vestibular, etc., tendo como eixo articulador a coordenação do trabalho pedagógico, na perspectiva de uma gestão democrática e libertadora da sala de aula e da escola.

Nossa intenção é propiciar novas aproximações, novos enfoques e articulações, no sentido sempre de decifrar a tão complexa, fascinante e extremamente necessária atividade que exercemos, bem como de buscar alternativas, e assim colaborar com o avanço da prática no interior da sala de aula e da escola.

São Paulo, maio de 2002

Celso dos Santos Vasconcellos

12. Nas palavras de Prigogine (1917-): *O que procuramos construir é um caminho estreito entre duas concepções que levam igualmente à alienação, a de um mundo regido por leis que não deixam nenhum lugar para a novidade, e a de um mundo absurdo, acasual, onde nada pode ser previsto nem descrito em termos gerais* (1996b: 197-8).

13. Tendo clareza de que *é infundável o processo de estabelecimento da verdade (científica, filosófica, etc.)* (Japiassu: 2001: 234).

1. Projeto Político-Pedagógico: Considerações sobre sua Elaboração e Concretização

Não constitui absolutamente novidade a denúncia de que a escola (em função de seu caráter autoritário, elitista, verbalista, voltada para a seleção social e inculcação ideológica, etc.) precisa mudar. No novo ideário pedagógico, é corrente o discurso de que “os conteúdos devem ser próximos à realidade dos alunos, a educação deve ajudar a construir a cidadania, etc.” Todavia, quando confrontamos com o cotidiano escolar, é abissal a distância. Tem crescido a denúncia desta contradição: o mundo educacional, em especial o acadêmico, talvez seja aquele no qual mais se fala de mudança e menos se muda... (cf. Demo, 2000b: 65). Diante de alguns discursos descolados de efetividade, dá realmente vontade de perguntar: não seria mais um “colóquio flácido para acalantar bovinos” (conversa mole para boi dormir)? Não estaríamos frente a mais uma estratégia de *desaparição*, de ocultação da realidade?

Entendemos que o problema não está tanto na discrepância entre desejo e prática, posto que isto, de certa forma, sempre teremos, dada a humana característica teleológica e de eterna busca. O problema está muito mais na falta de percepção coletiva desta distância, e na falta de instrumentos para diminuí-la.

Mudar a prática educativa implica alterar concepções enraizadas e, sobretudo, enfrentar a “roda viva” já existente. No momento da tentativa de mudança é que sentimos a fragilidade de nossa teoria, de nossa organização. Estamos apontando, pois, para a existência de outros condicionantes que não apenas o teórico. Ocorre que o papel da teoria deve ser exatamente este: tentar captar estes determinantes, o movimento do real para nele intervir. Este é o desafio. O Projeto Político-Pedagógico entra justamente neste campo como um instrumento teórico-metodológico a ser disponibilizado, (re)construído e utilizado por aqueles que desejam efetivamente a mudança.

É praticamente impossível mudar a prática de sala de aula sem vinculá-la a uma proposta conjunta da escola, a uma leitura da realidade, à filosofia educacional, às concepções de pessoa, sociedade, currículo, planejamento, disciplina, a um leque de ações e intervenções e interações. Não iremos muito longe se ficarmos discutindo, p. ex., metodologias de ensino de forma isolada. Um dos pontos mais enfatizados pelos professores em

escolas que estão com problemas de gestão, é a falta de uma linha comum de atuação, onde todos tenham a "mesma linguagem" (compartilhar visão de mundo e de educação, ter trabalho coordenado).¹

Emergência da Necessidade do Projeto Político-Pedagógico

A partir dos anos 80, do século XX, a escola vai sendo identificada como um importante espaço na concretização das políticas educativas, deixando de ser mero prolongamento da administração central. Com isto se reconhece que cada escola é uma *organização social, inserida num contexto local, com uma identidade e cultura próprias, um espaço de autonomia a construir e descobrir, susceptível de se materializar num projeto educativo* (Canário, 1992: 166). Entre o sistema educacional (normalmente propulsor de reformas — das mais variadas matizes) e a prática de sala de aula (onde se espera que a reforma aconteça) impõe-se considerar a dimensão intermediária (*meso*) da escola.

Um pouco antes disto (anos 70), as instituições de ensino são submetidas a uma virulenta crítica sociológica. Passam a ser identificadas como aparelhos ideológicos de Estado, como reprodutoras da desigualdade social. Um tanto mais à frente, começa a ruir o mito de ascensão social através do diploma. Tudo isto contribuiu para desestabilizar os educadores, uma vez que o papel da escola já não estava tão evidente como no passado, exigindo uma redefinição.

Paralelamente, desenvolvem-se novos instrumentos de planeamento; concepções novas começam a ser estudadas para enfrentar a complexidade da prática educativa. A tradicional "filosofia da escola" e o velho e bom "regimento escolar" já não dão conta de gerir o cada vez mais caótico cotidiano. O avanço da conquista de direitos, o crescimento da vontade de participar, da mesma forma, configuram o quadro em que se insere a escola. Neste contexto, o Projeto Político-Pedagógico vai se afirmando como uma necessidade para os educadores e para as instituições de ensino.

Naturalmente, existem diferentes formas de se conceber e fazer Projeto Político-Pedagógico.² O referencial que trabalhamos é o do Planeamento Participativo.³ As reflexões que seguem vão, portanto, nesta dire-

ção. Elas não têm por objetivo apresentar um modelo padrão que deve ser rigidamente seguido; trata-se de um ponto de vista. Procuramos apresentá-lo da forma mais inequívoca possível, não por pretensão de universalidade, mas por entender que assim estaremos contribuindo para o avanço das reflexões e para a formação dos educadores. Dizendo de outra forma: entendemos que não é por omissão, frouxidão ou imprecisão teórico-metodológica que podemos eventualmente ajudar a avançar a prática educativa; pelo contrário, esta contribuição pode se dar pela apresentação de uma posição bem definida, que favoreça o debate e as necessárias superações. A identidade se constrói na alteridade e não na confusão de idéias, posicionamentos e personalidades. Cada instituição deverá traçar o seu caminho; porém, este caminho poderá ser tanto mais interessante quanto maior a oportunidade de diálogo com outros sujeitos também posicionados. Em nome de não serem *diretivos*, o que alguns autores fazem é se omitir em relação a questões básicas que os educadores se colocam a partir de seu duro cotidiano. Nosso posicionamento é outro: procurar enfrentar as questões, todavia sabendo que se trata sempre apenas de uma aproximação, de uma possibilidade.⁴

Em termos de abordagem da temática, pode-se dar ênfase mais ao que seria o *conteúdo* do projeto ou ao seu *método* de elaboração. Embora lembrando que o *método* também é *conteúdo*, é fruto de uma dada concepção de mundo, de epistemologia, de educação, etc., na presente reflexão estaremos privilegiando mais o método, tanto por sua importância quanto por percebermos uma menor produção neste âmbito.

I—RESGATANDO O CONCEITO E A FINALIDADE DO PROJETO

O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planeamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. Trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico

1. Cf. C. S. Vasconcellos, *Avaliação da Aprendizagem: Práticas de Mudança*, p. 107.
2. Ver, por exemplo, duas posições bem diferentes da por nós assumida e que têm exercido certa influência nas instituições de ensino: o Planeamento Estratégico (pelo menos na sua concepção mais original, ligado às empresas) e o Gerenciamento da Qualidade Total (também de origem empresarial). Se a primeira posição tem avançado e até se metamorfoseado (fala-se hoje de planeamento estratégico participativo), a segunda tem entrado em franco desuso na educação.

3. Que teve origem em movimentos sociais de emancipação, na América Latina, nos anos 1960/70. Podemos citar alguns autores que, embora com suas diferenças, têm caminhado entorno desta linha: Miguel Cabello, Eduardo Espinoza, Justino Gómez, Hugo Hidalgo, Danilo Gandin, Joaquin Panini, Leandro Rossa, Margot B. Ott, Cecília Cardozo Alves, Elli Benincá, Ilda R. Damke, Carlos H. Carrilho Cruz, Maria de Socorro de Sousa, Junot C. Matos, Célia M. R. Costa Pereira, Itamar Silva, Marcos Sandrini, Ângelo Dalmas, Agenor Bighenti, Therezinha da Cruz, Francisco Whitaker Ferreira, João Bosco G. Pinto, Lauro C. Wittman, Ana M. Saul, Moacir Gadotti, José E. Romão, Paulo R. Padilha, etc.
4. Este esclarecimento se aplica ao conjunto da obra: em muitos momentos usamos termos como "é preciso...", "o professor deve...", etc. muito mais em função de deixar claro o que pensamos, o que para nós tem se revelado importante, do que de um posicionamento dogmático, de "prescrição fatal": se não acontecer assim, tudo estará "errado" e "perdido". Não se não acontecer como estamos falando..., vai acontecer de outra forma! (com a qual gostaríamos, inclusive, de dialogar).

para a transformação da realidade⁵. Enquanto processo, implica a expressão das opções da instituição, do conhecimento e julgamento da realidade, bem como das propostas de ação para concretizar o que se propõe a partir do que vem sendo; e vai além: supõe a colocação em prática daquilo que foi projetado, acompanhado da análise dos resultados.

Podemos apresentar as seguintes características do Projeto Político-Pedagógico:

□ Quanto à Abrangência: amplo, integral, global. É o mais abrangente no nível que está se planejando; funciona como uma espécie de “guarda-chuva” para outros projetos, acolhendo, dando unidade e organicidade.⁶ Historicamente, nem sempre esta ordem lógica acontece, já que em muitas realidades o Projeto Político-Pedagógico passa a ser sistematizado depois de projetos setoriais ou específicos; o importante é que seja analisada e garantida a articulação coerente entre o particular e o geral.

□ Quanto à Duração: longa. Normalmente, a programação prevê atividades para todo o ano, ou mesmo para vários anos. Enquanto que o *Diagnóstico* e a *Programação* são revisitos ano a ano, o *Marco Referencial* costuma permanecer o mesmo por 2, 3 ou mais anos.

□ Quanto à Participação: coletivo, democrático. Embora conte — e até tenha como base — com a participação individual, vai muito além dela, na medida em que implica o envolvimento efetivo dos vários membros que compõem a instituição, bem como da comunidade educativa.

□ Quanto à Concretização: processual. Não se esgota na elaboração de um texto ou documento, ou na realização de uma atividade. Vivência a dialética instituído-instituinte. Pauta-se no exercício crítico, na avaliação permanente, na articulação constante entre ação-reflexão-ação. Está, portanto, sempre sendo (re)construído.

Pode ser entendido como composto de dois subprocessos: *Elaboração e Realização Interativa*. Este é um aspecto relevante. Não queremos reduzir o Projeto à sua simples confecção. Todo processo de planejamento rigoroso e comprometido com a transformação, deve contemplar cinco dimensões básicas, que podem, inclusive, aparecer com diferentes denominações:⁷

- Dados; conhecimento; diagnóstico; necessidade; problema; justificativa; situação; contexto; realidade

5. C. S. Vasconcellos, *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*, p. 169.

6. Assim, p. ex., numa escola, o Projeto Político-Pedagógico será a referência para os projetos de cursos (ex.: Educação Infantil, Ensino Fundamental 1ª Fase, Ensino Noturno, etc.), para os projetos setoriais (ex.: projeto de trabalho da direção, projeto da Associação de Pais e Mestres, do Grêmios Estudantil, da secretaria escolar, etc.), para os projetos de ensino-aprendizagem dos professores (várias áreas do conhecimento ou disciplinas), para os projetos de trabalho didáticos (ex.: A Fazendinha, O Rio Antigo, Antártida, etc.), ou ainda para projetos específicos (ex.: projeto de redução da evasão, projeto da horta comunitária, plano de desenvolvimento institucional, etc.).

7. Embora também nem sempre querendo dizer exatamente a mesma coisa, mas remetendo a uma dimensão básica, que é o que nos importa neste momento.

- Objetivo; meta; missão; princípio; visão de futuro; utopia; sonho; horizonte; finalidade
- Orientação para a ação; diretriz; política; estratégia; “como”; programação; plano de ação
- Prática; aplicação; operacionalização; execução; implantação, realização; mediação; ação⁸
- Análise dos resultados; controle; retro-alimentação; monitoramento dos resultados; acompanhamento; avaliação

Na nomenclatura que adotamos para o processo de planejamento, enquanto *Elaboração*, o Projeto deve contemplar a reflexão em três dimensões fundamentais: *Análise da Realidade*, *Projeção de Finalidades* e *Elaboração de Formas de Mediação (Plano de Ação)*. Já a *Realização Interativa* implica a *Ação* (de acordo com o plano que foi elaborado), bem como a *Avaliação*. Embora fazendo parte de um todo, é interessante atentar para as especificidades de cada dimensão, o que vai exigir competências diferenciadas dos agentes educacionais.

Político-Pedagógico ou Pedagógico?

Em relação à denominação *Projeto Político-Pedagógico*, sabemos que não existe um consenso.⁹ A nosso ver, esta diversidade de terminologias se dá seja porque a temática do Projeto é relativamente nova para muitos educadores, seja por falta de circulação das produções dos diferentes autores e instituições, mas ainda pela existência de diferentes compreensões ou pressupostos. Alguns educadores indagam se a presença do “Político” não seria redundância, uma vez que toda ação pedagógica é também política, por visar formar o cidadão. Concordamos, mas consideramos importante manter o *político* para jamais descuidarmos desta dimensão tão decisiva do nosso trabalho, não nos esquecermos dos coeficientes de poder presentes nas práticas educativas e nas suas interfaces com a sociedade como um todo.¹⁰ Da mesma forma, para não perdermos de vista que a algum interesse político nós sempre servimos, que não há neutralidade; se não temos um projeto explícito e assumido, com certeza estamos seguindo o projeto de alguém (que talvez até faça questão de não se manifestar para poder dominar com eficiência...). Poderíamos nos remeter aqui a algumas das precisas e duras palavras de B. Brecht (1898-1956), em seu poema o *Analífabeto Político: O pior analífabeto é o analífabeto político... O analífabeto*

8. Dependendo do sentido, *trajeto*, *caminho*, podem também aparecer aqui (indicando a ação de percorrer) ou no conjunto anterior (indicando percurso a ser feito).

9. Ex.: Projeto Pedagógico, Proposta Pedagógica, Projeto Educativo, Projeto de Escola, Projeto de Estabelecimento, Projeto Pedagógico-Curricular, Projeto Pedagógico-Administrativo, Projeto Pedagógico-Institucional, Plano Escolar, Plano Diretor, etc.

10. Podemos nos lembrar aqui do contundente alerta de Adorno (1903-1969) no texto *Educação após Auschwitz* (1995: 119): que esta barbárie não se repita! Esta é a primeira de todas as exigências para a educação.

beta político é tão burro que se orgulha e estufa o peito, dizendo que odeia a política. Não sabe o imbecil que da sua ignorância nasce a prostituta, o menor abandonado, o assaltante e o pior de todos os bandidos, que é o político vigarista, pilantra, corrupto, lacão das empresas nacionais e multinacionais. Ele não ouve, não fala nem participa dos acontecimentos políticos...

Além disto, a omissão do termo *político* pode ser mais um fator de distorção, por induzir ao engano de restringir o projeto a uma tarefa técnica, da qual somente especialistas, profissionais da área, poderiam participar na elaboração,¹¹ deixando, portanto, de fora segmentos importantes como os alunos e a comunidade. Ser político significa tomar posição nos conflitos presentes na *Polis*; significa, sobretudo, a busca do bem comum. Não deve ser entendido no sentido estrito de uma doutrina ou partido.¹²

Enquanto, por exemplo, *Projeto Educativo* é uma denominação comum na França ou em Portugal, *Projeto Político-Pedagógico* é usado por um grande número de professores, escolas, sistemas de ensino e autores brasileiros. É evidente que não queremos cair num nominalismo (achar que o uso do nome já é garantia de alguma coisa) ou sectarismo (achar que a denominação que usamos é a única correta); mas é importante deixar o alerta: nem tudo quer dizer a mesma coisa; é preciso examinar os pressupostos!

1—Finalidades do Projeto

Os seres humanos têm necessidade de mitos, de ilusões, de crenças partilhadas que dêem sentido à sua ação (Perrenoud e Thurler, 1994: 137), sendo o projeto uma forma de ajudar a construir coletivamente este sentido, esta *intencionalidade compartilhada* (Severino, 1992: 80). Temos, então, como finalidades do Projeto Político-Pedagógico:

- Resgatar a intencionalidade da ação (marca essencialmente humana), possibilitando a (re)significação do trabalho; superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade; resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Dar um referencial de conjunto para a caminhada; aglutinar pessoas em torno de uma causa comum; gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (e não a uniformidade); superar o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição. Possibilitar a continuidade da linha de trabalho na instituição;

11. Não podemos abstrair a forte presença do tecnicismo na educação em geral e no campo do planejamento em particular.

12. Partido, por definição, diz respeito a uma parte; a educação, pelo contrário, tem aspirações de universalidade.

- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir **fins essenciais** do processo educacional;

- Ser um canal de participação efetiva; superar as práticas autoritárias e/ou individualistas. Ajudar a superar as imposições ou distorções de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Diminuir o sofrimento; aumentar o grau de realização/ concretização (e, portanto, de satisfação) do trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia ("caminhar com as próprias pernas") e na criatividade (descobrir o próprio caminho);
- Colaborar na formação dos participantes.

Embora os objetivos sejam amplos, não vemos o Projeto como panaceia, como uma *receita mágica* que resolveria todos os problemas da escola. Os resultados do Projeto vão depender tanto do compromisso dos envolvidos (qualidade política), quanto do referencial teórico-metodológico adotado (qualidade formal). Entendemos que, enquanto possibilita a melhor definição da identidade da instituição, a abertura de horizontes, favorece uma certa estabilidade para a caminhada, leva a um maior comprometimento, favorece a definição de linhas, metas mais claras para o trabalho, fundamenta reivindicações, leva à conquista de mais espaço para uma educação de qualidade democrática, o Projeto é um **instrumento de luta!**

O Projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, em *ethos* onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos. De certa forma, é o Projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização, e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes. É sempre bom lembrar que toda autonomia é relativa; o discurso da autonomia não pode ser usado para justificar fechamento, isolamento, auto-suficiência. Não podemos esquecer que o trabalho que desenvolvemos na escola, independente da ordem jurídica da sua mantenedora (estatal, comunitária ou privada), tem uma dimensão pública, uma função social, já que diz respeito a direitos fundamentais de cidadania.

Nossa obrigação é dar conta de um direito cujos contornos não é cada escola que decide. Um direito é inerente à condição humana de cada educando. Diante de direitos sociais, só nos cabe como famílias, comunidades ou profissionais entender suas exigências e garanti-los. Nunca teremos o direito de reduzi-los e menos de negá-los, ou de interpretá-los autonomamente. (Arroyo, s/d.)

A escola avaliando-se e percebendo suas necessidades, pode tomar iniciativas para superá-las. Quando isto não acontece, quando a escola não se coloca a tarefa de analisar as próprias práticas, vai sofrer as conse-

quências de uma avaliação externa,¹³ aumentando o seu grau de fragilidade e dependência.

Também neste contexto corre-se o risco de se ver as coisas resolvidas formalmente: “Agora se diz que temos de ter projeto; então vamos fazer logo um para ficarmos livres desta cobrança”. Mais do que um texto escrito, é fundamental o compromisso com alguns valores, princípios, visão da realidade, ação articulada com reflexão, enfim, práxis. A criação de um clima de projeto na escola, ajuda, inclusive, a diminuir a rotatividade — que tem um efeito desestruturador profundo da atividade educativa, já que ninguém se responsabiliza por nada — entre os educadores: sentem que a escola tem um ambiente diferente, mais propício ao trabalho.¹⁴

2—Estrutura do Projeto

A estrutura básica da elaboração do Projeto Político-Pedagógico na linha do Planejamento Participativo é composta de três grandes elementos, a saber: *Marco Referencial*, *Diagnóstico* e *Programação*, que correspondem, respectivamente, àquelas três dimensões do processo de planeamento que apontamos acima: *Projeção de Finalidades*, *Análise da Realidade* e *Elaboração das Formas de Mediação*. Apresentamos no quadro da página seguinte as três partes constituintes da elaboração do Projeto Político-Pedagógico:¹⁵

No processo de mudança da realidade, apesar de haver maior solicitação do “como”, uma pressa em se chegar logo ao “o que” fazer, não podemos perder de vista a necessária articulação entre a finalidade do trabalho (*Marco Referencial*), a análise da realidade (*Diagnóstico*), e as mediações propostas (*Programação*), pois uma mediação pode ser totalmente equivocada se não conhecermos bem a realidade em que iremos atuar ou se não tivermos clareza dos objetivos; o desejo, a boa vontade, a utopia, o ideal é fundamental, mas não pode deixar de ser confrontado com os condicionantes, os limites históricos da realidade, bem como articulado com práticas objetivas que o concretizem. Deve-se fazer essa articulação entre todas as dimensões do Projeto.

Na elaboração, a questão da utopia, do “sonho” costuma ser polêmica, sendo até mesmo utilizada como argumento para desqualificar as práticas de planeamento. De fato, muitas das metanarrativas, que a pós-modernidade vem colocar sob suspeita ou desmontar, significaram no passado simplesmente estratégias de adiamento do presente: em nome de

13. Não estamos negando a validade da avaliação externa (desde que negociado seu sentido, conteúdo e forma), mas alertando para o fato de que a falta de autocritica deixa a instituição à mercê do juízo externo, não tendo outro ponto de vista, construído internamente, para confrontar.

14. Cf. C. S. Vasconcellos, *Avaliação da Aprendizagem: Práticas de Mudança*, p. 108.

15. Para um maior aprofundamento sobre o significado das partes do projeto, remetemos o leitor para uma outra obra nossa: *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*.

Partes	Significado	Função
I-Marco Referencial 1.Marco Situacional (leitura da realidade geral) 2.Marco Filosófico (ideal geral) 3.Marco Operativo (ideal específico)	Ideal O que desejamos. Tomada de posição: explicitação das opções e dos valores assumidos Posicionamento: ●Político ●Pedagógico	<input type="checkbox"/> Tensionar a realidade no sentido da sua Superação/Transformação <input type="checkbox"/> Fornecer Parâmetros, Critérios para o Diagnóstico
⇕	⇕	⇕
II-Diagnóstico Pesquisa + Análise ↓ Necessidades	Busca das Necessidades A partir da Análise da Realidade e/ou da Comparação com o Ideal saber a que distância estamos do desejado	<input type="checkbox"/> Conhecer a realidade <input type="checkbox"/> Julgar a realidade <input type="checkbox"/> Chegar às Necessidades
⇕	⇕	⇕
III-Programação ●Ação Concreta ●Linha de Ação ●Atividade Permanente ●Norma	Proposta de Ação O que é necessário e possível ser feito para diminuir a distância	<input type="checkbox"/> Decidir a Ação para diminuir a distância em relação ao ideal desejado

—Quadro: Visão Geral da Elaboração do Projeto Político-Pedagógico—

um futuro melhor, de um sonho, as pessoas eram submetidas à exploração, à manipulação.¹⁶ A fim de evitar este tipo de distorção, gostaríamos de explicitar o papel do *sonho* no Projeto:

Partes do PPP	Lugar do Sonho: pode-se sonhar?
Marco Referencial	Deve-se; hora de alçar vôos (não importa se são ou não viáveis neste momento histórico)
Diagnóstico	De forma alguma; pé no chão; ver bem a realidade (nos seus aspectos positivos e negativos)
Programação	Sonhar o sonho possível; sonho já dimensionado em função do confronto com a realidade

—Quadro: Lugar do Sonho no Projeto Político-Pedagógico—

16. “Você sofre agora, mas na eternidade vai ter sua recompensa”.

Face ao descompasso entre o desejo e os limites (como sonhar se são tantas as barreiras? queremos, mas há o sistema que oprime, etc.), diante do conflito entre a realidade difícil e o sonho, entendemos que a melhor alternativa não é deixar de sonhar, entregar os pontos, mas qualificar os sonhos! Não podemos deixar de sonhar, deixar de manifestar aquilo que desejamos muito profundamente, porém igualmente não podemos confundir aquelas palavras que expressam o sonho com a realidade. O quadro acima nos ajuda a compreender exatamente o lugar do sonho em nossa caminhada.

3—Contribuições do Planejamento Participativo

O Projeto Político-Pedagógico na perspectiva do Planejamento Participativo tem duas grandes contribuições: ①O rigor teórico-metodológico (qualidade formal); ②A participação (qualidade política). Começemos pela participação.

Sobre a Participação

É freqüente a expressão do descontentamento relativo à falta de participação no projeto. Devemos interrogar, isto acontece:

- Por que não há oportunidade?
- Por que as pessoas não se engajam?

Há casos onde o educador sequer tem oportunidade de participar da confecção: forma-se um pequeno grupo na escola (geralmente envolvendo os professores de Português, História, Filosofia, mais a direção e a coordenação pedagógica), que elabora o texto e traz para o coletivo, que logo aprova sem questionar (para não ser incluído no trabalho de redação...). No entanto, a “demissão” na elaboração pode se dar mesmo quando o sujeito está presente nos vários momentos de construção, mas sem acreditar; é como se fizesse uma concessão aos caprichos da equipe diretiva, tomando parte da encenação sem questionar. Neste caso, faz da mesma forma que costumava fazer o seu planejamento: sem envolvimento, pois sabia (imaginava) que nada daquilo iria ser levado a sério, nada iria acontecer mesmo... Se o projeto for elaborado sem entusiasmo, que poder terá para ajudar o grupo no processo de mudança? Certamente, não expressará mais do que palavras ocas, formais, sem vitalidade, embora politicamente corretas.¹⁷ Deve ficar patente a articulação entre os diferentes níveis de projeto: o Projeto Político-Pedagógico, de um lado, se apóia no projeto pessoal do educador, que lhe dá sustentação; de outro, deve se abrir para um projeto social mais amplo, que lhe dá sentido.

A participação é uma resposta a um dos anseios mais fundamentais do homem: ser levado em conta, tomar parte, ser incluído, ser respeitado.

Todavia, a participação só tem sentido quando existe por detrás uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário e não apenas as aparências. A participação é um direito (pelo simples fato da pessoa fazer parte da *polis*) e um dever (de sair de uma situação de comodismo, de delegação para o outro, o que acaba gerando a perversa lógica do paternalismo). Pela participação, o indivíduo pode assumir a condição de sujeito e não de objeto (sentindo-se sujeito ou como que fazendo parte do “cenário”, mas não interferindo nos destinos do trabalho).

Nesta proposta, desde o princípio (sensibilização, decisão de fazer, de como fazer, quando fazer, etc.), todos participantes são convidados a serem sujeitos. Embora reconhecendo que não há técnica que seja auto-suficiente, a própria metodologia de construção na linha do Planejamento Participativo (resposta individual, sistematização das respostas, plenário para análise)¹⁸ favorece incivelmente o envolvimento e a participação; possibilita o exercício da democracia direta e não da representativa. Esta prática é muito diferente daquela em que uma equipe prepara um “texto básico” e pede sugestões; é claro que é preferível algum nível de participação do que sua ausência, porém sabemos como é difícil palpitar num texto já pronto, com uma lógica montada, com coerência, etc. Há um forte gradiente entre o grupo *aceitar* (ou dar sugestões) e o grupo *construir* a formulação. Com a metodologia da construção a partir da expressão individual percebemos alguns grandes ganhos:

- **Psicológico:** envolvimento do grupo na tarefa; inclusão, reconhecimento do sujeito no produto coletivo;
- **Epistemológico:** parte-se de onde o grupo está; coloca-se o sujeito na condição de produtor de conhecimento (e não de produtor ou receptáculo);
- **Político:** resgate da participação, da contribuição de cada um e de todos, exercício da decisão coletiva;
- **Pedagógico:** é um aprendizado de metodologia participativa, de diálogo, de respeito pelo outro, de tolerância.

Como dizia Paulo Freire, a *boniteza* não tem de estar tanto no produto, mas sobretudo no processo. O texto que vai surgir talvez não tenha o mesmo brilho de um outro produzido por um pequeno grupo,¹⁹ todavia, manifesta a realidade do grupo naquele momento (podendo vir a ser aperfeiçoado nas próximas edições). O Projeto deve expressar de maneira simples (o que não significa dizer simplista) as opções, os compromissos, a visão de mundo e as tarefas assumidas pelo grupo; de pouco adianta um Projeto com palavras “alusivas”, chavões, citações e mais citações, quando a comunidade sequer se lembra de sua existência.

18. Ver mais adiante, quando tratamos da elaboração do Projeto.

19. Em função da tradição formalista e enciclopedista, alguns educadores acham que não tem condições de elaborar o projeto porque não dominam “aquela linguagem floreada” que os documentos e discursos educacionais (especialmente os oficiais e acadêmicos) costumam ter. (Que bom que não dominam esta perniciosa linguagem, diríamos nós, pois o que ela tem feito historicamente é ser usada como colonialismo cultural e instrumento de manutenção do ordenem dominante.)

17. Dentro do novo senso comum pedagógico.

Além disto, na linha que estamos apresentando, há toda uma preocupação em se provocar, despertar para o desejo de participar; tal empenho vem não de um princípio formal, mas de uma profunda crença na necessidade da participação para a construção de uma história (pessoal, institucional e social) diferente. Por outro lado, quando se favorece efetivamente a participação e o indivíduo não se engaja, a contradição fica com ele, perdendo o famoso alibi do "vem tudo pronto de cima".

O par complementar da participação é a co-responsabilidade. Não estamos planejando "para os outros"; temos de ter clareza da parte que nos cabe e assumi-la. Através do processo participativo os indivíduos vão aprendendo o jogo democrático, onde têm todo o direito de se expressarem, de lutarem por suas idéias e convicções, mas também devem respeitar as decisões coletivas.

A participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder-serviço. Sabemos que quanto maior a participação na elaboração, maior a probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato a acontecer. Todavia, quanto maior a participação, maior a dificuldade de lidar com a massa de dados e, sobretudo, de intenções, propostas, conflitos. É preciso avaliar o passo que a instituição pode dar no momento. Alguns dirigentes, p. ex., argumentam: "Até que ponto a participação dos alunos e dos pais não vai provocar a inibição do professor?". Compete analisar cada situação. No entanto, podemos questionar: "Até que ponto esta participação não seria justamente um elemento de desequilíbrio, que levaria o professor a despertar, se abrir, se mobilizar para mudar, por sentir as forças vivas presentes na comunidade escolar?"²⁰

Devemos considerar que parte significativa da resistência²¹ à mudança é interna à instituição; ora, através da participação, possibilita-se a articulação e a busca de apoio dos vários sujeitos; quando isto não ocorre, os outros podem se tornar *obstáculos*.

No próximo item estaremos discutindo a fundamentação teórico-metodológica do Projeto, uma vez que, para se mudar a realidade é preciso uma ação qualificada, não ateatória, não alienada, que corresponda a uma intencionalidade; mas este é apenas um dos lados da exigência da ação transformadora. O outro, é o que estamos analisando agora, o seu caráter coletivo, já que através de ações isoladas pouco avançamos face a problemáticas tão complexas como as envolvidas na prática educativa. Na verdade, estas duas exigências são complementares, tendo em vista que, p. ex., para que venha a ser coletiva, pede uma elaboração reflexiva rigo-

20. Seja por "amor" (sentir apoio ou se sensibilizar com a realidade da comunidade) ou "ódio" (se contrapor a certas visões dos pais).

21. *Resistência*, no decorrer do texto, ora aparecerá com sentido negativo (como agora), indicando fechamento, obstáculo à mudança, ora no sentido positivo de fortalecimento contra imposições autoritárias. Caberá discernir em cada contexto.

rosa, seja para poder ser comunicada aos outros, seja para poder propiciar o convencimento²² dos outros (tarefa árdua, mas que é parte fundamental da prática democrática).

Reafirmamos que projetar a instituição é tarefa dos 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 impar 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*).

O processo de construção participativa do Projeto pode ser um importante espaço de construção do coletivo escolar.

II—FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Na seqüência, faremos algumas considerações sobre o rigor teórico-metodológico do Projeto, na perspectiva que estamos aqui assumindo. Acreditamos que a compreensão deste rigor pode ser um fator a mais para fortalecer o ânimo dos educadores no engajamento com o processo de planejamento.

I—Sobre a Lógica das Partes do Projeto Ponto de Partida: desejo de mudança

Para muitos educadores há uma espécie de justaposição de tarefas: uma é a de mudar a prática, outra é a de "fazer planejamento"; quando se instala no sujeito o desejo de mudança, nem sempre ele o articula com o planejamento, em decorrência da distorção histórica que tivemos neste campo, que levou a uma descrença no planejar. Ora, entendemos que o projeto é justamente a ferramenta, o instrumento, a mediação que propiciará a mudança, já que esta é sua essência, qual seja, no processo de hominização, o ato de planejar se coloca como a manifestação da inconformidade dos nossos remotos antepassados com aquilo que estava dado; planejar, portanto, na sua gênese, poderia ser considerado um outro nome de transformar. Cabe resgatar este sentido primordial.

22. Aliás, vale a pena ver a etimologia deste termo: com-vencer é vencer juntos.

O ponto de partida do projeto é um desejo de mudança, de aperfeiçoamento, querer algo melhor. Se já está tudo bem, se estamos satisfeitos, não carece planejar: basta repetir o que já fazemos. Estamos, pois, partindo deste pressuposto (daí a importância do trabalho de sensibilização e provocação do desejo):²³ querer transformar a realidade! A partir disto, a grande questão passa a ser: O que fazer?

O que transforma a realidade é a Ação

O que transforma a realidade são as ações. O querer é condição necessária, mas não suficiente para alterar o real.

Não é possível levar a cabo uma libertação real sem ser no mundo real e através de meios reais(...). A 'libertação' é um fato histórico e não um fato intelectual, e é provocada por condições históricas... (Marx e Engels, 1980: 28)

As coisas, por si, muito dificilmente se transformam na direção que desejamos. Por si, as coisas tendem a se reproduzir: há uma "engrenagem" montada (que, provavelmente, corresponde a uma intencionalidade do passado); é como se ganhassem "vida própria". Precisamos considerar, todavia, que esta "engrenagem" é sustentada, muito concretamente pela ação —alienada— dos homens ali presentes! A *humanização do homem, que é a sua libertação permanente, não se opera no interior da sua consciência, mas na história que eles devem fazer e refazer constantemente* (Freire, 1983a). O que importa, pois, é a ação. A ação é o elemento fundamental definidora dos sujeitos e das instituições.²⁴

Ação → Transformação

—Esquema: Transformação exige a Ação—

Mas não pode ser qualquer Ação

"O importante é a prática"; estamos de acordo, mas se fosse só isto, tudo estaria resolvido, pois o que não falta nas instituições educacionais é prática... A questão é o tipo de prática.

A análise de processos de mudança traz uma clara constatação: não basta qualquer ação. Não pode ser qualquer ação, pois:

- Não temos qualquer finalidade;
- Não partimos de qualquer realidade (pessoas, recursos, instituição, comunidade, sociedade).

²³. Ver mais adiante a reflexão mais detalhada sobre a Sensibilização.

²⁴. Cf. C. S. Vasconcellos, *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*, p. 43.

Há, como vimos há pouco, um movimento dado no real, uma inércia; o mundo não está parado esperando nossa decisão para ver que rumo toma... Portanto, a ação não pode ser automática, mecânica (baseada na tradição, repetição) ou aleatória (improvisto). Impõe-se o rompimento da alienação.

Um dos grandes desafios da instituição ou do sujeito é chegar a uma ação que seja eficaz, inovadora. Ações, práticas temos o tempo todo. A questão é ter a prática adequada, fazer "a coisa certa": momento, conteúdo e forma adequados (o que, como, para quê, além da atitude: crença, estar inteiro). O objetivo de todo processo de planejamento é, portanto, chegar à ação transformadora.

Objetivo do Planejamento → Ação Transformadora

—Esquema: Objetivo do Planejamento—

Esta vinculação precisa ficar muito clara, para evitar aquele equívoco citado acima que é considerar o Projeto Político-Pedagógico como apenas um *posicionamento*, como a explicitação da *filosofia educacional* da instituição. Isto faz parte, mas a grande tarefa é chegar à **ação** de mudança da realidade.

Se a ação a ser desencadeada não pode ser uma ação qualquer, deverá estar atravessada, pois, por uma **intencionalidade**, sendo fruto de um plano, de uma proposta:

Proposta de Ação ⇒ Ação Transformadora

—Esquema: Exigência de Proposta para se chegar à Ação Transformadora—

Critérios Básicos para a Ação Transformadora: Necessidade e Possibilidade

O planejamento vai ajudar a organizar o processo de reflexão para procurar chegar a uma ação que seja transformadora.

Processo de Reflexão ⇒ Proposta de Ação ⇒ Ação Transformadora

—Esquema: Reflexão que leva à Proposta de Ação—

Ação transformadora é aquela que **supre alguma necessidade** **real** do grupo e/ou da instituição; daí o esforço para se conhecer bem **estas** as necessidades da instituição que planeja. Para saber o *que* fazer, precisamos, então, localizar as *Necessidades*.

Necessidades \Rightarrow Proposta de Ação \Rightarrow Ação Transformadora

—Esquema: Necessidades como fundamento para a Proposta—

A *necessidade* é, pois, um critério básico, definidor do caráter da ação a ser realizada; mas não é tudo. Além disto, para que uma ação venha a acontecer (passe do plano subjetivo para o objetivo, da intenção para a prática), **tem de ser possível**. Logo, o plano de ação deve levar em conta, como um outro critério básico, as *possibilidades* de se colocar em prática; quando este critério não é observado, as coisas não acontecem, há desmoralização de quem planejou, levando também ao descrédito a própria idéia de planejamento.

Necessidades \Rightarrow

\Downarrow \Rightarrow Proposta de Ação \Rightarrow Ação Transformadora

Possibilidades \Downarrow

—Esquema: Necessidades e Possibilidades como fundamentos para a Proposta—

Não estamos brincando de fazer textos “bonitos e ousados” (para serem apresentados à comunidade ou em revistas e congressos); estamos nos comprometendo com um difícil e exigente processo de mudança da realidade.

A *possibilidade*, portanto, está relacionada à viabilidade ontológica, ao vir-a-ser da ação expressa no plano, já que nos interessa propor algo que possa efetivamente ser realizado; já a *necessidade*, diz respeito à qualidade da ação, uma vez que não nos interessa qualquer ação. Estes critérios, aparentemente simples e até mesmo óbvios, se levados a cabo, qualificam substancialmente o planejamento. É preciso ponderar, todavia, que sua emergência não é tão simples como pode parecer. Considerando-se as contribuições da Sociologia do Conhecimento, da *construção social da realidade* (cf. Berger e Luckmann, 1978), sabemos, por exemplo, que a percepção que um sujeito tem de uma realidade pode diferir significativamente da de outro. Não queremos com isto entrar num certo jogo idealista que, num determinado momento da história das idéias, pôs a própria existência do real em xeque. O que queremos lembrar é que a apreensão que os diferentes membros da comunidade educativa farão da realidade escolar poderá ser bastante divergente. Vai ser preciso muita interação, muito diálogo para se chegar às necessidades e às possibilidades de forma rigorosa (não-alienada) e coletiva.

□ A *necessidade* é fruto de um processo hermenêutico, de leitura e interpretação do real, de estabelecimento da rede de relações, portanto, de negociação de percepções e sentidos.

□ A *possibilidade*, por seu turno, embora também tenha sua carga hermenêutica (na medida em que no processo de sua definição estão em pauta visões da realidade), nos remete mais ao campo da política, já que é, sobretudo, resultado de relações de poder, envolvendo negociação de recursos, opções, prioridades.

Ambas não estão definidas *a priori*, inscritas em algum lugar para serem *descobertas*; são construções da coletividade que planeja; além disto, são dinâmicas, mudam no decorrer da história da instituição.²⁵

Sobre a Necessidade

Um dos grandes desafios do processo de planejamento é localizar bem as necessidades. Temos dois problemas básicos aqui:

- Necessidade não ser percebida por todos: a questão não é só identificar uma necessidade, mas esta identificação ser coletiva, qual seja, ser assumida como tal por um conjunto significativo de pessoas da instituição;
- Alienação das necessidades: não podemos esquecer que há sempre o risco de as necessidades apontadas pelos participantes serem alienadas (há toda uma lógica social montada para isto).

As necessidades naturais são regidas por leis que compete ao homem descobrir. Já as humanas, fogem de uma lógica determinista, embora possamos localizar tendências em função dos valores, ideologias, representações, etc. A necessidade humana é, pois, sempre produto de uma interpretação.

O Planejamento Participativo vai buscar exatamente a definição **coletiva e crítica** das necessidades. Segundo Gandin, *necessidades bem definidas levariam a mudar a realidade* (1991: 42). Esta é uma idéia interessante, pois alguns educadores poderiam dizer: “De que adianta localizar as necessidades se elas são impossíveis de serem satisfeitas?” Bem, a possibilidade de a necessidade ser satisfeita é um problema que, embora da maior relevância, é posterior, ou seja, antes de tudo, devemos reconhecer que a necessidade é necessidade, não importa se pode ser suprida de imediato ou não (o fato de não poder ser satisfeita não anula sua realidade); o importante neste momento é conseguir identificá-la. O que poderíamos ponderar é o seguinte: quanto mais clara for a explicitação da necessidade, maior será o seu potencial transformador, pois mais precisamente estará sendo elemento de tensionamento para gerar ações futuras. Uma estratégia que tem se revelado de grande valia é buscar captar a necessidade **na sua rede**: uma necessidade maior (nuclear) normalmente é constituída por outros mais elementares (*ancestrais, anteriores*). Naturalmente, quanto maior for nossa capacidade de localizar esta capilaridade, maior será a

²⁵ Seja como decorrência da própria ação dos agentes escolares, seja por influência de fatores externos.

probabilidade de transformação, já que a satisfação das ancestrais cria melhores condições para satisfazer as nucleares. Tomemos um exemplo claro — e polêmico —: a necessidade de recuperação salarial; se formos buscar sua rede, vamos encontrar uma necessidade anterior, por exemplo, a união do coletivo em torno de uma causa, ou o reconhecimento do trabalho docente por parte da comunidade, etc.²⁶

Tecnicamente falando, não devemos confundir a *falta* com a *ação* que irá satisfazê-la: uma mesma necessidade pode ser satisfeita por diferentes ações. Quando se apresenta uma ação como se fosse uma necessidade, devemos buscar o mais fundo, o mais radical, o que está por detrás do que foi proposto, aquilo que gerou tal proposição.²⁷

É preciso, pois, um esforço pessoal e coletivo para, a partir da tomada de consciência de quais necessidades estão presentes, circulando nas representações dos membros da instituição: ① Buscar um consenso em torno delas; ② Buscar superar as necessidades alienadas ou contingenciais, em direção às radicais.

Sobre a Possibilidade

Como chegar às *possibilidades*? Este também não é um caminho muito fácil, dado tratar-se de confronto de visões de realidade, de jogo de poder. O *critério da possibilidade ou impossibilidade dos sonhos é um critério histórico-social e não individual* (Freire, 1982: 99). Vai exigir muita **negociação**.

O julgamento da realidade é um subsídio importante uma vez que, além das resistências, traz as forças de apoio, que são um dos sustentáculos das possibilidades; dado o caráter contraditório do real, podemos identificar muita coisa interessante acontecendo, seja baseada na tradição da instituição, seja como decorrência das iniciativas inovadoras em andamento. Outrossim, não podemos perder de vista que a realidade é o que está **dado mais** as possibilidades ainda-não realizadas (cf. Bloch, 1977: XVIII); este *ainda-não* será justamente um dos focos da nossa procura. Igualmente, em relação às possibilidades podemos ter distorções:

- Subestimar a força, o poder de ação do grupo, os recursos (tender ao imobilismo);
- Superestimar o poder de ação, não ver os limites (tender ao voluntarismo).

É preciso superar o estágio infantil de projetar onipotência aos outros (pais, adultos), ou o estágio juvenil de projetar a onipotência em si.

Pensando em termos históricos, processuais, a abertura de (novas) possibilidades, do ponto de vista subjetivo, depende da adesão dos sujeitos

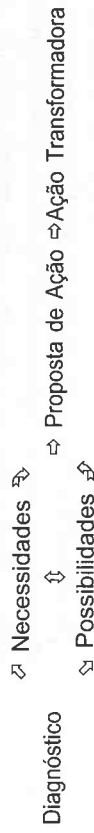
26. É interessante este esforço reflexivo pois, de certa forma, significa já na elaboração da *Necessidade* clarear o campo para a análise posterior da *Possibilidade*.

27. Ex.: necessidade de realizar um seminário sobre avaliação x necessidade de construir uma linha comum de avaliação na escola (o seminário é uma das estratégias possíveis para buscar satisfazer a necessidade de linha comum).

tos.²⁸ Enquanto dimensão objetiva (material), também há articulação da possibilidade com a necessidade: não temos recursos agora, mas se isto corresponder a uma demanda, se nos envolvermos nisto, poderemos vir a ter.

Diagnóstico

Portanto, para chegar às *necessidades* e *possibilidades* devemos conhecer bem a realidade onde vamos atuar (forças presentes — explícitas e ocultas ou ocultas, por algum interesse) e estabelecer um juízo sobre ela; logo, realizar um *Diagnóstico*.

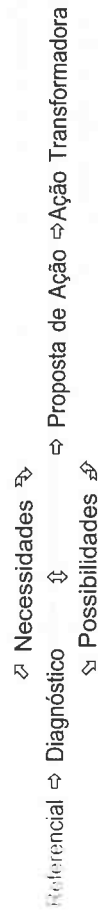


—Esquema: Diagnóstico como exigência para chegar às Necessidades e Possibilidades—

Diagnóstico para nós, é bom que fique registrado, não é um simples levantar dados da realidade. Isto é necessário, mas não suficiente. Em cima dos elementos de realidade colhidos pela pesquisa, cabe um julgamento, uma tomada de posição.

Referencial

Ora, todo julgamento implica um critério, um parâmetro (aquilo que é o ideal). Assim, para se fazer o *Diagnóstico*, para realizar o confronto entre a realidade e o desejo, é preciso ganhar clareza do desejado, logo, definir critérios, ou, em outros termos, um *Referencial*.



—Esquema: Referencial como exigência para chegar ao Diagnóstico—

28. Ex.: "não dá" para fazer reunião aos sábados; ora, não dá até o momento em que os sujeitos, sentindo uma forte necessidade, acabam por abrir mão de outras coisas e resolvem reunir.

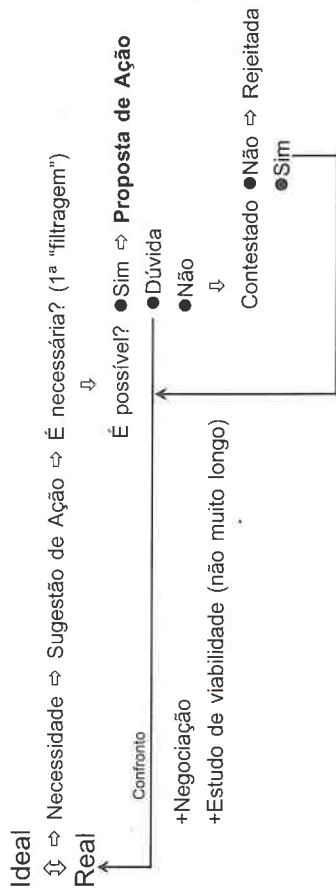
Saber bem o que se quer, além de ser fundamental para o confronto com a realidade que se tem, dá tônus, dá sustentação, energia e direção à ação.

É por isto que a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, na perspectiva do Planejamento Participativo, inicia-se com a construção de um referencial. Pode parecer, a princípio, que o referencial é algo "estratosférico", muito distante da realidade; e é mesmo. Mas deve ficar muito claro que é uma exigência teórico-metodológica, justamente para que possamos chegar à ação transformadora. O tempo todo, devemos ter isto em mente para não perdermos o sentido dos vários passos que estamos dando na elaboração do Projeto.

Na linha de raciocínio que seguimos aqui, fizemos o caminho inverso ao da prática de elaboração do planejamento: começamos pelo fim, tanto no sentido daquilo que almejamos quanto daquilo que vem por último. No quadro apresentado anteriormente (Visão Geral da Elaboração do Projeto Político-pedagógico), temos os elementos apresentados na ordem direta.

Voltando à Proposta de Ação

A rigor, no processo de elaboração do Projeto, a Proposta de Ação aparece (potencialmente) duas vezes: primeiro como sugestão de algum participante, e depois já como proposta assumida pelo grupo (se for o caso de passar pelos dois critérios básicos).



—Esquema: Proposta de Ação - Processo de Elaboração—

Esperamos ter deixado suficientemente evidenciado que as partes todas relativas à elaboração do Projeto (*Marco Referencial, Diagnóstico, Programação*) têm uma vinculação que não é absolutamente arbitrária, não cabendo, pois, de forma alguma, a mera justaposição das mesmas.

2—Sobre o Ponto de Partida para a Elaboração do Projeto

Muitas vezes, quando apresentamos a estrutura geral do Projeto, alguns professores estranham, visto fazer parte do novo senso comum pedagógico a assertiva de que "devemos começar pela realidade, pelo seu diagnóstico". Entendemos que esta é uma possibilidade, mas não a única. Aprofundando um pouco a reflexão sobre planejamento, vamos perceber que, enquanto elaboração, o que importa mesmo são as três dimensões básicas (*realidade, finalidade, plano de ação*), o que significa dizer que qualquer processo de planejamento que desconsidere uma delas estará com certeza equivocado.

Assim, caberia o argumento de que começar pelo desejado, sem ter feito uma discussão prévia sobre a realidade, poderia levar a desejar algo que não está tão fundamentado, que não seria tão adequado àquele contexto. Depois de uma reflexão sobre o concreto institucional, poderíamos voltar e perguntar: mas será que é isto mesmo que queremos?, o que significaria admitir que a opção metodológica feita não foi das melhores. Embora esta possibilidade não deva ser descartada, dado que não temos uma visão etapista de elaboração de Projeto (onde o que foi feito não poderia ser retomado), podemos argumentar, por outro lado, que começar pela análise da realidade pode ser igualmente problemático, visto que não iremos fazer uma leitura "neutra": vamos ler a realidade a partir dos nossos "óculos", e, se estas lentes não são explicitadas e socializadas, corremos, da mesma forma, o risco de distorção ou "contaminação". Exemplifiquemos: por que numa dada escola há empenho em se saber o perfil sócio-econômico da clientela, ou quais os índices de desistência ou reprovação, e não há preocupação em se levantar a cor dos olhos dos alunos? Ora, falando em termos estritos, este também é um dado de realidade... Isto demonstra a não-neutralidade do olhar sobre a realidade: existem pressupostos, critérios, objetivos implícitos. Então, neste caminho de começar pela análise, depois de darmos o segundo passo e explicitarmos o desejo, poderíamos sentir, analogamente ao primeiro caminho, necessidade de voltar ao passo anterior, neste caso, a olhar a realidade, a partir do desejo mais clarificado agora...

O que queremos dizer é o seguinte: embora invistamos em alguns esquemas ou caminhos (e isto é necessário, pois precisamos nos organizar pessoal e coletivamente), não existe uma separação tão estanque entre as dimensões, como muitos pensam. O decisivo a ser apreendido é que o plano de ação é filho da tensão dialética entre a realidade e a finalidade. Se vamos começar analisando a realidade ou projetando a finalidade, não importa, uma vez que jamais qualquer operação neste nível será absolutamente isenta de influência: mesmo quando começamos pela realidade, estamos marcados por determinadas finalidades que acabam por interferir tanto na eleição do objeto de análise quanto na forma de olhá-lo; analogamente, quando começamos pela finalidade: sonhamos com algo que, na verdade, corresponde à aspiração de superação de contradições

que percebemos, em algum momento, de forma mais ou menos consciente, na *realidade*. E nos dois casos, estamos ainda marcados por *planos de ação* anteriores, que já elaboramos ou mesmo vivenciamos (e avaliamos). Vejamos, portanto, como estão sempre presentes todas as dimensões (*realidade, finalidade, plano de ação, ação, avaliação*).

De nossa parte, temos preferido começar o Projeto Político-Pedagógico pelo referencial mais por uma questão de dinâmica psicológica do grupo.²⁹ Quando começamos com a realidade da instituição, se o grupo não tiver uma boa estrutura e o hábito de trabalhar junto sistematicamente,³⁰ pode haver a tendência a:

- Dar desânimo no grupo (são tantos os problemas...), comprometer até a continuidade do processo de elaboração do Projeto;
- As pessoas se sentirem pessoalmente atacadas, acionarem mecanismos de defesa, e acabar um acusando o outro, procurando logo um culpado ("está assim por causa dos pais", "os professores de 1ª a 4ª é que não dão base", etc.);
- O fato de se começar pela *realidade* pode limitar a expressão do desejo (marca precoce da impossibilidade), baixar por demais nível de expectativa do grupo, de tal forma que quando se chega depois na *finalidade*, o grupo já não ousa, não tem coragem mais de sonhar, diminuindo a força de tensionamento entre o desejo e a realidade dada;
- Distorcer a leitura da realidade, omitir dados ("desfavoráveis"), para evitar o desânimo ou o conflito;
- Além disto tudo, começando-se pelo referencial, pode-se fazer um exercício inicial de elaboração (individual, grupo, plenário) em cima de um aspecto menos polêmico.

Quando começamos um Projeto coletivo pela análise da realidade, pelo diagnóstico, sentimos estes problemas. Começando pela parte mais, digamos assim, filosófica, de um modo geral, é até mais fácil o consenso, já que se tratam de grandes horizontes, sonhos, perspectivas gerais.

III—SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A construção do Projeto Político-Pedagógico, assim como outros processos educativos, vai exigir dos participantes, e em especial da equipe de coordenação, os três níveis de competências envolvidos na formação humana em geral: *conceitual, procedimental e atitudinal*.³¹

29. Já quando trabalhamos com o Projeto de Ensino-Aprendizagem, preferimos começar pela realidade.

30. Nas escolas, é comum os professores de um turno mal conhecerem os do outro...

31. Cabe lembrar que esta é uma divisão didática e não absoluta, uma vez que, a rigor, cada dimensão perpassa e é perpassada pelas demais.

Do ponto de vista conceitual, há necessidade de se precisar o próprio conceito de Projeto Político-Pedagógico, pois, embora se tenha avançado bastante neste campo, ainda persistem algumas confusões, como por exemplo achar que Projeto é o mesmo que regimento, ou ainda confundir Projeto com o mero agrupamento dos planos de ensino ou dos vários planos setoriais da escola. Se entendemos o Projeto Político-Pedagógico como sendo o plano global da instituição, o regimento deve estar a serviço dele (dando suporte formal, legal e jurídico para aquilo que nos propomos), e não o contrário.

Um equívoco relativamente frequente é reduzir o Projeto Político-Pedagógico aos fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos, epistemológicos, pedagógicos, etc. As escolas fazem o maior esforço para definir bem os princípios, mas não vão além, não confrontam este ideal com a realidade e nem tiram deste confronto propostas para mudar a realidade. Embora esta fundamentação, de uma forma ou outra, com uma ou outra denominação, deva ser parte do Projeto, parar aí é truncar o sentido maior do mesmo que é ser um suporte para a ação transformadora da instituição que planeja, ser o guia da prática, a identidade em ação (e não apenas em declarações de intenções).

Neste campo conceitual ainda, deve-se discernir que construir a identidade da escola não é adotar um rótulo ("construtivista", "libertadora", etc.). A simples menção de uma determinada linha teórica não ajuda a avançar e, além disto, pode atrapalhar, na medida em que cada um pode estar entendendo uma coisa diferente pelo mesmo termo. Se a escola, por exemplo, quer adotar uma linha libertadora, isto deve se manifestar nos vários posicionamentos, no projeto e na prática. Não estamos criticando a busca de definição teórico-metodológica da escola; isto é importante para evitar ecletismos, modismos, práticas superficiais e acriticas. Só que, com certeza, não será colocando um mero rótulo que se estará garantindo qualquer mudança substancial.

No campo conceitual, embora da maior importância, as coisas caminham com mais tranquilidade (mas não sem conflitos). A nosso ver, do ponto de vista subjetivo, o desafio maior neste momento histórico está muito mais no campo atitudinal e procedimental: o desejo de fazer projeto e o caminho para se fazer. Estas serão as questões abordadas na seqüência.

IV—SOBRE O DESEJO/NECESSIDADE DE FAZER PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Todo este arcabouço teórico-metodológico que acabamos de ver pode perder seu potencial transformador se não for assumido por sujeitos concretos. Uma das maiores preocupações de quem está desencadeando o processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico é o envolvimento dos participantes. Há uma queixa bastante forte quanto à ausência de participação, engajamento e compromisso com tal elaboração. Aqui, de

fato, estamos diante de um grave desafio, dado o desmonte em que, com frequência, se encontram as escolas pelo país a fora. E que fique claro que não estamos nos referindo apenas às públicas, já que nas escolas particulares³² encontramos também forte estado de desânimo dos docentes, em função da sua desvalorização pelos alunos e familiares, do desrespeito ao magistério por parte da mídia e de muitos dirigentes, do medo de perder o emprego, do clima autoritário de trabalho, da sobrecarga de alunos em sala de aula, da falta de espaço de trabalho coletivo constante na escola, do pouco investimento das mantenedoras em pesquisa e formação, da falta de sentido para o trabalho educativo, etc. Esta questão do envolvimento é muito séria e precisa ser analisada com cuidado.

Neste contexto, pode se manifestar um aparente paradoxo: como “perder tempo” com Projeto quando há tanto o que se fazer nas instituições de ensino, quando sua realidade, com frequência, é tão desafiadora ou mesmo caótica? Ora, o Projeto é justamente a forma de enfrentar a situação que se apresenta, visando sua transformação.

Sensibilização

O período que precede a elaboração pede muita dedicação e cuidado, um verdadeiro trabalho de sensibilização para a necessidade de se fazer o Projeto e, em particular, ao momento da decisão de se fazer (e do como fazer). Lamentavelmente, muitos dirigentes queimam esta etapa, simplesmente “comunicam” aos professores e à comunidade que “tem que” fazer o tal do PPP, pois a lei exige ou a mantenedora está a cobrar, e partem logo para a elaboração. Depois, não sabem porque as pessoas não se envolvem... Os resultados estão aí: pára-se pelo caminho, ou chega-se a um produto que não tem a menor influência sobre a prática, uma vez que o projeto, que deveria ser uma forma de expressão, interação, negociação e sistematização de desejos, foi feito sem desejo, não surgiu de uma autêntica necessidade dos sujeitos. Antes de tudo, a construção do Projeto não pode se dar a partir de um imperativo categórico (“Agora, tem que fazer projeto!”). A simples exigência legal ou da mantenedora não é absolutamente suficiente para mobilizar os sujeitos para a elaboração (e realização). É preciso, pois, “perder tempo” com a sensibilização, trabalhar a atitude dos educadores (e demais membros participantes) face ao Projeto.

Diante das dificuldades (desânimo, descrença, pouco envolvimento) se coloca uma questão fundamental para a equipe que está coordenando o processo de planejamento: não entrar no jogo de acusação ao professor (“são resistentes, não querem nada com nada, são autoritários e conservadores, não querem mudar”). É evidente que, como em qualquer profissão, podemos ter elementos assim. Mas fazer uma generalização é abso-

lutamente errôneo. Para evitar essa aproximação de cunho moralizante, seria importante a equipe abordar a realidade a partir de algumas categorias dialéticas: Criticidade (ir além da aparência), Totalidade (perceber a trama de relações que envolve o problema) e Historicidade (análise da gênese e desenvolvimento do problema).³³

Cabe lembrar aqui a dialética cognição-afetividade: é muito comum dar-se ênfase à influência da afetividade sobre a cognição, porém, como a relação é de duas vias, chega um ponto no processo de desenvolvimento humano em que o cognitivo pode acionar o afetivo. Daí a necessidade de se ter bons argumentos e uma boa ferramenta de trabalho. De nossa parte, enquanto contribuição teórica, procuramos trazer o que há de melhor em termos de re-significação da atividade docente e de instrumental de planejamento.

Uma atividade tornar-se significativa para um sujeito quanto corresponde a uma *necessidade* e a uma *possibilidade*.³⁴ Portanto, para que a construção do projeto faça sentido para o professor, deve cumprir estas duas exigências. Ocorre que o planejamento só é pertinente quando o sujeito se coloca numa perspectiva de mudança. Começaremos, pois, por aí.

Necessidade e Possibilidade de Mudança — Despertar

São tantos os problemas, as contradições, os limites... A sensação de impotência, muitas vezes, toma conta do cotidiano educacional. Instala-se um ciclo vicioso: o desmonte das condições de trabalho provoca nos sujeitos o desânimo para a luta, o que acaba perpetuando as condições. O planejamento, como sabemos, é um método. Ocorre que o método é para o sujeito; se não há sujeito, o método carece de sentido. Antes de tudo, portanto, é preciso resgatar o sujeito, colocar a pessoa “em pé”, desejando, acreditando, buscando. Esta a tarefa inicial na construção do Projeto.

Encaremos o fato concreto: com todas as suas mazelas, com todos os seus constrangimentos, a vida continua! Qual vai ser nossa posição diante disto? Vamos fingir que o problema não é conosco? Vamos nos resignar (“não tem outro jeito”, “sempre foi assim”)? Vamos cair fora? Ou vamos ficar inteiros e lutar para mudar? Se estivermos tentados a desistir porque vemos as coisas ruins acontecendo desde de “não sei quantos anos” de exercício profissional, é bom descentrarmos-nos, lembrarmos as contradições básicas, a lógica de exclusão que tem acompanhado a humanidade há milhares de anos... e que necessita ser revertida!

É preciso sair de uma posição reativa, infantil ou necrófila. Ter coragem de se examinar (“Não estou querendo fazer o projeto, por quê?” Por que alguém está mandando? Por que acho que é inútil? Discordo do quê?

33. Ver Capítulo 4, *Sobre o Papel da Supervisão Educacional/Coordenação Pedagógica*.

34. Antes nos referimos a estes critérios aplicados à instituição; agora, veremos estas categorias voltadas para o(s) sujeito(s).

32. Embora não tendo, em muitas, o problema de precárias instalações e recursos materiais.

Do método de fazer? Da época? Porque vou sair da escola?). Expressar, dizer as razões. O grupo, por sua vez, deve respeitar, acolher, ouvir e só depois argumentar.

A explicitação dos motivos de nossa esperança, das nossas utopias é importante para nós mesmos, enquanto tomada de consciência, e para os colegas, enquanto possibilidade de interação e despertar do desejo. Um outro caminho para despertar a necessidade de mudança é fazer uma reflexão (também não moralizante) sobre as contradições que estão presentes na instituição.

Na linha de provocar o desejo, a estratégia de ouvir "outras vozes" tem se mostrado de grande valia, pois sai do círculo dos discursos familiares, diante dos quais, muitas vezes, infelizmente, perdemos a sensibilidade, nos tornamos indiferentes. 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 muito 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.

Necessidade e Possibilidade do Planejamento — Projetar

Em termos de mobilização para o Projeto, podemos refletir com os educadores o momento de forte crise que vivemos, o que pede a tomada de consciência e a instrumentalização, pois agir no "piloto automático" já não funciona, não dá conta das novas demandas, das cobranças que os alunos nos fazem. Do ponto de vista das representações sociais, o papel das instituições educacionais (escolas, universidades) até há uma ou duas décadas atrás era praticamente inquestionável (ajudar a "ser alguém na vida"); hoje não: existe um profundo abismo, uma grande desorientação ("estudar para quê?" é a pergunta cada vez mais freqüente numa sociedade que não garante mais "um lugar ao sol" para quem tem diploma).

Além disto, são tantos os obstáculos que na escola acabamos gerando inimigos ao invés de aliados: falta uma linguagem comum (o que provoca muito conflito, desentendimento no cotidiano), falta uma linha comum de atuação (o que um faz, o outro, sem querer, desfaz), perdemos a força do coletivo no enfrentamento dos problemas, chegamos a desanimar nas nossas iniciativas particulares por não vê-las num quadro geral de luta e resistência, no qual fariam sentido. Tudo isto, portanto, reforça a necessidade do projeto.

Iniciativas que podem ajudar na mobilização para a elaboração do projeto:

- Levantar as representações mentais prévias que os professores têm sobre planejamento (campo no qual se insere o projeto). Ter coragem de admitir os eventuais limites das práticas até então

(ex.: idealização, formalismo, não-participação). Analisar suas representações especificamente sobre Projeto Político-Pedagógico;

- Apresentar os objetivos, as finalidades da elaboração do projeto;
- Dar uma visão geral da lógica do projeto (fundamentos teórico-metodológicos);

- Apresentar a metodologia proposta para a construção do projeto;
- Pôr em evidência, por outro lado, que não trata de panacéia;
- Dar a devida importância ao momento da tomada de decisão coletiva de se fazer o projeto;
- Propiciar tempo para esclarecimentos, para troca de opiniões.

Decisão

É evidente que a sensibilização não pode ser eterna... O grupo deve acertar uma data para decidir se a escola vai fazer ou não coletivamente o projeto. Esta é uma decisão da maior importância e que terá repercussão em todo o resto do trabalho. Trata-se de decisão mesmo e não de "jogo de cena" para ratificar uma decisão já tomada. Deixar muito claro que a decisão de fazer (ou não) será do grupo; quando se percebe que a decisão já está tomada, o grupo se fecha. Concretamente, a possibilidade de não iniciar a elaboração do projeto deve ser real: se o grupo não percebeu ainda a importância, de nada adianta desencadear o processo de construção. Alguém poderia argumentar: "Ah, mas a mantenedora exige projeto". Neste caso, em não havendo adesão do coletivo, um projeto pode ser elaborado pela equipe de direção, tanto para cumprir uma exigência quanto para ter alguns elementos de referência para o próprio trabalho, mas entendendo que não é o da escola como um todo.

Como sabemos, a mobilização não é algo desconectado da construção, qual seja, o que precisamos é uma disposição primeira para desencadear o processo (até porque, se não houver essa adesão inicial, sequer começamos a construção do projeto), mas tal envolvimento será ou não confirmado pela continuidade do trabalho (a própria dinâmica de elaboração e, de pois, a efetiva colocação em prática).

V—SOBRE O CAMINHO DO ELABORAR PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Como fazer o projeto? Como encaminhar este desejo, esta vontade ou necessidade de construir o projeto? Enfim, como operacionalizar sua elaboração?³⁶ Uma vez decidida coletivamente a realização, deve-se definir outros aspectos do Projeto. Antes de mais nada, cabe a deliberação sobre a metodologia a ser utilizada para sua elaboração.

36. Para um maior detalhamento do como fazer, ver C. S. Vasconcellos, *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*, p. 174 e ss.

Vamos apresentar uma forma de fazer projeto na linha do Planejamento Participativo, que está vinculada às concepções de fundo que assumimos. Naturalmente, esta opção advém também de nossa prática, onde desejamos mudar na perspectiva democrática.

De início, é preciso uma visão geral sobre os passos para o processo de elaboração e aplicação do Projeto Político-Pedagógico, desde o surgimento da sua necessidade até a avaliação de conjunto.³⁶ 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 instituição.³⁷ A partir das questões elaboradas para o grupo, cada membro é convidado a se posicionar pessoalmente 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.

1—Etapas da Elaboração

A seqüência para elaboração das três partes do projeto (*Marco Referencial*, *Diagnóstico* e *Programação*) é a mesma:

a) Apresentação da Tarefa

A elucidação da metodologia de trabalho antes de começar (o que é, como se faz aquela parte) é muito importante para evitar desgastes ou desperdícios na elaboração. Por não entender bem o que está sendo solicitado, o sujeito pode deixar de dar sua contribuição ou ter uma participação equivocada. Além disto, quando depois no plenário for preciso apontar o equívoco, pode gerar um certo constrangimento.

b) Resposta Individual

No momento da elaboração individual (em presença), é preciso cuidar para que todos tenham tempo suficiente para responder todas as questões que desejarem. Que cada um procure expressar as idéias com a maior clareza possível, evitando chavões (que dizem tudo e podem nada comunicar), não se identificar, alertando que não há tempo para "passar a limpo". Lembrar que todo o resto do trabalho vai ser feito em cima destas contribuições individuais, portanto, vale a pena o máximo empenho neste momento do processo.

36. Uma série de decisões deve ser tomada: nível de abrangência do projeto, nível de participação dos membros da comunidade, etc.

37. 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.

c) Sistematização das Respostas

O trabalho de sistematização (nos grupos ou equipes de redação) é técnico, e não pode excluir nenhuma das contribuições dos colegas, mas dar-lhes uma articulação. Trata-se de produzir uma redação, um texto com lógica interna (início, meio e fim) e não uma série de itens. Evitar ao máximo a "interpretação" ("eu acho que com isto ele quis dizer aquilo..."); de preferência, usar até as palavras originais. Procurar não sintetizar demais; em caso de dúvida, é preferível deixar o texto um pouco maior e depois o plenário cortar. O critério maior desta etapa é a máxima fidelidade às respostas dos participantes.

d) Plenário

No plenário, todos devem ter o texto em mãos; de preferência já lido anteriormente para qualificar a discussão. A estrutura do plenário costuma ser a seguinte:

- **Explicitação:** rápido relato de como foi feito o trabalho de síntese;
- **Leitura:** só ler; não ficar explicando; o texto deve falar por si — lembrar que, quando alguém da comunidade for ler o projeto, não haverá ninguém perto para explicar...
- **Análise de fidelidade:** o grupo se reconhece no texto? Este momento é da maior importância, pois se o indivíduo perceber que aquilo que registrou na resposta individual, de alguma forma, não foi contemplado na redação final, passa a desacreditar, com razão, de todo o processo;
- **Análise técnica do texto:** a redação dada à síntese é pertinente à parte do Projeto que está sendo elaborada?³⁸ Tecnicamente, por exemplo, é um texto com características próprias a um *Marco Operativo*?³⁹
- **Análise do conteúdo:** o grupo concorda com as idéias expressas? Agora sim é o momento da discussão, das discordâncias, do debate, buscando-se o consenso. Se a polémica crescer demais, voltar para grupos, a fim de possibilitar a participação ativa de todos na discussão, e só depois retomar o plenário.

() coletivo geral deve estar reunido em pelo menos quatro momentos: na decisão de fazer o projeto e nas definições dos textos do *Marco Referencial*, do *Diagnóstico* e da *Programação*. Só se inicia a elaboração de uma nova parte depois que a anterior já estiver concluída (a qual, inclusive, deverá estar em mãos dos participantes, a fim de possibilitar um vínculo mais orgânico entre as partes).

38. Por isto, a coordenação deve cuidar bem da explicação prévia de como fazer, do o que é pertinente a cada parte do projeto.

39. É comum, p. ex., no *Marco Situacional* as pessoas colocarem como vêem o mundo e como acham que *deveria ser*; esta última parte tecnicamente não cabe ali, já que a projeção do ideal é pertinente ao *Marco Filosófico* ou ao *Operativo*. No *Operativo*, por sua vez, podem aparecer propostas concretas, de *como fazer*; a rigor, isto faz parte da *Programação*; no *Operativo* devem ser expressos os princípios, os valores, o ideal naquela dimensão.

2—Papel da Coordenação na Elaboração do Projeto

A coordenação precisa ter muita clareza da proposta metodológica de elaboração do projeto, dominar bem as técnicas, os passos de construção e realização, para ter firmeza na condução do processo. Os participantes, para que não tenham uma prática alienada, devem entender o sentido, a lógica do projeto e ter uma idéia geral da metodologia a ser trilhada, mas não precisam dominar detalhes. Compete à coordenação:

- Estar muito atenta à dinâmica do plenário, evitando polarizações ou monopólio da palavra.
- Quem está coordenando, não deve se envolver pessoalmente nas discussões de conteúdo em plenário; se sentir tal necessidade, pedir para ser substituído temporariamente na coordenação, para poder emitir opiniões.
- De preferência, a coordenação do trabalho de elaboração não ser feita por alguém da mantenedora ou pela direção da instituição (pela questão do poder que costuma representar, de fato ou no imaginário do grupo).
- A comissão de redação final deve ter necessariamente representação dos professores, para evitar qualquer tipo de dúvida quanto à fidelidade em relação às alterações eventualmente sugeridas.
- Quando se conclui a elaboração do projeto pode haver um clima de “missão cumprida”. É preciso lembrar que a tarefa permanece até que o último item da *Programação* esteja concretizado.

No projeto da instituição, seria interessante explicitar o que se espera dos serviços (como se deseja a direção, supervisão e orientação).

Em relação à preocupação com o envolvimento da comunidade na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, fica bem evidente que isto está muito ligado ao respectivo envolvimento inicial dos professores.

Credibilidade no Planejamento

Para resgatar a credibilidade dos educadores nos processos de planejamento, é decisivo que possam vivenciar:

- Algo que não demore muito na *Elaboração*; é muito desgastante quando a escola fica anos elaborando seu projeto.⁴⁰
- Algo que efetivamente aconteça, que na *Realização Interativa* revele a pertinência e a viabilidade de concretização.⁴¹

Devemos considerar que o campo sobre o qual incide o planejamento educacional é extremamente complexo, sendo difícil apreender seus determinantes;⁴² talvez aí esteja uma das fontes de resistência do profes-

40. Chega um momento em que ninguém suporta mais ouvir falar em projeto...

41. É profundamente frustrante as coisas irem para o papel e depois não acontecerem; dá-se a idéia de que todos fizeram papel de tolos.

42. Diferente do planejamento em outras áreas (ex.: Engenharia), onde é mais fácil controlar as “variáveis” e se chegar ao resultado esperado.

sur em relação ao projeto. Através do projeto, estamos tentando fazer um certo ordenamento mental, político e material para interferir na realidade que, embora tendo um núcleo *duro*, é essencialmente fluxo, movimento,⁴³ nosso esforço será sempre de aproximação, pois não podemos ter a pretensão de esgotar a rede causal. Portanto, não podemos nos espantar, por exemplo, se depois de todo um trabalho para localizar uma necessidade e propor uma ação, chegado o momento desta ação ser posta em prática já carecer de sentido, visto que a necessidade agora é outra. Da perspectiva da lógica do planejamento, dentro dos seus limites e possibilidades, o importante é que no momento do *Diagnóstico* e da *Programação* tenhamos tudo o mais rigorosos possíveis. De qualquer forma, se ocorrer a mudança da necessidade, a decisão de revogar a ação planejada deve, de alguma forma, passar pelo respaldo coletivo, pois, em contrário, o processo de planejamento pode ser totalmente desacreditado, já que o proposto não é realizado e fica por isto mesmo... Retomamos a exigência ética que fundamenta o planejamento: o empenho sincero em realizar aquilo que foi programado. É fato que a realidade é contraditória e fluida; mas 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.

3—Alguns Cuidados na Elaboração

Muitas vezes, a atenção tem ficado concentrada no processo de elaboração do projeto, até pela relativa novidade que significa para muitos educadores. Porém, cada vez mais, fica patente a necessidade de atentar para o *antes* e o *depois*: sensibilização/decisão e realização (aqui a reunião pedagógica semanal tem papel fundamental).

└ Função Crítica: não podemos perder de vista o essencial; há o perigo de ficarmos tão envolvidos na questão do projeto e desfocarmos a tarefa maior. Ter firmeza de objetivo: o mais importante não é “ter Projeto” e sim transformar a prática! Para isto, o Projeto Político-Pedagógico *pode* ser — e esperamos que seja — uma mediação (dependendo de como for concebido e elaborado).

└ Clareza dos conceitos: há a possibilidade de as palavras serem ditas, mas sem uma significação maior, marcadas pela apropriação superficial, stencilética; isto pode tornar as discussões extremamente longas e infrutíferas. Todavia, é um equívoco querer estar “plenamente preparado” para o depois iniciar o planejamento, caindo numa eterna fundamentação.

Nossa visão é de que o projeto deve ser feito a partir da realidade concreta do grupo. Se formos buscar clareza de todos os conceitos *antes* ou *durante* a elaboração, corremos o risco, na primeira situação, de nunca começar-

43. Mas, justamente em função da persistência do núcleo, normalmente o fluxo não se dá em direção nova que desejamos.

mos a elaborar o projeto,⁴⁴ ou, na segunda, de nunca o terminarmos. O que tem se revelado razoável fazer é o seguinte:

- *Antes*: pode ser trabalhado um ou outro conceito considerado nuclear para a instituição (ex.: cidadania, educação);
- *Durante*: podem ser esclarecidos conceitos no próprio debate (alguém do grupo explicita e o grupo acolhe); cabe também uma rápida pesquisa;
- *Depois*: se for algo extremamente polêmico, não adianta querer resolver na elaboração; isto indica uma necessidade do grupo, logo, deverá ser apontada no *Diagnóstico* e demandar uma ação concreta na *Programação* para satisfazê-la.⁴⁵

□ Sobre a Proposta de Ação: a *Programação* (que sintetiza o conjunto dos planos de ação dos sujeitos), pelo que foi visto, será fruto do confronto entre Necessidade e Possibilidade. A Proposta de Ação, na metodologia do Planejamento Participativo, tem dois componentes:

- *O que* vai ser feito (que tem como referência a Necessidade);
- *Para quê* (que tem como referência o Marco Operativo, o ideal). A explicitação da finalidade da ação, e não só da proposta em si, é um recurso para não se cair numa ação mecânica, desprovida de sentido (fazer o novo com espírito velho); além disto, dá elementos mais precisos para avaliar sua realização.

□ *Questão do Tempo*: do ponto de vista objetivo, o desafio específico para a elaboração do Projeto fica muito por conta da falta de tempo para reunir o coletivo escolar. Se, como dizem os mantenedores, o Projeto é algo muito importante, deve haver uma liberação concreta de tempo para sua realização. Caso contrário, ficamos diante de uma flagrante contradição! O tempo é necessário na *Elaboração* (preparação para as assembleias gerais; assembleias gerais de decisão de cada parte do Projeto) e, depois, na *Realização Interativa* (sobretudo no trabalho de acompanhamento, nas reuniões).

VI—CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Em relação à gestão do projeto, é preciso que se entenda que o fato de ter sido construído coletivamente não significa que todos irão fazer tudo. Cada segmento terá suas atribuições específicas, das quais deverá dar conta. A diferença é que as grandes decisões do que fazer e da direção geral a seguir na instituição foram, isto sim, tomadas participativamente, de tal forma que todos, sem exceção, deverão estar submetidos a elas.

44. Ou ainda de se provocar a simples reprodução no projeto dos discursos feitos a título de "preparação".

45. O mesmo vale para os temas que se revelarem frágeis na elaboração do *Marco Referencial*; deverão ser bem apontados no *Diagnóstico* a fim de provocarem propostas de ação na *Programação*.

O projeto não pode ser uma *camisa de força* para a escola e para o professor. Deve dar a base de tranquilidade, as condições para administrar o cotidiano e assim, inclusive, liberar espaço para a criatividade. Aquilo que se coloca no projeto, na *Programação*, é digamos assim, o mínimo que se espera. A postura de abertura deve ser mantida.

Em determinados momentos, os membros de equipes diretas expressam algum desconcerto diante da dificuldade de colocar em prática aquilo que o próprio grupo planejou. Excetuando os casos em que há nítida interferência externa, tenderíamos a dizer que se foi planejado e não está acontecendo é porque não foi bem planejado, qual seja, deve ter ocorrido falha em alguma fase da elaboração. Particularmente, alguns pontos são mais vulneráveis:

- A *sensibilização* para a construção, uma vez que disto depende todo o empenho na elaboração e, depois, na realização. Por isto anteriormente insistimos tanto neste ponto. Se o sujeito não se envolver, embora participando, pode ver o projeto como sendo "da direção" ou da mantenedora, algo externo a ele;
- A localização precisa das *necessidades* ou o dimensionamento da *possibilidade*. Lembrar Gramsci: o otimismo da vontade não pode ser desconectado do pessimismo da razão.

Tal avaliação deve servir como base para maiores cuidados na nova elaboração.

Entendemos que não compete à equipe diretiva assumir o papel de *guardiã* do projeto e, em especial, do cumprimento de sua programação. Isto é tarefa de todos! Uma vez que o projeto é de todos. Se não está havendo envolvimento, é preciso dar a devolutiva para o grupo.

Para a gestão do planejado, há anos temos defendido as reuniões pedagógicas semanais.⁴⁶ A sua falta pode ser um sério fator de comprometimento da realização do projeto.

Avaliação Institucional

Com o crescimento da autonomia escolar, vai ganhando importância cada vez maior a avaliação da escola no seu conjunto, feita por ela mesma, ou medida em que está buscando se aperfeiçoar; trata-se de uma espécie de auto-avaliação da escola. No passado, a avaliação da escola era feita por um sistema centralizador e baseada em parâmetros formais e burocráticos (dados estatísticos, relatórios, etc.), tendo pouco efeito formativo.⁴⁷

Na linha do Planejamento Participativo, como vimos acima, o próprio Projeto Político-Pedagógico tem como uma das suas partes constituintes o *Diagnóstico*, que corresponde justamente a esta avaliação institucional.

46. Ver Capítulo 5, *Trabalho Coletivo: a Reunião Pedagógica Semanal como Espaço de Gestão do Projeto e de Formação Contínua do Professor*.

47. Cf. C. S. Vasconcelos, *Avaliação da Aprendizagem: Práticas de Mudança*, p. 109.

O *Diagnóstico* funciona como um "balanço geral" da escola que propicia a passagem do ideal (*Marco Referencial*) à prática (pela mediação da *Programação*).

O quadro a seguir situa o Projeto Político-Pedagógico no conjunto do processo de planejamento.

Processo	Produto
Elaboração	Documento do Projeto Político-Pedagógico: <input type="checkbox"/> Marco Referencial <input type="checkbox"/> Diagnóstico <input type="checkbox"/> Programação
↕	↕
Realização Interativa	<input type="checkbox"/> Ação
↕	↕
Avaliação de Conjunto	<input type="checkbox"/> Indicadores de Mudança para o Projeto

—Quadro: Visão de Conjunto do Processo de Planejamento—

Esta avaliação mais geral e sistemática da escola (normalmente feita uma vez por ano) deve ser articulada com outras, mais de processo, sendo importante a criação de dispositivos simples e exequíveis para tal. Em termos de geração de oportunidades, a própria reunião pedagógica semanal é um espaço singular para isto. Um outro espaço para estas avaliações mais periódicas é o Conselho de Escola, envolvendo a participação de pais e alunos.

Para além da avaliação do aluno, é necessário, pois, avaliar também constantemente a prática pedagógica (além do próprio contexto em que ela se insere). Na verdade, a avaliação institucional deve abarcar todas as dimensões da escola: Pedagógica, Comunitária e Administrativa.

Devemos destacar que o caráter da avaliação institucional, assim como o da aprendizagem, deve ser formativo, emancipatório. De nada adianta aumentar o campo de incidência da avaliação, se não houver uma ruptura com sua intencionalidade seletiva, punitiva.

Roteiro para Avaliação do Projeto

① Análise da Programação

- Ações Concretas: visão geral do foi feito ou não. O que foi realizado? O que não foi? O que está em andamento? O que vai ser ainda? O que não foi programado, mas foi realizado?

- Atividades Permanentes: foram realizadas? estavam de acordo com as necessidades do grupo? As atividades permanentes se incluíram no espírito global de nossa ação?
- Linhas de Ação: ajudaram a caminhar? Até que ponto foi vivenciada cada linha de ação?
- Normas: foram cumpridas? As normas estabelecidas pelo grupo ajudaram a concretizar os propósitos da instituição?
- Geral: até que ponto todo esse esforço e esse trabalho que desenvolvemos está nos fazendo avançar na direção que escolhemos em nosso Marco Filosófico e em nosso Marco Operativo?

② Análise das Necessidades

Rever as necessidades: quais foram supridas? Quais permanecerem? Quais são as novas? Também pode ser feito o detalhamento, a melhor especificação, a definição mais precisa das levantadas.

③ Análise do Marco Referencial

Ajudou a iluminar a prática? Há necessidade de se rever algum ponto do Marco Referencial?

Em relação àquilo que não aconteceu do programado, é preciso refletir que que ponto é responsabilidade ① Nossa: ocupamos bem o espaço de autonomia relativa? Tínhamos clareza do que queríamos? Fizemos um bom *Diagnóstico*? ② Ou é decorrência de condicionamentos sociais: fatores que extrapolam nosso âmbito de reflexão e ação, que não podiam ser previstos no momento em que montamos a *Programação*.

A avaliação do projeto deve ser contemplada já na *Programação* (como uma estratégia de mediação).

Algumas pessoas podem ficar um pouco decepcionadas no momento da avaliação global, por acharem que o Projeto deveria ter resolvido mais problemas na escola. É importante (re)pontuar aqui que o Projeto não se propõe resolver tudo e sim alguns pontos bem concretos (e são estes que estão sendo avaliados), que são entendidos, dentro de uma caminhada (melhor), como base para mudanças mais substanciais no processo. Valorizar os passos possíveis que foram dados.

O processo de planejamento, sem dúvida, é complexo. Porque complexa é a realidade a ser transformada. Não é banalizando esta complexidade que resolveremos os graves desafios colocados aos educadores. O Projeto Político-Pedagógico na linha do Planejamento Participativo é hoje, concretamente, uma potente ferramenta teórico-metodológica de transformação da realidade educacional, ou seja, é uma mediação que ajuda organizar e expressar o *desejado* e o *vivido*, tomar consciência da distância entre ambos, bem como diminuir essa distância. O grande potencial transformador do Planejamento Participativo está em articular os vários níveis de reflexão (para onde queremos ir, onde estamos e o que fazer para chegar lá) e em oferecer estes instrumentos de passagem do desejado — *Marco Referencial* — à realidade: o *Diagnóstico* e a *Programação*.