

Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos



**Caderno de Orientação Metodológica-2
Elaboração do Diagnóstico**

Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político- Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos

Caderno de Orientação Metodológica-2 Elaboração do Diagnóstico

Celso dos S. Vasconcellos

I—CONCEITUANDO	3
Compreender a Realidade não é Fácil	6
II—FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DO DIAGNÓSTICO	8
1.Sobre a Necessidade	10
Necessidades Radicais x Ingênuas/Alienadas.....	11
Necessidade x Possibilidade/Governabilidade	13
2.No Princípio era o Fim: Exigência do Referencial para se Elaborar o Diagnóstico.....	14
III—COMO FAZER O DIAGNÓSTICO	15
1.Preparação/Sensibilização.....	15
Construção do Instrumento de Pesquisa.....	15
2.Elaboração Individual	18
3.Sistematização	20
Identificação das Necessidades	22
4.Análise do Texto da Sistematização	22
5.Plenário.....	23
ANEXO 1 – EXPLICITAÇÃO DAS NECESSIDADES - EXEMPLOS.....	25
ANEXO 2 – SOBRE A REVISÃO DO MR - ROTEIRO ESQUEMÁTICO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos

Caderno de Orientação Metodológica-2 Elaboração do Diagnóstico

Celso dos S. Vasconcellos¹

Nós vos pedimos com insistência:
Não digam nunca
-Isso é natural:
Sob o familiar,
Descubram o insólito.
Sob o cotidiano, desvelem
O inexplicável.
Que tudo o que é considerado habitual
Provoque inquietação.
Na regra, descubram o abuso,
E sempre que o abuso for encontrado,
Encontrem o remédio.

Bertolt Brecht

O segundo grande momento metodológico da elaboração do Projeto Político-Pedagógico das Escolas, na linha do Planejamento Participativo, é o do *Diagnóstico*.

Para efeito de contextualização geral inicial, apresentamos um breve roteiro de trabalho, que será detalhado ao longo deste documento:

- Sensibilização para a (Re)Elaboração do *Diagnóstico* da Escola
- Resposta Individual
- Sistematização pela(s) Equipe(s) de Sistematização
 - Sistematização das Respostas Individuais
 - Identificação das Necessidades
- Publicação da 1ª versão do Texto na Escola
- Análise do Texto
 - Individual
 - Grupo
- Plenário
- Revisão do Texto pela(s) Equipe(s) de Sistematização
- Encaminhamento do *Diagnóstico* da Escola para o DOEP

¹.Prof. Celso dos Santos Vasconcellos é Doutor em Educação pela USP, Mestre em História e Filosofia da Educação pela PUC/SP, Pedagogo, Filósofo, pesquisador, escritor, conferencista, professor convidado de cursos de graduação e pós-graduação, consultor de secretarias de educação, responsável pelo *Libertad* - Centro de Pesquisa, Formação e Assessoria Pedagógica. celsovasconcellos@uol.com.br www.celsovasconcellos.com.br

Antes, contudo, de abordarmos o “como fazer”, propomos algumas reflexões a fim de fundamentar e trazer mais elementos para a significação deste importante momento da construção do PPP da escola.

I—Conceituando

Com o crescimento da autonomia escolar, vai ganhando importância cada vez maior a avaliação da escola no seu conjunto, feita por ela mesma; trata-se da autoavaliação da instituição. No passado, a avaliação da escola era feita por um sistema centralizador e baseada em parâmetros formais e burocráticos (visita do inspetor, dados estatísticos em cima de recortes da realidade de relevância duvidosa, relatórios intermináveis, etc.). A instituição que se avalia, percebe suas necessidades, e toma iniciativas para superá-las; quando não se coloca a tarefa de analisar suas práticas, isto será feito de fora, aumentando o seu grau de dependência.

No Planejamento Participativo, o Projeto Político-Pedagógico tem como uma das suas partes constituintes o *Diagnóstico*, que corresponde justamente a esta avaliação institucional. O *Diagnóstico* propicia a passagem do ideal para o plano de ação, que será o guia da prática. O plano de ação é “filho” da tensão entre a Finalidade e a Realidade. No *Marco Referencial*, ao estabelecermos nossos ideais, firmamos um dos pontos de apoio. Agora, ao elaborarmos o *Diagnóstico*, firmaremos o outro. Desta forma será possível termos a tensão criativa para a *Programação*. O *Diagnóstico* cumpre, portanto, o fundamental papel de elemento mediador entre o *Marco Referencial* e a *Programação*.

Partes	Significado	Função
I-Marco Referencial ↑	Ideal Tomada de posição: explicitação das opções e dos valores assumidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tensionar a realidade no sentido da sua Superação/Transformação ● Fornecer parâmetros, critérios para o <i>Diagnóstico</i>
II-Diagnóstico ↓	Comparação com Ideal	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a realidade ● Julgar a realidade ● Chegar às Necessidades da Instituição
III-Programação	Proposta de Ação	<ul style="list-style-type: none"> ● Decidir a ação a ser realizada para diminuir a distância em relação ao ideal desejado

—Quadro: O Diagnóstico como elemento de mediação—

Diagnóstico, aqui, está sendo entendido no sentido preciso de localização das necessidades da instituição, a partir da análise da realidade no confronto com um parâmetro aceito como válido (*Marco Operativo*).

Diagnóstico tem origem no grego *diagnostikós*. Sua raiz, *diagnose*, é também do grego (*diagnosis* = discernimento, exame), podendo ser entendida a partir de seus dois componentes *diá* (através) + *gnosis* (conhecimento).

Historicamente, tem sido muito utilizado pela Medicina na acepção de conhecimento ou determinação de uma doença pelo(s) sintoma(s) e/ou mediante exames diversos (laboratoriais,

radiológicos, etc.). Com o desenvolvimento do campo do Planejamento, que ocorreu a partir das primeiras décadas do séc. XX, seu uso também se consagrou como uma das dimensões deste processo.

O *Diagnóstico* corresponde às seguintes tarefas:

① Conhecer a Realidade

Diagnosticar exige, inicialmente, compreender realmente a situação, conseguir chegar a uma clareza das causas, das relações, por meio da pesquisa (levantamento de dados da instituição), e da análise (estudo dos dados no sentido de captar os problemas da escola, os desafios, bem como os pontos de apoio, e/ou os potenciais, para o processo de mudança da realidade institucional). A análise visa apreender o movimento do real. O *Diagnóstico* visa saber onde/como estamos, como chegamos aqui; passar da sensação de mal-estar para a compreensão concreta da realidade: entendemos que o que vai dar o concreto de pensamento é o estabelecimento de relações, a busca de captação do movimento do real.

Aquilo que acontece na escola tem a ver tanto com aquilo que está acontecendo no mundo, quanto com a noite de sono do professor e/ou do aluno, qual seja, há desde questões estruturais, macro, até questões absolutamente idiossincráticas, pessoais, locais. Paraphraseando Kluckhohn & Murray (1965: 89), podemos dizer que *toda escola, em certos aspectos, é igual a todas as outras escolas, igual a algumas das outras escolas, diferente de todas as outras escolas*. Trata-se da dialética entre o universal, o particular e o singular.

② Julgar a Realidade

O julgamento da realidade da escola é feito tendo como parâmetro o referencial assumido pelo coletivo (*Marco Operativo*). É o confronto entre o ideal e o real, entre aquilo que desejamos e aquilo que estamos sendo, o quanto nos aproximamos ou distanciamos do desejado (quais os fatores que contribuem/dificultam a concretização desejada).

Fazer diagnóstico não é só 'criticar' (no sentido vulgar), ver os defeitos, as deficiências. Estamos num embate por uma educação de qualidade democrática. Precisamos conhecer as reais dimensões do problema, mas também nossas forças; temos que identificar tanto os fatores dificultadores, quanto os facilitadores (assim como os potenciais).

O *Diagnóstico* não é, portanto, simplesmente um retrato da realidade ou um mero levantar dificuldades. Antes de tudo, é um olhar atento à realidade para identificar as necessidades radicais, e/ou o confronto entre a situação que vivemos e a situação que desejamos viver para chegar a essas necessidades. Embora a descrição seja uma exigência, não é suficiente para sua compreensão crítica.

Se não sabemos para onde queremos ir, como é que podemos saber se estamos indo bem ou não? Fica patente, pois, que antes de se fazer o *Diagnóstico* é fundamental que todo o *Marco Referencial* esteja concluído e conhecido pela comunidade.²

③ Localizar as Necessidades

²A retomada do *Marco Referencial* pode ser feita através de um trabalho de grupo, em que cada grupo fica encarregado de estudar uma parte e apresentá-la ao plenário, dando-se, assim, a oportunidade de uma revisão geral, sem ser cansativa.

Necessidade é aquilo que falta para que a escola possa *atingir os seus próprios fins*, ser aquilo que deseja (expresso no *Marco Operativo*). As necessidades da instituição emergem da investigação analítica e/ou do julgamento (avaliação) que se faz da realidade, do confronto entre o real e o ideal.

O que está em questão, aqui, é o passar da percepção individual e intuitiva da necessidade à apreensão crítica e coletiva da necessidade; esta passagem de nível é da maior importância. A escola, enquanto instituição, implica muitos sujeitos, sendo que cada um tem um rol de necessidades: a necessidade de um pode ser passar logo os 15 anos que faltam para se aposentar; a de outro, que não falte merenda; de um outro, ainda, que os alunos não deem problema de disciplina, etc. É claro que não se podem desconsiderar as necessidades individuais. Todavia, o que se busca é articulá-las com outras, mais gerais. Então, o projeto de se aposentar daqui a 15 anos não pode se sobrepor ao projeto construído coletivamente de propiciar a efetiva aprendizagem por parte de todos. O grande desafio é, pois, chegar a necessidades radicais compartilhadas (é isto que vai para o projeto), visto que se o grupo tem necessidades assumidas em comum, a probabilidade de se chegar a uma ação integrada é muito maior.

Um outro problema é que, se não há uma percepção coletiva das necessidades, faz-se algo por um tempo e depois simplesmente aquela prática desaparece. Como dizia Piaget, *a afetividade é a energética da ação* (1978: 13).

Assim, chegar às necessidades da instituição que planeja favorece que o sujeito participante assuma como sua também aquela necessidade; possibilita ainda a interação entre os sujeitos em torno de um ponto de articulação (a proposta de ação que daí vai nascer).

O que não é *Diagnóstico*

No Planejamento Participativo, como estamos vendo, *Diagnóstico* tem um conceito bem preciso de *julgamento da realidade em busca das necessidades*, ao passo que no senso comum pedagógico é corrente a ideia de que seria simplesmente o conhecimento da realidade. Em muitos projetos, é listada uma série de dados sobre a escola (número de matrículas, evasão, repetência, idade dos alunos, ocupação dos pais, etc.) e isto é entendido como 'diagnóstico'. Este é um equívoco clássico: confundir levantamento de dados com diagnóstico. Ora, estes dados são elementos de realidade, que podem compor o *Diagnóstico*, desde que sejam analisados de acordo com um referencial estabelecido pelo grupo (*Marco Referencial*). Sem querer confundir os campos (devemos tomar cuidado com as analogias), mas visando maior clareza, podemos recorrer à ideia de diagnóstico médico. Pautar-se exclusivamente nos dados seria como se o médico pedisse uma série de exames e, diante daquele conjunto enorme de números, dissesse "Esse é o seu diagnóstico"... Ora, o que faço com esse monte de exames? Os dados levantados são elementos que ajudam a compor o diagnóstico, mas o diagnóstico virá de um julgamento sobre esses dados. Mede-se a temperatura e obtém-se 36 °C. O que isto significa? Num outro momento, obtém-se 40 °C. Novamente, o que significa? O dado em si, o que é? Corresponde ao deslocamento de uma coluna de mercúrio (no termômetro tradicional) ou à tensão gerada num sensor termoelétrico. Isso é uma medida. Para se saber o significado, temos de nos pautar num referencial. Segundo os parâmetros da medicina, uma temperatura é considerada normal no ser

humano quando na faixa compreendida entre 36 a 37,4 °C. Insistimos: o dado em si nada diz se não tiver vinculado a um referencial.

Uma outra situação é aquela em que se confunde diagnóstico com o levantamento de problemas. Imaginem irmos ao médico e dizer “Estou com uma dor aqui, outra dor ali, um mal-estar assim, outro assado...” Novamente, isso não é diagnóstico, são sintomas. O que se espera de um bom médico é que possa ouvir com cuidado a descrição dos sintomas, levantar uma hipótese explicativa inicial, solicitar os exames e, a partir do conjunto dos dados dos exames, confirmar ou refutar a hipótese inicial, localizando a real necessidade para poder atacá-la (cf. Gemerasca e Gandin, 2002)

Diagnosticar, portanto, é identificar as necessidades relevantes da realidade, ou seja, aquelas que efetivamente precisam ser superadas para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em questão. Um *Diagnóstico* bem feito é meio caminho andado para uma boa *Programação*. (Vasconcellos, 2013a)

Compreender a Realidade não é Fácil

Nunca conheci quem tivesse levado porrada.
Todos os meus conhecidos têm sido campeões em tudo.
Toda a gente que eu conheço e que fala comigo.
Nunca teve um ato ridículo, nunca sofreu enxovalho.
Nunca foi senão príncipe – todos eles príncipes – na vida...
Quem me dera ouvir de alguém a voz humana.
Arre, estou farto de semi-deuses!
Onde é que há gente no mundo? *Fernando Pessoa*

Se a realidade nos fosse dada imediatamente, não precisaríamos da reflexão teórica, os fenômenos se revelariam de maneira direta à nossa sensibilidade, ficando fácil intervir para obter o que quiséssemos. O que de fato acontece é que, se desejamos compreender um fenômeno, temos que ir além de sua aparência, ou seja, ir além da maneira como se nos revela num primeiro momento, captar suas leis de desenvolvimento, sua essência³ (a aparência faz parte da essência, mas absolutamente não a esgota). Todo dia o Sol se levanta e o Sol se põe; é 'óbvio', portanto, que o Sol gira em torno da Terra... A aparência frequentemente mais oculta do que revela a essência.

A ciência parece um paradoxo e está em contradição com as observações da vida cotidiana. Parece também paradoxal que a Terra gire ao redor do Sol e que a água seja formada por dois gases altamente inflamáveis. As verdades científicas serão sempre paradoxais, se julgadas pela experiência de todos os dias, a qual somente capta a aparência enganadora das coisas. (...) Toda ciência seria supérflua se a essência das coisas e sua forma fenomênica coincidissem diretamente. (Marx, 1978a: 79; *O Capital*, III, 2)

³.Estamos assumindo essência não no sentido metafísico (algo já pronto e estático, que restaria 'descobrir'), mas dialético (conjunto de relações que caracterizam, determinam historicamente o objeto, portanto, uma construção).

Na verdade, vivemos, cotidianamente, na pseudoconcreticidade de que fala Kosik: *O complexo dos fenômenos que povoam o ambiente cotidiano e a atmosfera comum da vida humana, que, com a sua regularidade, imediatismo e evidência, penetram na consciência dos indivíduos agentes, assumindo um aspecto independente e natural, constitui o mundo da pseudoconcreticidade* (1985: 11). No enfrentamento do real, percebemos que a natureza tem sua estrutura, suas leis, e que a humanidade (pessoal e social) está marcada por conflitos de interesses, de forma que oferecem resistência ao desejo do homem na sua ação sobre o mundo. Como já apontamos, não temos o controle de todas as variáveis, não podemos simplesmente ‘imprimir forma’ do jeito que desejamos. Diante da ‘resistência’ da realidade, temos necessidade de conhecer seus múltiplos nexos, para possibilitar a inserção crítica no processo. O empírico (aquilo que faz parte da nossa experiência imediata) não é o concreto (de pensamento): *o concreto é concreto por ser uma rica totalidade de determinações e de relações numerosas* (Marx, 1978b: 116)⁴.

O mundo presente, com toda sua trama de relações, nos desafia, e a teoria deve ser elemento decifrador e orientador da prática histórica. Eis uma grande tarefa para o *Diagnóstico*.

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

De um modo geral, as pessoas não gostam de lidar com os limites (seus e da realidade), mas a única possibilidade de avançarmos é a partir deles. Precisamos ter coragem de olhar a nossa realidade como ela é. *A prática de pensar a prática é a melhor maneira de aprender a pensar certo* (Freire, 1978: 65). Não é que fazendo *Diagnóstico* surjam mais problemas; eles apenas passam a aparecer mais, a serem explicitados.

Devemos lembrar que a consciência crítica começa pela autocrítica, tanto do ponto de vista pessoal, quanto institucional: *o início da elaboração crítica é a consciência daquilo que somos realmente, isto é, um ‘conhece-te a ti mesmo (...)’* (Gramsci, 1984: 12).

Apresentamos alguns fatores que podem interferir na construção do *Diagnóstico*:

- Falta de um instrumento adequado para levantamento de dados (não se conseguir obter corretamente os dados da escola);
- Falta de clareza de critérios para analisar os dados;
- Insegurança em dizer a verdade; medo de revelar ou trazer à tona certas práticas da escola (ex.: ‘adiantar aula’ quando outro professor falta) e ficar marcado por colegas;
- Assustar-se com as críticas que surgirão. Tomá-las como pessoais;
- Alienação/ideologia (não conseguir ver os problemas). A ideologia (no sentido negativo) atua através dos seguintes mecanismos: oculta o real problema, desvia a atenção, justifica e/ou justapõe (o problema com algo não problemático, que tenha até a adesão, a simpatia, o respeito das pessoas);
- Mecanismos de defesa, de evitação, de autoproteção (“Prefiro ser um alienado feliz a ser um consciente angustiado”). Algumas pessoas julgam-se boas em diagnóstico, mas

⁴. O termo “concreto” vem do latim *concretum*, que é o participio passado de *con crescere*: a própria palavra, portanto, indica que o concreto é mais o resultado do que o ponto de partida do conhecimento (Konder, 1991: 28).

quando analisamos seu conteúdo, fica claro que, a rigor, são boas em “diagnoutro”, uma vez que só conseguem ver problemas nos outros...

- Falta de visão de totalidade (só conseguir perceber os problemas mais próximos);
- Falta de tempo para reflexão.

Precisamos estar atentos a esses possíveis problemas, atuando de forma a buscar sua superação. (Vasconcellos, 2013a)

II—Fundamentação Teórico-Metodológica do Diagnóstico

Na sequência, faremos algumas considerações sobre o rigor teórico-metodológico do *Diagnóstico*, na perspectiva que estamos assumindo neste processo de (re)elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos na Rede Municipal de Ensino de Guarulhos. Acreditamos que a compreensão deste rigor pode ser um fator a mais para fortalecer o ânimo dos educadores no engajamento com a (re)elaboração dos PPPs das Escolas.

O mesmo sujeito (pessoal e coletivo) que sonha (*Marco Referencial*) é o que analisa e julga (*Diagnóstico*). Todavia, alguns cuidados metodológicos devem ser tomados justamente em função da complexidade da prática educativa escolar.

Ponto de Partida: desejo de mudança

Para alguns educadores ainda há uma espécie de justaposição de tarefas: uma é a de mudar a prática, outra é a de “fazer o PPP”. Quando se instala no sujeito o desejo de mudança, nem sempre ele o articula com o projeto, 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 longo processo de hominização, o ato de planejar se colocou 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 esse sentido primordial.

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: querer transformar a realidade! Daí a importância do trabalho de sensibilização e provocação do desejo realizado no início da elaboração de cada parte do PPP. 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. 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, ou a um jogo de intencionalidades); é como se ganhassem “vida própria”. Precisamos considerar, todavia, que esta “engrenagem” é sustentada, muito concretamente pela ação —alienada— dos homens ali/aqui 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, 1983). O que importa, pois, é a ação. A ação é o elemento fundamental definidora dos sujeitos e das instituições. (Vasconcellos, 2013a: 43)

Mas não pode ser qualquer Ação

“O importante é a prática” dizem muitos. Estamos de acordo, até pelo que acabamos de afirmar acima. Todavia, se fosse só isto, tudo estaria resolvido, pois o que não falta nas instituições educacionais é prática... A questão é o tipo de prática, sua qualidade.

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

- Não temos uma finalidade qualquer; pelo contrário, definimos muito bem o que desejamos;

- Não partimos de qualquer realidade, mas de uma bem concreta (pessoas, estruturas, recursos, instituição, comunidade, sociedade).

Há, como vimos acima, 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 (improviso). 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 quê, como, para quê, além da atitude: crença, estar inteiro). O objetivo de todo processo de planejamento é, portanto, chegar à ação transformadora.

Esta vinculação precisa ficar muito clara, para evitar aquele equívoco comum 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.

Critérios Básicos para a Ação Transformadora: Necessidade e Possibilidade

O projeto vai ajudar a organizar o processo de reflexão para procurar chegar a uma ação que seja transformadora. Ação transformadora é aquela que **supre alguma necessidade radical** do grupo e/ou da escola; daí o esforço para se conhecer bem quais as necessidades da instituição que projeta. Para saber *o quê* fazer, precisamos, então, localizar as *Necessidades*.

A *necessidade* é, pois, um critério básico, definidor do caráter da ação transformadora a ser realizada; mas não é tudo. Além disso, 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 esse critério não é observado, as coisas não acontecem, há desmoralização de quem planejou, levando também ao descrédito a própria ideia de projeto.

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 escolar.

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. Esses critérios, aparentemente simples e até mesmo óbvios, se levados a cabo, qualificam substancialmente o projeto. 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 isso entrar num certo jogo idealista que, num determinado momento da história das ideias, colocou a própria existência do real em xeque (tudo seria mera construção mental). 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, muita conversa, muito diálogo para se construir a intersubjetividade e 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. *Hermenêutica* é a arte ou ciência da interpretação; o termo vem da justaposição do verbo grego *herméneuein*, que significa interpretar, com o nome do deus grego Hermes, que tinha como missão não só trazer as mensagens dos deuses para os homens, mas também interpretá-las;

□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), remete-nos mais ao campo da política, já que é, sobretudo, resultado de relações de poder, envolvendo negociação de recursos, opções, prioridades.⁵

Ambas não estão definidas *a priori*, inscritas em algum lugar para serem *descobertas*; são construções da coletividade que planeja; além disso, são dinâmicas, mudam no decorrer da história da instituição.⁶

1. Sobre a Necessidade

Necessidade (derivado do latim *necessitas*; em grego, *anághi*) é o **estado de consciência** que acompanha a **privação** de algo que é necessário ou encarado como tal; trata-se de o sujeito (pessoal e/ou coletivo) sentir uma falta que precisa ser preenchida. A necessidade pode ser compreendida também como o **estado de tensão** que esta falta provoca no sujeito; vai ser justamente esta tensão que o impulsionará para a ação (passo seguinte do PPP). Estamos, aqui, assumindo o termo necessidade no seu sentido ontológico (precisão, demanda, carência, déficit, falta, ausência), e não ético (aquilo que se opõe à liberdade), nem lógico (aquilo que não pode ser de outro modo –ex.: ao lançar um dado de seis faces com números de um a seis,

⁵ Quando entrarmos na 3ª parte do PPP, a *Programação*, retomaremos as reflexões sobre a Possibilidade.

⁶ Seja como decorrência da própria ação dos agentes escolares, seja por influência de fatores externos.

necessariamente a face superior do dado terá de ser um desses números).⁷ (Vasconcellos, 2013a)

Necessidade é descrição de uma situação ou de um estado requerida/o para diminuir ou suprimir uma determinada distância entre o real e o desejado. Assim, a necessidade é a expressão de um resultado imediato (próximo) que, se conseguido junto com outros, transforma a realidade existente, aproximando-a da realidade desejada, firmada no *Marco Operativo* (e Filosófico). (Gandin, 1995: 101)

Um dos grandes desafios do *Diagnóstico* 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 ingênuas ou 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 **radical** e **coletiva** das necessidades.

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.⁸

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.

Necessidades Radicais x Ingênuas/Alienadas

Explicitar a necessidade pode parecer fácil ou mesmo óbvio. Mas não é, pelo menos quando consideramos as necessidades radicais, qual seja, aquelas que quando satisfeitas efetivamente levam a uma melhoria da qualidade de vida da instituição ou grupo. Radical é o que vai à raiz. Há uma grande facilidade no processo de elaboração do plano de ação (*Programação*) quando já se tem clara a necessidade. Todavia, uma das maiores dificuldades no processo de

⁷Em linhas gerais, costuma-se classificar as necessidades humanas em primárias e secundárias; as *necessidades primárias* são as orgânicas, que têm um caráter de imperiosa necessidade (ex.: respiração, fome, sede, sono). Já as *secundárias*, são as necessidades imprescindíveis para a sobrevivência harmônica, bem como para a realização do indivíduo (ex.: movimento, proteção, afeto, compreensão, valorização, estética).

⁸Ex.: 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).

planejamento é conseguirmos perceber/elaborar/explicitar as necessidades que temos/criamos/assumimos. Há sempre o risco da formulação de necessidades de maneira ingênua (não crítica), superficial ou empírica (baseada na experiência imediata), contingente (ligada a algum aspecto circunstancial), ou mesmo alienada.

Tomemos, por exemplo, a questão do número de alunos em sala de aula. Alguém pode afirmar que há necessidade de microfone para o professor não se desgastar em sala a ponto de perder a voz. Esta é uma formulação superficial da necessidade. Primeiro, porque, ao formular a necessidade como uma ação a ser realizada, limita as possibilidades de satisfação da efetiva necessidade. Ao mesmo tempo, esta questão tem a ver com a metodologia, porque se o professor submete o aluno a uma metodologia meramente expositiva, os problemas de comunicação vão aumentar, o aluno não vai aguentar este estilo de aula, vão surgir problemas de disciplina, o que exigirá uma potência ainda maior da voz do professor, reforçando a ideia do microfone como necessidade. Outra pessoa, no entanto, pode afirmar que a real necessidade não é o microfone, mas diminuir o número de alunos em sala de aula, uma vez que, com microfone, está se supondo que o número de alunos pode ser mantido, ou até mesmo ampliado. Todavia, numa análise ainda mais profunda, pode-se compreender que a efetiva necessidade é rever o número de alunos por educador da escola, já que podemos ter salas de aula com 80 ou 90 alunos, mas com 3 professores atuando juntos (ver a prática de várias escolas que estão redesenhando seus currículos, quebrando as paredes das salas).

Outro exemplo: numa instituição formulou-se a necessidade de a escola ter um psicólogo, um fonoaudiólogo e um neurologista. Será que a real necessidade é essa? Ou essa é uma necessidade formulada de forma ingênua ou superficial? A necessidade radical, parece-nos, é que, quando preciso, os alunos tenham atendimento fonoaudiológico, psicológico, neurológico. Se este atendimento vai se dar na escola, na escola vizinha, no centro de referência, no núcleo interdisciplinar, na rede de apoio à infância, etc., é outra questão. Aqui, outros aspectos poderiam ser levantados. Um deles: imaginem o gasto que significaria para a rede de ensino manter este conjunto de profissionais (e outros também demandados: dentista, assistente social, etc.) em cada escola. Outro: o encaminhamento quando há efetiva necessidade, ao invés da “síndrome de encaminhamento”, o encaminhamento por qualquer motivo, lotando as agendas dos serviços de atendimento.

Necessidades *alienadas* são aquelas geradas de forma inautêntica, necessidades que na verdade não correspondem aos interesses da instituição no seu conjunto, mas a interesses de pequenos grupos no interior da instituição, ou de terceiros que, quando da sua satisfação, levam algum tipo de vantagem; há toda uma lógica social montada para isto. *Ao contrário do animal, que sabe encontrar o que lhe é necessário, o homem desconhece por vezes suas necessidades reais. Certo adestramento social pode desviar o homem das suas necessidades. Por exemplo, tenho sede: apresenta-se a imagem de um copo de cerveja e creio ter sede de cerveja* (Gauquelin, 1980: 355).

As necessidades alienadas podem ser necessidades radicais que foram reprimidas ou desviadas, manipuladas. O fato é que necessidades alienadas quando satisfeitas, satisfazem mais a outrem do que à própria instituição. Os modismos pedagógicos são um bom exemplo disto. Há alguns anos atrás, muitos educadores estavam convictos de que ter uma televisão e um

videocassete em cada sala era a coisa mais importante para salvar a escola. Isso era, de fato, uma necessidade ou era, muito mais, uma necessidade de aumento de vendas da indústria de eletroeletrônicos? Hoje, muita gente diz que o que vai salvar a escola é o *tablet*. Será que isso realmente é uma necessidade? É certo que há toda a questão da alfabetização digital, mas devemos estar atentos. No dia anterior, ninguém falava de Qualidade Total na Educação; no dia seguinte, todo mundo falava da Qualidade Total como sendo uma necessidade para redimir as escolas; mais um dia, e ninguém mais fala da Qualidade Total na Educação... Será que era, efetivamente, uma necessidade, ou um modismo?

Daí a exigência de se fazer, neste momento da (re)elaboração do PPP, todo um esforço de reflexão crítica e coletiva para distinguir necessidades radicais e necessidades ingênuas ou alienadas.

Necessidade x Possibilidade/Governabilidade

No processo de estabelecimento das necessidades, é relativamente comum surgir a dúvida: como ficam as necessidades que extrapolam a governabilidade da escola? Alguns educadores dizem: “De que adianta localizar as necessidades se elas são impossíveis de serem satisfeitas?”. E, então, são registradas ou se omite? O dilema se coloca da seguinte forma: se a necessidade é omitida, falseia-se com a verdade; se é registrada, vai gerar frustração depois, por estar fora do âmbito de ação da escola.

Bem, a análise sobre a possibilidade de a necessidade ser satisfeita, ou não, é um problema que, embora da maior relevância, é posterior (na *Programação*), ou seja, devemos reconhecer que 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 relevante neste momento é conseguir identificá-la. Se realmente é uma necessidade, deve ser registrada como tal. O importante é que a escola expresse aquilo que, para ela, naquele momento, é necessário. A exigência que se impõe previamente é discernir: é efetivamente necessário, é uma necessidade radical, ou é uma necessidade ingênua, alienada?

Como veremos na preparação para a *Programação (Caderno de Orientação Metodológica-3, a ser lançado)*, o enfrentamento destas questões que afetam a escola, mas sobre as quais não temos governabilidade imediata, é uma excelente oportunidade para o amadurecimento do grupo, tanto no sentido de saber lidar com o *Princípio de Realidade* (Freud), quanto para descobrir sua Zona de Autonomia Relativa (ZAR), as medidas que podem ser tomadas no âmbito da escola e que podem interferir na satisfação destas necessidades mais amplas, superando o Paradigma Tradicional (esperar que o outro faça por nós), em direção ao Paradigma Emergente (fazer nossa parte e ter força moral e política para pressionar o outro a fim de que faça a parte que lhe cabe).

Quanto mais clara for a explicitação da necessidade, maior será o seu potencial transformador, pois mais precisamente estará sendo elemento de tensionamento, de desacomodação, 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 outras mais elementares (*ancestrais, anteriores*). Naturalmente, quanto maior for nossa capacidade de localizar esta

capilaridade, maior será a 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.⁹

2.No Princípio era o Fim: Exigência do Referencial para se Elaborar o Diagnóstico

Para chegar às *necessidades* (e *possibilidades*) devemos conhecer bem a realidade onde vamos atuar (forças presentes —explícitas e ocultas ou ocultadas, por algum interesse), e estabelecer um juízo sobre ela, a partir de parâmetros assumidos pelo coletivo escolar (*Marco Referencial*). *Diagnóstico*, para nós, é bom que fique mais uma vez 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. Ora, todo julgamento implica um critério, um fim, um parâmetro (aquilo que é o ideal). Assim, para fazermos agora o *Diagnóstico*, para realizar o confronto entre a realidade e o desejo, foi preciso ganhar clareza do desejado, da finalidade, logo, definir critérios, ou, em outros termos, (re)elaborar o *Marco Referencial* da Escola.

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

O referencial é importante, pois, além de tensionar a realidade e dar parâmetros para o seu julgamento, direciona o olhar. Mal comparando, no caso do médico, por que vai tomar a temperatura do paciente, ao invés de fazer a contagem dos seus fios de cabelo? Objetivamente, ambos são dados de realidade...¹⁰ O que estamos querendo dizer é que o olhar sobre a realidade não é neutro, é marcado por critérios, logo, por uma certa intencionalidade. O que fazemos na linha de trabalho do Planejamento Participativo é explicitar e possibilitar um acordo coletivo sobre os valores com os quais nos dirigiremos ao real. Queremos insistir no fato de que mesmo quando não há esta explicitação prévia, o referencial **está presente** em cada um dos sujeitos (só que não foi exposto, nem discutido coletivamente).

Quando iniciamos a (re)construção do PPP pela elaboração de um referencial, poderia parecer, para alguém que não tinha ainda compreendido a metodologia, que o referencial era algo “estratosférico”, muito distante da realidade. E era mesmo! Mas, esta é uma exigência teórico-metodológica, justamente para que se possa chegar à ação transformadora. E, o tempo todo; devemos ter isto em mente para não perdermos o sentido dos vários passos que estamos dando na (re)elaboração do *Diagnóstico*. (Vasconcellos, 2013c)

⁹É interessante este esforço reflexivo pois, de certa forma, significa já na elaboração da *Necessidade* clarear o campo para a análise posterior (na *Programação*) da *Possibilidade*.

¹⁰No caso da escola, por que se olham os números relativos à evasão e não a quantidade de alunos com unha encravada. Mais uma vez, ambos fazem parte da realidade...

III—Como fazer o Diagnóstico

Existem, como se pode imaginar, muitas formas de se realizar o *Diagnóstico*. Apresentaremos a seguir uma que nos parece ser ao mesmo tempo suficientemente abrangente e relativamente simples¹¹.

1.Preparação/Sensibilização

A construção coletiva do *Marco Referencial* significou uma importante conquista da Escola e, ao mesmo tempo, da Rede de Ensino de Guarulhos, considerando este movimento coletivo de (re)elaboração que estamos fazendo: cada escola do seu jeito, no seu ritmo, mas ao mesmo tempo todas as escolas.

Entramos agora na 2ª parte da (re)elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico da Escola, o *Diagnóstico*. A tarefa que está agora colocada é a de uma análise cuidadosa da realidade de cada escola, tendo como referência os sonhos, expressos no *Marco Referencial* (mais especificamente no *Marco Operativo*).

O grande cuidado inicial da equipe de coordenação do Projeto na Escola é resgatar o significado do momento, para que não se faça uma coisa mecanicamente, “Porque a coordenadora mandou”, “Porque a direção exigiu”. Da mesma forma, é importante criar um clima favorável, a fim de que cada participante possa dizer aquilo que está vendo, aquilo que ele está sentindo, aquilo que ele está percebendo na escola.

O Projeto Político-Pedagógico como um todo é, para nós, um elemento de vida, de avanço na qualificação do trabalho. Não é panaceia. É limitado, é contraditório. Mas, é nosso. Tem a nossa cara. É para sermos mais felizes, para nos realizarmos.

Construção do Instrumento de Pesquisa

É preciso construir o instrumento de pesquisa, elaborar as perguntas a serem feitas¹².

Sugestão de Questões para a Elaboração do *Diagnóstico*:

a)O que tem contribuído para a concretização da [*dimensão em questão*] expressa em nosso Marco Referencial?

b)O que tem dificultado a concretização da [*dimensão em questão*] expressa em nosso Marco Referencial?

Obs.: vejam bem, não se trata de dizer o que se acha que contribuiria/dificultaria se existisse. Não! Neste momento metodológico deve-se apontar aquilo que efetivamente já existe na instituição. Trata-se de fatos e situações que já têm acontecido (aconteceram ou estão acontecendo), e não que se gostaria que acontecessem. É uma descrição do real, o que tem contribuído, o que tem dificultado, historicamente, objetivamente; levantar

¹¹.Retomamos aqui vários elementos que foram apresentados no primeiro Caderno de Orientação Metodológica, por ocasião da elaboração do *Marco Referencial*, considerando que a metodologia geral é a mesma.

¹².Tendo em vista o ideal expresso no *Marco Operativo*, que fatos e situações mostram que estamos Bem/Mal?, ou quais os pontos de Apoio/Empecilhos?, ou quais os elementos Facilitadores/Dificultadores?, ou quais os pontos de Força/Resistência?, ou quais os pontos Positivos/Negativos?

pontos bem concretos (o que, aliás, é algo que muitos professores queriam fazer já no *Marco Referencial*, quando metodologicamente ainda não era o momento).

O resgate de aspectos positivos da prática escolar é importante tanto do ponto de visto Ontológico (relativos à própria constituição do real), já que a realidade é contraditória, quanto Psicológico, qual seja, para ajudar a manter o ânimo, a esperança, a não desistir, a valorizar os passos já dados na direção desejada, como ainda Metodológico: são pontos de apoio para o avanço, tanto na continuidade da caminhada (valorizar para preservar), quanto no enfrentamento dos limites e contradições.

As perguntas que orientam a reflexão no *Diagnóstico* se referem à realidade, mas têm como parâmetro, como elemento de comparação, o desejado. Isto faz com que a resposta não seja um simples levantamento de dados, mas uma leitura dos dados da realidade já confrontados com a perspectiva que assumimos como sendo aquela que desejamos caminhar. Só para ficar mais claro, numa outra linha de trabalho, poder-se-ia simplesmente perguntar “Como está a [dimensão em questão] em nossa escola?”, levando a um grau de dispersão muito grande das respostas, uma vez que a pergunta não se pauta em um referencial comum, e este nem sequer teria sido elaborado, no caso de se ter começado a fazer o projeto pelo *Diagnóstico*.

No Planejamento Participativo, com o tipo de pergunta que fazemos, estamos tanto dirigindo a atenção dos participantes para determinado aspecto da realidade, quanto solicitando que façam isto a partir de uma determinada referência, de um posicionamento assumido coletivamente. (Vasconcellos, 2013b)

O instrumento básico de pesquisa das representações dos sujeitos da comunidade educativa da escola que vamos utilizar para construir o *Diagnóstico* é muito simples¹³. Para cada uma das 19 dimensões do *Marco Operativo*, faremos aquelas duas perguntas:

- 1a) O que tem contribuído para a concretização do **Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular** expresso no nosso Marco Referencial?
- 1b) O que tem dificultado a concretização do **Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular** expresso no nosso Marco Referencial?

- 2a) O que tem contribuído para a concretização dos **Tempos e Espaços** expressos no nosso Marco Referencial?
- 2b) O que tem dificultado a concretização dos **Tempos e Espaços** expressos no nosso Marco Referencial?

- 3a) O que tem contribuído para a concretização da **Metodologia de Ensino** expressa no nosso Marco Referencial?
- 3b) O que tem dificultado a concretização da Metodologia de Ensino expressa no nosso Marco Referencial?

- 4a) O que tem contribuído para a concretização da **Relação Professor-Aluno/Disciplina** expressa no nosso Marco Referencial?
- 4b) O que tem dificultado a concretização da **Relação Professor-Aluno/Disciplina** expressa no nosso Marco Referencial?

¹³. Outros instrumentos podem ser utilizados pela escola (ex.: levantamento do perfil socioeconômico dos pais e alunos, redações ou desenhos dos alunos relativos aos problemas que sentem na escola, etc.).

- 5a)O que tem contribuído para a concretização da **Avaliação da Aprendizagem** expressa no nosso Marco Referencial?
- 5b)O que tem dificultado a concretização da **Avaliação da Aprendizagem** expressa no nosso Marco Referencial?
- 6a)O que tem contribuído para a concretização da **Hora-Atividade** expressa no nosso Marco Referencial?
- 6b)O que tem dificultado a concretização da **Hora-Atividade** expressa no nosso Marco Referencial?
- 7a)O que tem contribuído para a concretização do **Trabalho com a Inclusão** expresso no nosso Marco Referencial?
- 7b)O que tem dificultado a concretização do **Trabalho com a Inclusão** expresso no nosso Marco Referencial?
- 8a)O que tem contribuído para a concretização do **Perfil dos Professores** expresso no nosso Marco Referencial?
- 8b)O que tem dificultado a concretização do **Perfil dos Professores** expresso no nosso Marco Referencial?
- 9a)O que tem contribuído para a concretização do **Perfil do Professor Coordenador Pedagógico** expresso no nosso Marco Referencial?
- 9b)O que tem dificultado a concretização do Perfil do **Professor Coordenador Pedagógico** expresso no nosso Marco Referencial?
- 10a)O que tem contribuído para a concretização do **Perfil da Direção** expresso no nosso Marco Referencial?
- 10b)O que tem dificultado a concretização do **Perfil da Direção** expresso no nosso Marco Referencial?
- 11a)O que tem contribuído para a concretização do **Perfil dos Demais Profissionais** expresso no nosso Marco Referencial?
- 11b)O que tem dificultado a concretização do **Perfil dos Demais Profissionais** expresso no nosso Marco Referencial?
- 12a)O que tem contribuído para a concretização das **Relações Interpessoais** expressas no nosso Marco Referencial?
- 12b)O que tem dificultado a concretização das **Relações Interpessoais** expressas no nosso Marco Referencial?
- 13a)O que tem contribuído para a concretização da **Participação e Organização dos Alunos** expressa no nosso Marco Referencial?
- 13b)O que tem dificultado a concretização da **Participação e Organização dos Alunos** expressa no nosso Marco Referencial?
- 14a)O que tem contribuído para a concretização da **Participação da Família** expressa no nosso Marco Referencial?
- 14b)O que tem dificultado a concretização da **Participação da Família** expressa no nosso Marco Referencial?
- 15a)O que tem contribuído para a concretização da **Participação da Comunidade** (Conselho de Escola, CPCC) expressa no nosso Marco Referencial?
- 15b)O que tem dificultado a concretização da **Participação da Comunidade** (Conselho de Escola, CPCC) expressa no nosso Marco Referencial?
- 16a)O que tem contribuído para a concretização da **Estrutura e Organização da Escola** expressa no nosso Marco Referencial?
- 16b)O que tem dificultado a concretização da **Estrutura e Organização da Escola** expressa no nosso Marco Referencial?

- 17a) O que tem contribuído para a concretização do **Relacionamento entre as diferentes Modalidades de Ensino** expresso no nosso Marco Referencial?
- 17b) O que tem dificultado a concretização do **Relacionamento entre as diferentes Modalidades de Ensino** expresso no nosso Marco Referencial?
- 18a) O que tem contribuído para a concretização do **Relacionamento da nossa escola com outras Escolas** da Prefeitura expresso no nosso Marco Referencial?
- 18b) O que tem dificultado a concretização do **Relacionamento da nossa escola com outras Escolas da Prefeitura** expresso no nosso Marco Referencial?
- 19a) O que tem contribuído para a concretização do **Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação** expresso no nosso Marco Referencial?
- 19b) O que tem dificultado a concretização do **Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação** expresso no nosso Marco Referencial?

Obs.: Pode haver outras Dimensões do *Marco Operativo* que a Escola incluiu e que não estão elencadas acima. Da mesma forma, pode haver alguma dimensão que a escola não trabalhou. Neste caso, a Equipe de Sistematização do PPP na escola deverá fazer os devidos ajustes, incluindo ou excluindo questões.

2.Elaboração Individual

É o momento do posicionamento pessoal dos participantes. É muito importante, pois é a base de todo o restante do trabalho; demanda, portanto, a **máxima dedicação e empenho**. Trata-se da contribuição de cada um e de todos para a melhoria da instituição.

Começar pelo individual e por escrito favorece a participação efetiva de cada um e de todos; racionaliza o tempo de discussão, já que normalmente no grupo discute-se muito —alguns membros— e depois o resultado que aparece escrito é sempre muito inferior ao conteúdo do debate.

Para se evitar desperdício da dinâmica e desgastes posteriores, é importante que sejam dadas orientações bem claras sobre este momento de resposta individual:

- Cada participante recebe o conjunto de papéis já recortados e com as questões já impressas. Ninguém é obrigado a responder todas as questões. Porém, quanto mais questões responder, melhor será, pois haverá mais material para enriquecer a produção da síntese;
- Os participantes devem ter em mãos uma cópia do *Marco Referencial* para que possam consultar o ideal da escola em relação a cada dimensão do *Marco Operativo* (elemento de referência para poder responder as questões);
- Cada participante escreve em um pedaço de papel a resposta à pergunta, procurando expressar suas ideias com clareza. Lembrar que não vai estar depois com a equipe de sistematização para explicar o que quis dizer; daí a demanda de clareza;
- A resposta será individual para favorecer a contribuição e envolvimento de cada um. Individual significa... individual! Depois haverá muito espaço para o trabalho coletivo. Aqui, é importante cada um se posicionar, dar sua contribuição singular;

Obs.: No caso de o número de participantes ser muito grande, sobretudo quando envolvem alunos e pais, o que se tem feito é, p. ex., cada quatro ou cinco alunos gerarem um texto a fim de facilitar o trabalho posterior da equipe de sistematização;

- É importante que ao responder, cada participante esteja atento ao critério metodológico deste segundo momento: não é hora de propostas concretas (isto será feito na *Programação*); também não é hora de sonhos, de expressar desejos (isso foi feito no *Marco Referencial*). No *Diagnóstico* devemos descrever e analisar a realidade, fazer comparações, confrontar com o desejado. Como apontamos acima, se o sujeito não tem clareza do momento metodológico, poderá se sentir desrespeitado quando sua contribuição for cortada da sistematização por problema técnico;

- Entendemos que na hora da resposta não cabe consulta a bibliografias; o que importa é aquilo que o sujeito tem incorporado e não ficar citando autores para que o projeto fique “bonito”; como dizia Paulo Freire, a boniteza tem de estar no processo e não tanto no produto (se alguém sabe *de cor*, de coração, naturalmente pode citar);

- Estar atento aos eventuais chavões/modismos (“construtivismo”, “mediação”) ou com a armadilha do *trenzinho* (sequência) de adjetivos que correm o risco de, ao quererem dizer tudo, nada comunicarem em termos mais substanciais. Orientar no sentido de dizer o que entende por aquilo (“com suas palavras”), se usar um termo mais técnico ou específico;

- Ao contrário do *Marco Referencial*, em texto de *Diagnóstico* cabem, sim, elementos quantificadores (“muitos”, “alguns”, “sempre”, “às vezes”, etc.);

- O grupo deve ser esclarecido que a decisão posterior sobre o que ficará ou não na redação do *Diagnóstico* não será por ‘quantidade’ de referências a um aspecto, mas sim como uma consequência da reflexão em plenário; portanto, não adianta querer influenciar o colega para que dê o mesmo tipo de resposta;

- Responder em presença (não levar para casa para responder);

- Não se identificar;

- Lembrar que, de um modo geral, não há tempo para passar a limpo. Superar o medo do erro.

Aplicar o Instrumento de Pesquisa: usar a mesma sistemática vista no *Marco Referencial*: um pedaço de papel para cada resposta, etc.

Insistimos: destacar para o grupo que, neste momento metodológico, o que se espera da contribuição de cada um é sua leitura da realidade; não é para expressar o ideal desejado (isto foi feito no *Marco Operativo*), nem o que fazer (isto será feito na *Programação*).

Cada participante, certamente, irá responder de acordo com a sua possibilidade. A percepção é formada historicamente. *Ler significa reler e compreender, interpretar. Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam. Todo o ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é sua visão de mundo. Isso faz da leitura sempre uma releitura* (Boff, 1997: 9). Então, a percepção que cada um tem do mesmo fato, da mesma realidade, pode variar muito. A riqueza desse processo é o que virá em seguida: o diálogo, o confronto de pontos de vista, buscando a intersubjetividade.

Uma diferença sutil deve ser contemplada aqui: no *Diagnóstico*, buscamos conhecer a realidade de forma precisa. Surge, às vezes, a dúvida: o *Diagnóstico* seria então o real “sem sonhos” (já que o que se visa é o que está dado)? Ora, se o que está em questão é a realidade vista com rigor, devemos ser capazes de diferenciar o que é sonho do que não é, ou seja, do ponto de vista metodológico, no *Diagnóstico* não é hora de *sonhar* (isto foi feito no momento do *Marco Operativo*); no entanto, a realidade que estamos investigando pode também conter sonhos. Neste caso, devem ser identificados como tais. É certo que o sujeito que olha a realidade é o mesmo que sonha, todavia neste momento de elaboração há todo um esforço no sentido de analisar a realidade com a maior objetividade possível. Se o sujeito deseja que a escola tenha reunião pedagógica semanal, mas ela não tem, quando vai responder “o que tem contribuído para a concretização da [dimensão em questão] que desejamos” não é pertinente colocar a reunião. Por outro lado, se há no grupo uma aspiração para isto, pode registrar esta aspiração como um elemento que contribui. Em outras palavras: podemos identificar sonhos presentes, mas não confundi-los com realizações. O sonho desperto —explicitado, de diferentes formas, no *Marco Referencial* e na *Programação*— tem uma função muito importante no processo de mudança (cf. Bloch, 1977); porém, não deve ser ontologicamente confundido com a prática (*ainda-não* versus *já*), pois isto faria com que perdesse sua força de tensionamento da realidade na direção de sua transformação. (Vasconcellos, 2013b)

3. Sistematização

Esta etapa da elaboração do *Diagnóstico* corresponde à organização das ideias expressas individualmente. Trata-se de uma primeira redação, que nada mais é do que um agrupamento inteligente das ideias (não uma mera colagem). É, portanto, uma tarefa **técnica** de construção de um texto, não de julgamento.

Não importa, neste momento, a opinião de quem faz a sistematização; a discussão do conteúdo se dará nos grupos e no plenário, e não agora!

O critério fundamental para a execução desta tarefa é a **fidelidade** às ideias dos participantes, ou seja, garantir que as ideias e opiniões de cada um sejam levadas em consideração. Se depois, quando receberem o texto da sistematização, as pessoas não reconhecerem sua contribuição, por certo, todo o processo estará comprometido por falta de credibilidade.

Ideias que eventualmente ‘não se encaixaram’ na redação final, por inadequação metodológica entre pergunta e resposta, no quadro geral das partes do projeto (ex.: ao invés de apontar um dado de realidade, o participante aponta uma ação concreta), ou por qualquer outro motivo, devem ser separadas para facilitar a localização no caso de questionamento futuro sobre sua não inclusão no texto. Sempre que possível, é conveniente tentar extrair o melhor, o máximo possível da resposta, mesmo que existam problemas metodológicos. É preciso analisar e interpretar todas as opiniões, destacar as ideias subjacentes que podem ser aproveitadas, e generalizá-las. No caso da resposta de uma dimensão se referir a outra, ela poderá ser encaminhada, no todo ou em parte, a outra equipe de sistematização.

Deve-se tomar cuidado para não perder a riqueza dos textos sugeridos e querer resumir tudo em poucas palavras. É preferível manter um texto longo e deixar que o plenário o reduza, se necessário, a perder contribuições relevantes. No entanto, o processo de produção da síntese que a equipe de sistematização adota pode comprometer o resultado: é relativamente comum a iniciativa de se marcar palavras-chave das respostas, registrá-las e fazer a sistematização a partir do que foi anotado. O risco de 'pasteurização' do texto é grande. O que se pode fazer, neste caso, é numerar as respostas, anotar a palavra-chave e os números das respostas onde a palavra apareceu e, ao fazer a redação, voltar aos textos, ao invés de ficar só com as palavras.

Não se deve, também, cair no equívoco de deixar o texto como uma sequência de tópicos, um conjunto de itens justapostos. É necessário dar um corpo à redação, elaborar um texto coeso, coerente (dissertação: início, desenvolvimento e conclusão).

Na sistematização do *Diagnóstico*, elementos quantificadores podem aparecer a fim de retratar melhor a realidade, conforme a percepção dos participantes. Ex.: "**Muitos** professores percebem que o diálogo é truncado pela falta de espaço...", "**Alguns** professores...", "**Poucos** professores...", "**Um** membro da comunidade educativa..." Pode-se até chegar nesse nível.

Como as perguntas se referem a aspectos que contribuem e que dificultam, normalmente a redação reflete estes enfoques apresentando um conjunto de ideias e depois pontuando "por outro lado", "no entanto", trazendo então as ideias que vão em outra direção.

Por outro lado, quanto ao sentido do texto, é certo que não existe neutralidade absoluta: toda avaliação de um texto é feita por uma pessoa, imbuída de suas próprias ideias, valores, conceitos e preconceitos, que enxerga o tema por seu foco pessoal; todavia, o que apontamos aqui é a necessidade de se estar atento a isto, para minimizar este efeito. É uma tensão a ser administrada; precisamos interpretar o texto para poder reescrevê-lo; no entanto, se exagerarmos na sua interpretação, corremos o risco de já não termos um texto expressando as ideias de quem o criou, mas sim, as nossas. Tal tensão faz parte da condição humana.

De qualquer forma, esta redação não é a definitiva: será revista pelos participantes, debatida nos grupos e poderá ser alterada, em parte ou no todo, no plenário. O círculo hermenêutico só se completa no diálogo com o outro.

Como é uma tarefa que se pretende técnica, a rigor, pode ser feita por uma ou várias comissões de redação, não necessitando que o grupo todo esteja reunido no mesmo horário. No caso de ser feita por uma ou várias equipes de sistematização, deve-se tomar o cuidado de envolver os professores, ou seja, que as equipes não sejam compostas só por membros da direção da escola.

Se, por uma questão de disponibilidade de tempo, a sistematização for feita pela equipe diretiva, uma alternativa é que passe logo em seguida por uma revisão de algum professor, para que se tenha plena certeza de que as ideias principais não foram perdidas.

As equipes de sistematização devem ter a consciência de que estão diante de uma tarefa bastante desafiadora, e que prestam um importantíssimo serviço à comunidade educativa.

Com os recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação hoje disponíveis, um caminho que facilita a sistematização é a digitação prévia das respostas (numeram-se as respostas de cada pergunta e se digita com o respectivo número, o que possibilita uma revisão da digitação).

Identificação das Necessidades

O nosso risco, porém, é este: somos devorados pelo urgente e não temos tempo para posicionarmo-nos diante do importante. *Fernando Ávila*

A partir da sistematização das contribuições individuais, identificar, em cada dimensão, quais as **necessidades** subjacentes, aquelas que estão por detrás daquilo que vai bem e do que não vai bem. Este talvez seja um dos momentos mais difíceis e, ao mesmo tempo, importantes do Projeto. Exige atenção, sensibilidade, perspicácia. É um trabalho sutil; trata-se de perscrutar a realidade, procurar ver o que está nas entrelinhas: quais são as faltas, as carências da instituição.

Existem necessidades que se manifestam em vários aspectos da realidade escolar e que, portanto, interferem em várias dimensões do *Diagnóstico*. Para não ficar repetindo-as, pode-se deixá-la registrada na dimensão em que se entende que seja mais típica dela, ou onde sua interferência é maior.

Às vezes, uma necessidade engloba uma série de manifestações problemáticas da realidade. Nesta medida, a lista das necessidades não precisa ser excessivamente grande.

A redação das Necessidades vem depois da análise de cada dimensão. Lembramos que as necessidades serão as guias para a *Programação*.

Uma pergunta pode ser feita para ajudar a chegar às necessidades radicais: esta é uma necessidade radical ou uma das formas possíveis de satisfazê-la, supri-la?

Quanto mais radical a captação da Necessidade, maior o número de possibilidades de ação para satisfazê-la.

Comumente, é formulada por itens, por tópicos, por uma frase, não sendo preciso construir um texto mais elaborado (ver *Anexo 1 – Exemplos de Explicitação de Necessidades*).

4. Análise do Texto da Sistematização

Assim que o texto da sistematização ficar pronto, e depois de revisto gramaticalmente, deve ser distribuído para todos os participantes a fim de que seja estudado, analisado, primeiro individualmente, depois em grupo, para qualificar e racionalizar a discussão posterior no Plenário.

Faz-se a análise do texto em cima de três aspectos básicos:

1^a) **Fidelidade**: cada um se reconhece no texto? Há alguma ideia, que considera significativa, que foi colocada na sua resposta individual e que não foi contemplada? Todos devem reconhecer, de alguma forma (não necessariamente com as mesmas palavras), sua resposta na sistematização; isto é fundamental! Caso este reconhecimento não ocorra, com razão dirão os participantes: “Se já existia um texto pronto, para quê fazer todo este jogo de cena?”.

2^a) **Técnica**: de acordo com o referencial teórico-metodológico do Planejamento Participativo, este é um texto coerente para tal parte do Projeto (*Diagnóstico*)? Tecnicamente, o texto está adequado? Trata-se da verificação daquela orientação dada antes de começar a responder: um texto de *Diagnóstico* não deve ter característica de *Marco Referencial* —ideal, sonho—, nem de *Programação* —proposta de ação.

3ª) **Conteúdo:** é assim que vemos nossa escola? Estamos de acordo com as ideias expressas no texto? São estas as nossas necessidades? Não é porque foi um colega que colocou determinada ideia que não se pode discordar. Se alguém não concorda com algo e não se expõe (no grupo ou no plenário), está boicotando o trabalho, deixando de dar sua contribuição.

Esta análise prévia é muito relevante para potencializar o momento da plenária. É importante que se chegue ao plenário com as questões definidas e, no caso, por exemplo, de proposta de mudança de redação, já se leve a sugestão de nova redação (seja da descrição da realidade, seja das necessidades).

5. Plenário

O plenário é o momento de partilha e análise da sistematização, de debate, de decisões e de encaminhamentos de alteração da redação. Normalmente, todos com cópias em mãos, com as dúvidas ou discordâncias anotadas, explicitam-se as eventuais contradições encontradas, bem como os pontos tidos como tecnicamente fora de contexto.

Este é o momento de debate e busca de consenso.

O uso de computador e *data show* facilita muito o trabalho, pois possibilita a visualização de todos das modificações que estão sendo propostas.

O núcleo fundamental do plenário é o conteúdo das respostas. Aspectos como estilo de linguagem ou eventuais problemas gramaticais podem ser apontados para serem trabalhados posteriormente pela equipe de coordenação do PPP.

Devem-se evitar discussões muitas longas em plenário (geralmente, a participação fica restrita a uma pequena parcela - 10 a 20%); se necessário, aprofundar as discussões nos pequenos grupos.

Outra alternativa de encaminhamento do trabalho é, depois da simples leitura de um item mais polêmico em plenário, ir para grupo a fim de refletir com mais cuidado. Feito isto, já com as sugestões de alteração do texto, volta-se a plenário para o debate. Se ainda for necessário, pode-se retomar o trabalho por grupo e um novo plenário.

A elaboração do Projeto é um momento de debate, de explicitação de posições, portanto, de conflitos e contradições. Através dos embates em torno das ideias e das propostas de alteração ou aperfeiçoamento do texto inicial, qualificamos a reflexão. Insistimos que é uma excelente oportunidade de formação para o grupo. Há um grave risco de, em nome do pouco tempo e da necessidade de se cumprir as etapas, apenas se referendar a redação. O critério básico aqui é a **máxima participação** de todos no plenário.

Para não se perder muito tempo em plenário discutindo minúcias (termos ou palavras), pode-se buscar a concordância da plenária com a ideia e confiar a elaboração da redação à equipe de sistematização.

Quem está coordenando o plenário deve ter todo o cuidado para se ater à coordenação e não se envolver nas discussões; quando há envolvimento, complica-se por demais a dinâmica, tendendo a rachar o grupo (“os da turma da coordenação” x “os do contra”), ou gerar uma inconsciente disputa de poder; o trabalho passa a patinar, ficar improdutivo. Aquele que deveria

ajudar a reflexão fluir se torna um empecilho. Se desejar entrar na discussão, solicitar para ser substituído na coordenação até que aquele ponto esteja resolvido.

A(s) equipe(s) de sistematização deve(m) ter humildade no sentido de entender que prestou um serviço ao grupo organizando as ideias dos colegas. Os participantes sabem que, de um modo geral, houve pouco tempo para a sistematização, além da dificuldade em si de sistematizar (interpretar os registros dos colegas, arriscar colocá-los numa certa sequência, ter de dar corpo ao texto). Não cabe, portanto, ficar presa à defesa ou justificação da redação inicial. Este é outro fator complicador da dinâmica da plenária.

Uma estratégia interessante na condução dos trabalhos, quando há um mínimo de clima de liberdade, é a busca do consenso ao invés da votação. Aparentemente, a votação é mais democrática, mas pode não ser bem assim. É certo que é uma forma mais rápida de se resolver impasses, porém há o risco de empobrecer o debate, além de criar divisões no grupo (os que venceram *versus* os que perderam). Se a decisão vai ser tomada por votação, quando o outro está falando, minha tendência é prestar atenção aos pontos falhos de seu discurso para explorá-los quando assumir a palavra. Se a decisão for por consenso, enquanto o outro fala, estou prestando atenção naquilo que pode ser aproveitado do discurso dele, naquilo que ele se aproxima de minhas convicções a fim de chegarmos a pontos comuns. Por isto, a votação é recomendada apenas em último caso.

Nas discussões, devemos estar atento ao essencial. Explorar o potencial das contradições. Por outro lado, a partir de um certo momento, o debate pode ficar improdutivo por falta de novos elementos para a reflexão. Aqui, o grupo pode ter dois encaminhamentos: buscar de imediato alguns subsídios para enriquecer o trabalho, ou buscar um consenso mínimo, e já deixar apontado aquele ponto como uma necessidade, que demandará, depois na *Programação*, algumas ações a fim de supri-la.

A redação final, a cargo da comissão geral, deve manter o compromisso de máxima fidelidade, tendo liberdade de alterar a forma em função da melhor clareza e coerência interna do texto.

Temos consciência de que as elaborações que expressamos no Projeto nunca serão definitivas; são apostas que fazemos num determinado momento histórico, mas mantendo constantemente a abertura para a mudança quando um fato novo relevante surgir. Trata-se de ter a ousadia, a coragem de apostar, de, digamos assim, “colocar no papel”, e, ao mesmo tempo, a humildade de reconhecer o caráter provisório de tal iniciativa, de “mudar o papel” quando necessário.

Depois da revisão final na Escola (estilo, ortografia, gramática, etc.), o texto do *Diagnóstico* deverá ser enviado para o DOEP, para que seja analisado e devolvido para a Escola.

Bom trabalho a todos!

Anexo 1 – Explicitação das Necessidades - Exemplos

Exemplo 1: Metodologia de Ensino

Marco Operativo:

Partindo do princípio de que o foco do nosso trabalho é o aluno, tudo deve ser pensado com base naquilo que é melhor para ele. A metodologia tem que possibilitar ao aluno a assimilação dos conteúdos da melhor forma possível, de maneira lógica e seqüencial. Deve unir recursos tecnológicos e os melhores profissionais, capacitados para a formação do nosso educando e preocupados em preservar e difundir os valores da nossa instituição.

Desejamos que a metodologia seja clara e eficaz, voltada para os interesses do projeto da escola, compatível com a capacidade de compreensão do aluno, levando em consideração os conteúdos, sua importância e sua aplicação. Ela deve visar as necessidades do educando em sua individualidade e contemplar diferentes ações com o objetivo de construir o conhecimento, fazendo com que o aluno descubra seu propósito e significado. Por isso, ela deve se pautar em valores como respeito, ética e confiança.

Nossa metodologia de ensino deve, também, favorecer o desenvolvimento de projetos que reforcem o significado dos conteúdos, bem como o trabalho interdisciplinar, multidisciplinar e as atividades diversificadas. Que o aluno visualize o conhecimento que está sendo trabalhado, compartilhando suas habilidades e competências com os seus colegas, sentindo a importância de dividir o conhecimento com os outros.

A metodologia deve estimular a interação entre professores e alunos, por meio de recursos audiovisuais que garantam o melhor aprendizado (ex.: utilizando jogos, experimentos, atividades práticas e aulas expositivas, entre outras estratégias), valendo-se das novas e modernas tecnologias.

Um fator fundamental para o bom aproveitamento das aulas é fugir da monotonia, fazer com que elas sejam ministradas em diferentes locais, com atividades variadas, dinâmicas, de maneira interessante para o aluno e relevante para o professor. A participação dos alunos em sala de aula deve ser expressiva, com o apoio de um método de ensino baseado na troca e na liberdade de opinião. Assim, teremos alunos estimulados a construir seus conhecimentos a partir de atividades provocadoras, reflexivas, curiosas, motivadoras, cujos valores sejam incorporados na sua vivência, em seus atos e atitudes. O educador deve partir de conhecimentos prévios do aluno para, paulatinamente, conduzir a construção do conhecimento novo, o qual deve estar sempre baseado em fundamentações teóricas.

É importante que a construção e a evolução do conhecimento sejam feitas por meio de processos investigativos, fazendo com que o aluno busque novas formas de aprender e o professor atue como facilitador e orientador do processo ensino-aprendizagem, o qual deve ser inclusivo e participativo, ou seja, pressupondo a presença ativa de todos os que dele participam.

Outro objetivo de suma importância da metodologia é informar e formar pessoas capazes de utilizar o conhecimento para lidar de forma eficiente com o mundo e a realidade que os cercam, propiciando o desenvolvimento de uma cidadania plena em prol do outro.

Não se pode esquecer que, para alcançar os objetivos, a metodologia deve ser rica em atividades, que desafiem o aluno e possibilitem seu desenvolvimento como um ser na sua totalidade, que despertem seu potencial e habilidades, permitindo que haja uma troca de conhecimentos e experiências entre todos os participantes do processo (aluno, professor, coordenador, gestor etc.). Para que isso ocorra, ela deve estar fundamentada em concepções pedagógicas que atendam nossas realidades e nos façam enxergar o processo de construção de conhecimento dos alunos como algo vivo, interessante, cativante, que só atingirá a qualidade de ensino desejada se os alunos forem atuantes.

Para finalizar, desejamos uma metodologia responsável, que ofereça confiança aos educandos e a certeza, aos pais e educadores, de que, ao final do processo, teremos alunos autônomos, críticos, detentores de conhecimento, preparados para dar continuidade ao seu aprendizado e para enfrentar o mercado de trabalho, e acima de tudo, cidadãos responsáveis.

Sistematização Inicial:

Acreditamos que os elementos facilitadores para a concretização dos nossos sonhos, quando nos referimos à metodologia de ensino, são: a infraestrutura física oferecida pela instituição, bem como os recursos de apoio, tais como: biblioteca e seu acervo diversificado, espaços para a prática de esportes e de aulas diferenciadas, como música e artes.

Outro fator que merece destaque nessa dimensão é o quadro de professores capacitados, preocupados com a atualização permanente, atentos às necessidades dos alunos e à qualidade das aulas ministradas. Além disso, são profissionais comprometidos com a formação de valores, tais como: ética, confiança e respeito.

Acreditamos, ainda, que a liberdade de atuação dos professores em sala de aula seja de grande relevância, pois permite o trabalho com propostas desafiadoras, curiosas, diferentes e divertidas, que envolvem e despertam nos alunos a curiosidade e a vontade de aprender.

Destacamos, também, como elementos facilitadores, a existência dos horários de reunião (HR).

Por outro lado, os elementos que dificultam a concretização dos nossos sonhos, quando nos referimos à metodologia de ensino, são: as exigências burocráticas, tais como o quinzenário, que é pouco funcional e demanda muito tempo e o tempo que se perde entre a requisição e a entrega dos materiais para cópia,

A falta de um plano para a substituição de professores ausentes, a falta de estações de trabalho para elaboração de aulas e atividades são, para alguns dos profissionais de ensino, itens que dificultam a prática da metodologia desejada.

Muitos apontam que o excesso de trabalhos, atividades e avaliações impede que disciplinas que contam com menos aulas na grade escolar sejam desenvolvidas adequadamente, ou que acabem sobrecarregando os alunos.

Além dos fatores mencionados, alguns afirmam que não há alinhamento metodológico e de conteúdos e ideias entre os ciclos, nem identidade pedagógica, o que resulta na falta de diálogo entre os diferentes setores da escola.

Necessidades:

- ✓ Reduzir os processos burocráticos de registro (quinzenário, diário);
- ✓ Melhorar a integração entre os participantes de HRs por áreas do conhecimento/série;
- ✓ Aumentar a quantidade de saídas de estudos;
- ✓ Distribuir melhor, de forma mais equilibrada pedagogicamente, as aulas no período escolar;
- ✓ Tornar o sistema de requisições e entrega de cópias menos burocrático e mais ágil;
- ✓ Desenvolver um plano para substituição de professores ausentes;
- ✓ Reavaliar e, se possível, reduzir a quantidade de trabalhos, atividades e avaliações;
- ✓ Criar estações de trabalho para elaboração de atividades;
- ✓ Promover o diálogo entre os diferentes setores;
- ✓ Favorecer o alinhamento metodológico de conteúdos e o diálogo entre os ciclos.

Exemplo 2: Material Didático

Marco Operativo:

O material didático deve atender à proposta curricular do ciclo de formação dos educandos, dialogar com a realidade, histórica e atual, em sua diversidade, favorecendo as diferentes formas de aprender. Deve ser visualmente atraente e conjugar as várias formas de linguagem e gêneros textuais correntes na sociedade, favorecendo o debate, a análise, a ampliação de vocabulário, a prática da escrita, da reflexão, do raciocínio e da oratória e, ainda, contribuir para a promoção da sociabilidade e o desenvolvimento de atitudes necessárias ao convívio humano. Além disso, deve valorizar a pesquisa como instrumento de construção de conhecimento e de ampliação da visão de mundo.

Sonhamos com um material didático com linguagem e exemplos adequados à faixa etária do educando e que apresente uma sequência didática coerente com o nosso planejamento e proposta pedagógica, bem como um aprofundamento das atividades propostas, auxiliando na

preparação dos alunos para a construção do conhecimento, para as avaliações internas e para a resolução de exames externos (ex.: Prova Brasil, vestibulares, ENEM).

Além disso, ele deve apresentar informações atualizadas e com rigor científico de fontes fidedignas, que incitem o aluno a aprofundar o conhecimento de forma autônoma e crítica por meio da pesquisa.

Sistematização Inicial:

O fato de podermos contar com a capacidade profissional de educadores comprometidos e conscientes para selecionar o material mais adequado, que aborde o que de fato é significativo para a formação do aluno, e ainda o desejo, o empenho e a disposição da Mantenedora de obter sucesso, oferecendo um ensino de excelência são elementos facilitadores para a proposta curricular, no quesito material didático.

Outro aspecto que auxilia muito é o fato de a escola oferecer todo o apoio para o uso de materiais didáticos apropriados e atualizados, já que, a cada ano, temos a possibilidade de renovar este material, que é distribuído gratuitamente a todos os alunos. No entanto, percebe-se que existe falta de alinhamento do material em todos os ciclos.

Também fica evidente a falta de tempo que os professores enfrentam para a troca de informação sobre a utilização desses recursos, bem como a falta de um planejamento integrado entre as equipes de trabalho que escolhem e direcionam as atividades.

Necessidades:

- ✓ Buscar alinhamento entre o planejamento e a adoção de materiais didáticos;
- ✓ Elaborar critérios comuns para a adoção de livros de qualidade;
- ✓ Disponibilizar mais tempo para a análise do material antes de sua adoção.

Exemplo 3: Disciplina (Relação Professor-Aluno-Aluno)

Marco Operativo:

Desejamos construir relações humanas democráticas, nas quais o professor seja reconhecido e se reconheça como educador (e não como mero disciplinador). Uma relação de respeito, que priorize o diálogo e os combinados, de forma conjunta e participativa, para a realização de um trabalho humanizado, efetivo e com bons resultados.

O que almejamos em termos disciplinares é conseguir as condições de trabalho coletivo como resultado da capacidade do sujeito de se autogovernar, autorreger-se, autodeterminar-se, autoproduzir-se.

Sendo sujeitos de direito e deveres, a relação entre professores e alunos deve ser permeada por respeito mútuo e cordialidade.

O diálogo deve estar presente nesta relação, em especial, nos momentos de conflito. Isso possibilitará que ambos se sintam pertencentes ao espaço escolar, promovendo e estreitando relações de confiança.

Que os educandos sintam interesse pela aprendizagem, e que a disciplina seja um processo no qual percebam que as regras precisam existir para o andamento do trabalho de sala de aula e da unidade escolar. Que os professores trabalhem sempre os limites junto com as possibilidades, com o vínculo e com o objetivo das restrições.

É imprescindível que todos tenham o comprometimento com os valores transmitidos pela escola na formação humana e que estes reflitam na autonomia de cada criança.

Sistematização Inicial:

A disciplina tem ocupado um espaço cada vez maior no cotidiano da nossa escola. É grande a insatisfação daí decorrente, chegando a desencadear doenças ocupacionais ou mesmo o abandono do magistério.

Talvez sirva de consolo (ou de aumento da angústia) saber que não é um problema apenas nosso: é um desafio que, com suas características próprias, atinge muitos países, e embora não seja uma questão tão recente, ultimamente seu agravamento é notório.

Outro elemento que pode relativizar nossa apreensão é a constatação da crise disciplinar em outras esferas da sociedade, para além da escola. Um simples caminhar na rua revela um

conjunto significativo de transgressões. De qualquer forma é um grande e concreto desafio que enfrentamos.

Tem facilitado a concretização da disciplina que desejamos em nossa escola o fato de termos a reunião pedagógica semanal, onde podemos partilhar os problemas e buscar juntos as soluções. O trabalho com representantes de classe, embora ainda incipiente, já tem demonstrado que é um canal muito importante porque muitos problemas podem ser enfrentados antes mesmo que se manifestem, a partir da escuta atenta dos alunos. Outros fatores que facilitam: o Contrato Didático, a busca de contextualização dos saberes e de uma metodologia mais participativa em sala, a existência da Orientação Educacional, a participação de pais e alunos no Conselho de Escola.

Por outro lado, tem dificultado a concretização o fato de alguns professores não levarem a sério o Contrato Didático, de acharem que é um “documento a ser entregue para a Coordenação Pedagógica”. Também em relação às regras gerais da escola, alguns apontaram que nem todos as cumprem e fazem cumprir.

O número elevado de alunos em sala dificulta um trabalho mais personalizado e diferenciado.

Ainda persiste em alguns o entendimento de que a disciplina não é problema deles, de que sua tarefa é ensinar, que o aluno já deveria vir motivado e disciplinado de casa.

Efetivamente, percebemos muitos pais perdidos, sem saber como educar os filhos, e querendo que a escola “dê um jeito”.

A visão distorcida da figura do representante de classe atrapalha o entendimento do representante como um líder de mudança, como aquele que está buscando o bem comum da sua classe.

As assembleias de classe ainda não acontecem, a não ser no 1º ano do Fundamental. Da mesma forma, as assembleias da escola ainda são a aspiração de alguns, mas não passaram disto.

Um elemento bastante delicado é o desinteresse de alguns professores pela própria profissão. Não chegam a se demitir formalmente, mas se demitem na prática.

Alguns pais de alunos apontam o problema da diferença de cobranças disciplinares entre a nossa escola e as escolas vizinhas.

Necessidades:

- ✓ Ampliar os espaços/tempos de comunicação entre professores, alunos e direção;
- ✓ Esclarecer melhor os papéis dos pais e dos professores na construção da disciplina;
- ✓ Aprofundar a compreensão crítica do papel dos meios de comunicação nos alunos;
- ✓ Rever a questão do número de alunos por sala;
- ✓ Ajudar os educadores a refletirem sobre o sentido de sua atividade e à conseqüente tomada de posição em relação a ela;
- ✓ Trabalhar para que o processo de transferência dos alunos para outras escolas não seja problemático em termos de práticas disciplinares.

Anexo 2 – Sobre a Revisão do MR - Roteiro Esquemático

A análise dos Marcos Referenciais das Escolas, tanto do ponto de vista formal, técnico e de concepção, foi feita tendo como referências os documentos “Caderno Metodológico”, “Texto de Apoio” e “Quadro Resumo das Referências”.



Texto de Apoio

Sistematização das Contribuições Individuais relativas ao Marco Referencial do PPP da Escola

Celso dos S. Vasconcellos*

Todos nós, em algum momento, já fizemos a mesma pergunta que todas as gerações fizeram.

Qual é a coisa mais importante da nossa existência? Queremos empregar nossos dias da melhor maneira, pois ninguém mais pode viver pela gente.

Então, precisamos saber para onde devemos dirigir nossos esforços, qual o supremo objetivo a ser alcançado?

Henry Drummond

O insuportável não é a dor, mas a falta de sentido da dor, mais ainda, a dor da falta de sentido.

Osvaldo Giaccia Junior

Eu sinto que a única finalidade da ciência está em aliviar a miséria da existência humana.

Bertel Brecht

O Marco Referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o 'rumo', o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências (da fé, no caso de escolas religiosas, confessionais) línguas, portanto, opção e fundamentação.

Sistematização

Retornamos algumas proposições sobre a Sistematização, este momento tão importante no Processo de (Re)elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Quatzen. Lembramos que a parte relativa às orientações básicas sobre a Sistematização está nas páginas 33 a 35 do Caderno de Orientação Metodológica.

A Sistematização é a etapa da elaboração do PPP que corresponde à organização das ideias expressas individualmente. Trata-se de uma primeira redação, que nada mais é do que um agrupamento inteligente das ideias (não uma mera colagem). É uma tarefa técnica de construção de um texto, não de julgamento.

Não importa, neste momento, a opinião de quem faz a sistematização; a discussão do conteúdo se dará nos grupos e no plenário, e não agora!

● Critério fundamental para esta tarefa: **Máxima Fidelidade** às ideias dos participantes

QUADRO RESUMO DAS REFERÊNCIAS DO PPP DA REDE EM RELAÇÃO ÀS DIMENSÕES DO MARCO REFERENCIAL DA ESCOLA

Para contribuir com a sistematização do marco referencial do PPP da escola, elaboramos este documento. Ele consiste em um quadro resumo com algumas referências constantes no PPP da Rede que servem de base para a discussão sobre as questões do marco referencial. Trata-se de mais um material que retoma os fundamentos político-pedagógicos de nossa Rede para que as escolas se preparem para as discussões da plenária a ser realizada em novembro. Seu objetivo é subsidiar a equipe escolar na reflexão sobre a produção sistematizada, constituindo-se como mais um apoio para a condução das discussões durante essa importante ação em que as escolas estão envolvidas.

O quadro a seguir está organizado pelos Submarcos (Situacional, Filosófico e Operativo), acompanhados das dimensões correspondentes. Em seguida, apresentamos a(s) publicação(s) de nosso PPP em que é possível encontrar elementos para a compreensão do marco, acompanhada(s) da localização em trechos destes ou aproximados que se referem a ele. Caso a escola precise de aprofundamento, é interessante buscá-la(s) para verificar o conteúdo do trecho e ampliar sua visão sobre a dimensão relacionada.

Esperamos que este material realmente possa contribuir na preparação das equipes para o importante momento das discussões em plenária.

1. Análise Formal

■ Estrutura Geral do MR

● Capa

■ Título

- SISTEMATIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO → PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
- MARCO REFERENCIAL 2013 → MARCO REFERENCIAL

Título não precisa ter ponto final

● Sumário/Índice

I-Marco Situacional – Visão de Mundo

II-Marco Filosófico

1. Sociedade que Desejamos Construir
2. Ser Humano que Desejamos Ajudar a Formar
3. Finalidade que Desejamos para Nossa Escola

III-Marco Operativo

1. Princípios, Critérios, Valores para o Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular
2. Princípios, Critérios, Valores para os Tempos e Espaços
3. Princípios, Critérios, Valores para a Metodologia de Ensino
4. Princípios, Critérios, Valores para a Relação Professor-Aluno/Disciplina
5. Princípios, Critérios, Valores para a Avaliação da Aprendizagem
6. Princípios, Critérios, Valores para a Hora-Atividade
7. Princípios, Critérios, Valores para o Trabalho com a Inclusão
8. Princípios, Critérios, Valores para o Perfil dos Professores
9. Princípios, Critérios, Valores para o Perfil do Professor Coordenador Pedagógico
10. Princípios, Critérios, Valores para o Perfil da Direção
11. Princípios, Critérios, Valores para o Perfil dos Demais Profissionais
12. Princípios, Critérios, Valores para as Relações Interpessoais
13. Princípios, Critérios, Valores para a Participação e Organização dos Alunos
14. Princípios, Critérios, Valores para a Participação da Família
15. Princípios, Critérios, Valores para a Participação da Comunidade (Conselho de Escola, CPCC)
16. Princípios, Critérios, Valores para a Estrutura e Organização da Nossa Escola

17. Princípios, Critérios, Valores para o Relacionamento entre as diferentes Modalidades de Ensino existentes em Nossa Escola
18. Princípios, Critérios, Valores para o Relacionamento da nossa escola com outras Escolas da Prefeitura
19. Princípios, Critérios, Valores para o Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação

Outra possibilidade:

I-Marco Situacional – Visão de Mundo

II-Marco Filosófico

1. Sociedade que Desejamos Construir
2. Ser Humano que Desejamos Ajudar a Formar
3. Finalidade que Desejamos para Nossa Escola

III-Marco Operativo

1. Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular
2. Tempos e Espaços
3. Metodologia de Ensino
4. Relação Professor-Aluno/Disciplina
5. Avaliação da Aprendizagem
6. Hora-Atividade
7. Trabalho com a Inclusão
8. Perfil dos Professores
9. Perfil do Professor Coordenador Pedagógico
10. Perfil da Direção
11. Perfil dos Demais Profissionais
12. Relações Interpessoais
13. Participação e Organização dos Alunos
14. Participação da Família
15. Participação da Comunidade (Conselho de Escola, CPCC)
16. Estrutura e Organização da Nossa Escola
17. Relacionamento entre as diferentes Modalidades de Ensino existentes em Nossa Escola
18. Relacionamento da nossa escola com outras Escolas da Prefeitura
19. Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação

→ Numerar páginas

Índice no Word:

- 1) Indexar um a um os parágrafos que se tornarão títulos do sumário (em “Estilos”, escolher título)
- 2) “Inserir” → “Referência” → “Índices”

● Apresentação do MR

Assinada pela “Equipe de Sistematização” (nomes podem estar no final do MR)

● Identificação/Apresentação da Escola

Se for muita coisa, melhor colocar como anexo para não descaracterizar o documento

● Texto do MR

● Referências Bibliográficas (se houver)

● Anexo: Relação dos Participantes da Elaboração do MR

■ Correção gramatical (ortografia, concordância, etc.)

■ Numeração dos itens: por Marco e não mais pelo número da pergunta

■ Cabeçalho da escola: usar só no começo para não tornar leitura mais difícil, nem gastar mais papel no caso de impressão

■ Fazer texto seguido (ao invés de começar cada item numa nova página)

- Usar mesmo padrão de parágrafo
- Tirar espaços duplos ou triplos entre palavras
- Texto em formato de tabela ocupa muito espaço
- Incluir referência no final quando autor é citado
- Se algum texto é copiado, a fonte deve ser citada (mesmo que sejam os PCNs ou o QSN)
- Ir direto ao texto. Exemplos de cortes:
 - “De acordo com as respostas analisadas podemos concluir que a grande maioria...”
 - “em muitas falas existem a observação de que...”
 - “Em tempo,...”
 - “A equipe da escola formada por professores, gestores, funcionários, pais e comunidade relatou, com base em sua própria vivência e a percepção que possui sobre a realidade, que...”
 - “Texto de Sistematização das Questões do Projeto Político Pedagógico”

2. Análise Técnica

Exemplo 1

Texto original:

Desejamos que a relação professor-aluno seja levada **mais** a sério, com respeito, amizade e amor, com a finalidade de um melhor aprendizado.

Sugestão de alteração:

Desejamos que a relação professor-aluno seja levada a sério, com respeito, amizade e amor, com a finalidade de um melhor aprendizado.

[No *Marco Referencial* não cabe comparação; esta é uma linguagem própria de *Diagnóstico*]

Exemplo 2

Texto original:

Desejamos que a escola disponha de bons materiais, **especialistas para a Educação Infantil, professor substituto por período e/ou escola, parceria com a saúde - psicólogo, fonoaudiólogo-, etc.**

Sugestão de alteração:

Desejamos que a escola disponha de condições adequadas (ex.: bons materiais, especialistas para a Educação Infantil, professor substituto por período e/ou escola, parceria com a saúde -psicólogo, fonoaudiólogo-, etc.).

[colocar como exemplo, entre parêntesis, para ficar como possibilidades e não como *Programação*]

Exemplo 3

Texto original:

Que a Hora-Atividade possa proporcionar atividades de relaxamento com músicas e com atividades que trabalhem respiração para que os professores entrem nas salas relaxados.

Sugestão de alteração:

Corte

[este conteúdo diz respeito à *Programação*]

Exemplo 4

Texto original:

Há um desejo muito grande que a família tenha **mais** espaço na escola, pois a família tem muito a oferecer, **mas falta espaço na escola.**

Sugestão de alteração:

Há um desejo muito grande que a família tenha espaço na escola, pois a família tem muito a oferecer.

[cortar elementos referentes ao *Diagnóstico*]

■ Há a possibilidade de se sugerir uma realocação de parte do texto para uma dimensão mais pertinente

3. Análise de Concepção

A divergência em termos de Concepção de Educacional pode ser:

- Aparente
- Efetiva

Processo:

Análise do *Marco Referencial* pelo DOEP/Supervisão → Devolutiva para Escola (Solicitação de Esclarecimento e/ou Sugestão de Mudança) + Mediação junto à Escola → Alteração (ou não) do Texto pela Escola → Encaminhamento para DOEP → Publicação no Site da Prefeitura

Obs.: questão de Concepção que não se tenha chegado a um consenso, item aparecerá como “Em Discussão”.

Referências Bibliográficas

- BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*, 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1978.
- BLOCH, Ernst. *El Principio Esperanza*, tomo I. Madrid: Aguilar, 1977.
- BOFF, Leonardo. *A Águia e a Galinha: uma metáfora da condição humana*, 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- FREIRE, Paulo. A Alfabetização de Adultos: é ela um Que fazer Neutro? In: *Revista Educação & Sociedade* (1). Campinas, SP: Cedes, 1978.
- FREIRE, Paulo. *Educação como Prática da Liberdade*, 14ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREIRE, Paulo. Educação: Sonho Possível. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). *O Educador: Vida e Morte*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.
- GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo na Educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.
- GANDIN, Danilo. *Planejamento como Prática Educativa*. São Paulo: Loyola, 1983.
- GAUQUELIN, Michel e Françoise (orgs.). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa/São Paulo: Verbo, 1980.
- GEMERASCA, Maristela P. e GANDIN, Danilo. *Planejamento Participativo na Escola. O que é e como se faz*. Paulo: Loyola, 2002.
- GRAMSCI, Antonio. *Concepção Dialética de História*, 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- KLUCKHOHN, Clyde e MURRAY, Henry A. Formação da Personalidade: Determinantes. In: *Personalidade na Natureza, na Sociedade e na Cultura*, vol. 1. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965.
- KONDER, Leandro. *O que é Dialética*, 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- KOSIK, Karel. *Dialética do Concreto*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- MARX, Karl. Salário, Preço e Lucro. In: *Os Pensadores*, 2ª ed. São Paulo: Abril, 1978a.
- MARX, Karl. Para a Crítica da Economia Política – Introdução. In: *Os Pensadores*, 2ª ed. São Paulo: Abril, 1978b.
- PIAGET, Jean e colaboradores (1983). *O Possível e O Necessário - volume 2: Evolução dos Necessários na Criança*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- PIAGET, Jean. *A Psicologia da Inteligência*. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE GUARULHOS. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Caderno de Orientação Metodológica do Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos. Guarulhos, 2013.
- ROSSA, Leandro. Armadilhas do Projeto Político-Pedagógico. In *Revista de Educação AEC* (117). Brasília: AEC, 2000.
- ROSSA, Leandro. Armadilhas que Boicotam Projetos Político-Pedagógicos: processos pedagógicos para além da sala de aula. In *Revista de Educação AEC* (131). Brasília: AEC, 2004.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. 4ª Parte: Projeto Político-Pedagógico. In: *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*, 22ª ed. São Paulo: Libertad, 2013a.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. Anexo: Oficina: Construção coletiva do projeto disciplinar da instituição. In: *Indisciplina e Disciplina Escolar: fundamentos para o trabalho docente*, 2ª reimpressão. São Paulo: Cortez, 2013b.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. Projeto Político-Pedagógico: considerações sobre sua elaboração e concretização. In *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*, 14ª ed. São Paulo: Libertad, 2013c.