

# EDUCAMOC

## Texto de João Batista dos Mares Guia

### **Rede municipal de ensino de Montes Claros: 100% das escolas dispõem de Projeto Pedagógico metodicamente elaborado pelos educadores**

#### **Introdução**

No início do curso “Pró-Escola: formação continuada de diretores e de supervisores de ensino das escolas da rede municipal de Montes Claros” o desafio proposto e o produto final desejado concerniam à elaboração ou atualização do Projeto Pedagógico de cada escola (PPE) pelos próprios educadores, em cada estabelecimento de ensino. A avaliação da proficiência dos participantes estaria condensada na nota final atribuída pelo professor-consultor ao produto final, o Projeto Pedagógico da Escola. O procedimento de avaliação consistiria de entrevistas do professor-consultor com cada uma das equipes de gestores escolares, o diretor e os supervisores de ensino, mediante a leitura, análise e atribuição de uma nota por capítulo do PPE, seguindo-se a nota final. A primeira entrevista de avaliação seria de orientação, com indicações, por capítulo, de eventuais revisões; a entrevista seguinte e final, resultaria na atribuição da nota final ao produto.

No entanto, as escolas que até a segunda entrevista de avaliação não alcançaram a nota mínima de 7,5 (de uma escala de 0 a 10,0), dispuseram de mais uma oportunidade ou da terceira entrevista para uma vez mais, após a reformulação sugerida, apresentarem a versão final do PPE.

As entrevistas individualizadas com cada equipe de gestão, por escola, demonstraram-se altamente eficientes e produtivas. Tanto que o professor-consultor e os cursistas concluíram que o procedimento metodológico desejável teria sido a adoção e aplicação de entrevistas intermediárias, que deveriam ter sido realizadas por etapas de elaboração do PPE. Por exemplo, uma entrevista de avaliação e de orientação para cada dois capítulos elaborados. Como o roteiro do PPE proposto pelo consultor contém onze capítulos e uma “apresentação”, poderíamos ter realizado cinco entrevistas. Esse método resultaria em um monitoramento do processo de produção do PPE com intervenções de crítica e de orientações, por etapa, assegurando, ademais, a observação tanto do cumprimento das tarefas quanto da qualidade do trabalho em desenvolvimento, seguindo-se orientações, teóricas e metodológicas, por assim dizer “em tempo real”. Embora a rede de escolas de ensino fundamental tenha 38 unidades de ensino, as cinco entrevistas sugeridas com cada escola teriam sido exequíveis, ao longo de um ano e meio de atividades. Isso teria

impedido o que afinal se verificou: os ritmos e a qualidade tão diferenciados de elaboração do PPE. Provavelmente teríamos assegurado a elaboração, mês a mês, de cada capítulo do PPE, segundo o roteiro e o cronograma de execução proposto desde o início do curso. As exceções a esse comportamento inercial, quase geral, foram a elaboração, logo no início do curso, do “Planejamento Estratégico Situacional da Escola”, que todos os cursistas realizaram no prazo previsto, e a elaboração do que denominamos de “Portfólios”: o portfólio do professor, contendo o modelo e orientações para a elaboração dos planejamentos semanais de aulas, seguindo-se o portfólio do supervisor de ensino e, por fim, o portfólio do diretor da escola, assuntos do capítulo 6.

Os portfólios constituem uma metodologia de registros escritos que demandam a observação contínua, o registro e a narrativa escrita do processo de ensino e aprendizagem, a análise e a comparabilidade dos resultados. Essa metodologia aloriza, instiga e introduz na escola o hábito cultural da escrita e do registro metódico: a cultura da escrita reflexiva. Esses dois produtos mencionados, o planejamento estratégico e os portfólios, corresponderam, segundo o roteiro de onze capítulos do PPE, respectivamente aos capítulos 3 e 6 do Projeto Pedagógico. Importante registrar que a elaboração desses produtos foi enormemente facilitada e proporcionada pela introdução, de decisão da Secretária Municipal de Educação, mediante regulamento específico, da prática sistemática, semanal ou quinzenal, das chamadas sessões de Horas-Atividades (HA) ou Atividades Complementares (ACs), em cumprimento às atividades previstas para o “Módulo II”, que estabeleceram como obrigatoriedade contratual de trabalho as reuniões de formação continuada dos docentes e dos gestores, por escola.

### **1. O roteiro para a elaboração do PPE:**

No princípio era o verbo, e o produto final deveria conter, desconsiderados os anexos, aproximadamente 200 páginas de texto, incluídas as tabelas e gráficos. Tabelas e gráficos deveriam, todos, ficar reunidos no capítulo 2: “Diagnóstico”.

Todos foram informados de que, exceções à parte, semelhante a um indesejado padrão, via de regra os PPE disponíveis na maioria das escolas públicas de educação básica no país prescindiam do “Diagnóstico”, ignoravam a relevância de um planejamento estratégico e da metodologia de gestão baseada no uso de indicadores de eficiência e de eficácia, desconheciam metodologicamente a proposição bem fundamentada e calibrada de metas de progresso da aprendizagem dos alunos, além de dedicar insuficiente atenção ao assunto “Currículo e currículo em ação”, para culminar com uma impressionante escassez de atenção ao “como” implementar o projeto, segundo um prazo estabelecido para a sua execução, envolvendo, é claro, a proposição de metas intermediárias. A generalidade discursiva e a ausência de acuidade descritiva e analítica pontificavam como duas dentre outras características

negativas dos auto-proclamados PPE. A essas limitações, associava-se, com frequência, a ausência de uma narrativa metodológica concernente ao “como” realizar o projeto, isto é, o PPE propriamente em ação. As intenções gerais anunciadas não se traduziam em um discurso teórico consistente (coerente e consequente), e o discurso genérico e inconsistente não aparecia, em sucessão, acompanhado de um pelo menos razoável “Diagnóstico”, narrativo-descritivo e analítico, da escola, como ela se apresenta: suas conquistas, o que se encontra consolidado, que mudanças estão em curso, que desafios e problemas persistem sem adequada resolução, e assim por diante, e tudo isso alicerçado em uma base de dados empíricos confiáveis e comparáveis.

Daí a persistência em oferecer um roteiro metodologicamente adequado, sequenciado em 11 capítulos, precedidos de uma “Apresentação” da escola e de uma “Introdução” (as duas, cerca de 15 páginas), assim:

**Cap. 1:** A paisagem de desejos: da escola que temos à escola que queremos ou o desafio de organizar a escola como um ambiente de aprendizagem (estimativa de 10 páginas);

**Cap. 2:** Diagnóstico (estimativa de 40 páginas);

**Cap. 3:** Planejamento estratégico situacional da escola (cerca de 10 páginas);

**Cap. 4:** Indicadores de eficiência e de eficácia (com base em modelos oferecidos pelo consultor; estimativa de 10 páginas);

**Cap. 5:** Currículo: da concepção à ação e a perspectiva da organização da escola em tempo integral do aluno (cerca de 20 páginas);

**Cap. 6:** Portfólios; do professor, do supervisor pedagógico e do diretor da escola (estimativa de 10 páginas);

**Cap. 7:** A organização da cultura pedagógica da escola: a formação continuada, as Atividades Complementares, a verificação dos impactos das ações concernentes (cerca de 10 páginas);

**Cap. 8:** Padrões de infra-estrutura e de equipamentos e as metas e padrões de recursos didáticos e as metas (cerca de 10 páginas);

**Cap. 9:** Gestão da informação geral e educacional na escola (5 páginas);

**Cap. 10:** Colegiado escolar e gestão participativa: a família, as organizações sociais da vizinhança, as parcerias e a sociabilidade na escola (10 páginas);

**Cap. 11:** O “Compromisso de Gestão” entre a escola e a Secretaria de Educação, o Plano Municipal Decenal de Educação e as metas gerais do Projeto Pedagógico da Escola. Considerações finais (cerca de 15 páginas).

Como previsto, os 38 PPE elaborados apresentaram a média de mais ou menos 200 páginas entre textos, tabelas e gráficos. Em geral, a qualidade dos PPE elaborados satisfaz e mesmo ultrapassou, em certa medida, as necessidades básicas de aprendizagem metodologicamente necessárias para a elaboração de um bom projeto de gestão escolar pedagógico e administrativo-gerencial.

## 2. As avaliações: as notas

Como informado, cada PPE dispôs de dois momentos de avaliação, o primeiro, para os fins de orientação, revisão e refinamento, e o seguinte, de avaliação final. A tabela a seguir dispõe, por grupos, em ordem crescente, as notas alcançadas, agregadas em intervalos de desempenho.



**Tabela 1:** Notas atribuídas aos PPE das escolas municipais de Montes Claros – Novembro de 2015

Notas	No. de escolas municipais	% do total de 38 estabelecimentos de ensino	Desempenho
< 7,5	3	7,9 %	Insuficiente
7,5 a < 8,0	5	13,2 %	Intermediário
8,0 a < 8,5	7	18,4 %	Suficiente I
8,5 a < 9,0	7	18,4 %	Suficiente II
9,0 a < 9,5	7	18,4 %	Muito Bom
9,5 a < 10,0	4	10,5 %	Excelente
10,0	5	13,2 %	Avançado
Total	38	100,0%	

Observa-se que as equipes gestoras descreveram desempenhos predominantemente heterogêneos, pois, como se vê:

- i) Apenas 42,1% do total das escolas municipais de ensino fundamental obtiveram a nota mínima de 9,0 e apresentaram desempenhos de “Muito Bom” a “Avançado”, com destaque para as quatro que obtiveram 10,0 ;
- ii) 36,8% das escolas obtiveram notas nos intervalos de desempenho “Suficiente I e II”, de 8,0 a menor que 9,0 ;
- iii) 13,2% ou cinco escolas obtiveram desempenho apenas “Intermediário”, aquém do conceito “Suficiente”, com notas posicionadas de 7,5 a menos de 8,0 ;
- iv) três escolas ou 7,9% do total apresentaram desempenho “Insuficiente”, com notas abaixo do mínimo de 7,5 ;
- v) a média dos desempenhos observados situou-se na categoria “Suficiente II”, com viés para mais próximo de 9,0;

- vi) a relativa heterogeneidade observada opõe-se a uma desejável situação de equilíbrio ou de estabilidade situada em um patamar elevado. Desejavelmente, a nota média deveria situar-se na categoria “Muito Bom”, com viés para “Excelente”.

Há de se destacar que, de um modo geral, as escolas compreenderam e adquiriram muitas das habilidades esperadas concernentes à elaboração de PPE.

O Pró-Escola estabeleceu-se como a sua primeira oportunidade sistemática de formação na área da gestão escolar. Acresça-se que, na ausência de um modelo institucional meritocrático de seleção de gestores escolares, a escolha dos atuais diretores não resultou de alguma forma de universalismo de procedimentos. Essa condição inicial estabelece, por si mesma, um potente fator de heterogeneidade e de desigualdades concernentes a formação, experiência, cultura pedagógica, treinamento gerencial e outros atributos relevantes para os fins da profissionalização da gestão escolar.

Finalmente, no que respeita à formação e ao domínio esperado de habilidades para a gestão pedagógica escolar stricto sensu, os processos de elaboração e de avaliação do PPE, que contaram com intenso protagonismo dos supervisores de ensino, evidenciaram que, em geral, os supervisores pedagógicos aprendem o que já deveriam conhecer e saber fazer no exercício prático da função na gestão pedagógica escolar, vez que a formação originária, obtida nos cursos de graduação e mesmo aquela alcançada em diferentes formatos de pós-graduação permanecem divorciadas das realidades e dos desafios das escolas reais nas quais vêm a trabalhar. Seja como for, assim como no caso dos diretores, observamos notáveis progressos, lado a lado com uma impressionante heterogeneidade cultural e de formação.

Atenciosamente,

aos 25 de maio de 2016

João Batista dos Mares Guia

(sociólogo e consultor em educação)