

Tema	Página
Introdução	3
Formando Pessoas “na” e “para” a Cooperação	6
A relação entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Programa A União Faz a Vida	26
Avaliação do Programa	55
Formação do Comitê Gestor Municipal	58
Esquematização da Oficina a ser oferecida aos Gestore	60



Introdução

A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES E O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Trabalhar com o Programa A União Faz a Vida é muito mais do que simplesmente adotar a Metodologia de Projetos. Implica repensar a função da escola e do ambiente. Implica reformular a relação entre a escola e seu entorno. As concepções de ensino e de aprendizagem superam hoje os limites da instrução e lançam-se em busca de transformações sociais, dentre elas a construção da cidadania. Esta, sendo um dos objetivos básicos da educação, prevê a implantação de processos participativos e de sociedades democráticas. Nesse contexto insere-se o Programa A União Faz a Vida.

Libâneo, conhecido autor que aborda questões educacionais, destaca que a gestão é “o conjunto de todas as atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento e a realização das atribuições de cada membro da equipe, o trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação do desempenho”. Observa-se que somente nesse comentário de Libâneo já podemos definir várias tarefas ou funções de uma equipe gestora.

O Programa A União Faz a Vida está baseado nos princípios cooperativistas, entre eles, o da gestão democrática. Espera-se que essa visão embase o trabalho dos gestores, no sentido de que o princípio da autonomia escolar, da comunidade educativa e da descentralização da governança estejam presentes e embasem a tomada de decisões no âmbito da escola. Implica um processo de gestão transparente e requer liderança, monitoramento permanente e avaliação não só dos processos internos da escola, como de sua própria atuação.

Nesta etapa da formação, pretendemos resgatar com os diretores e coordenadores pedagógicos a essência de suas funções como gestores de pessoas. O que propomos é dialogar sobre os processos de gestão e suas implicações no que tange à subjetividade dos atores implicados nesse contexto.

Objetivos norteadores desta formação:

Objetivo Geral:

Capacitar os participantes para a conquista e a mobilização da equipe gestora do sistema educacional na busca da integração do Programa A União Faz a Vida às suas escolas.

Objetivos Específicos:

- 🟡 Resgatar com a equipe diretiva a essência de suas funções como gestores de pessoas.
- 🟡 Refletir sobre como pautar as ações diretivas no sentido de vivenciar e incorporar ações na e para a cooperação.
- 🟡 Proporcionar ao gestor reforço e/ou ampliação do conhecimento do Programa para que identifiquem seu papel em cada fase do mesmo.
- 🟡 Discutir os indicadores de qualidade do Programa expressos nos indicadores da Pesquisa aplicada.

Formação de Gestores Escolares

Resultados esperados

Nas funções específicas de cada um dos integrantes da equipe gestora, espera-se:

DO DIRETOR



A apropriação dos valores do Programa e a consequente mobilização de sua equipe na adoção integral do mesmo.

**DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO**

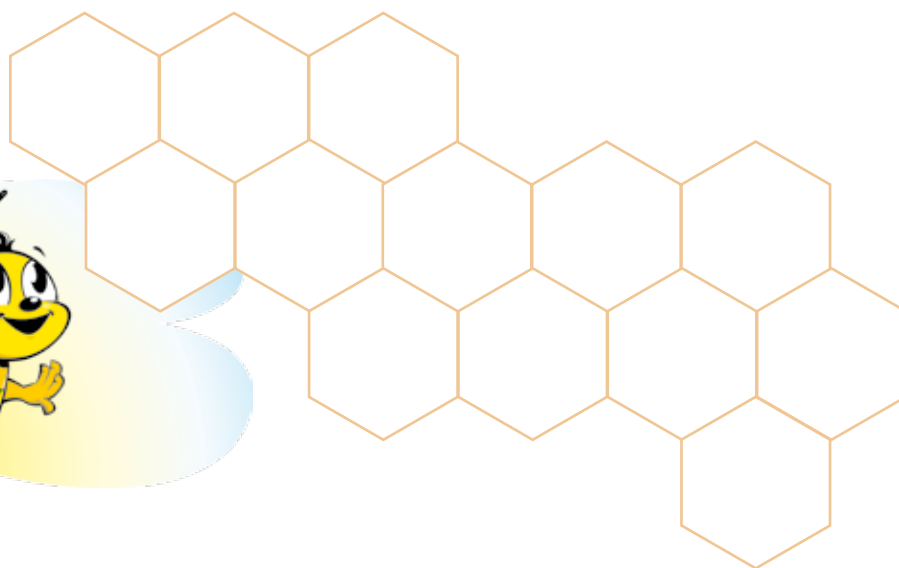


A inserção do Programa na formação permanente dos professores da escola.

**DO SUPERVISOR OU
COORDENADOR LOCAL**



A articulação das políticas públicas que garantam inserção, a implantação e a execução do Programa.



O programa desta capacitação:

O Programa está dividido em cinco blocos contemplando os temas a seguir relacionados:

Formando Pessoas na e para a Cooperação.

Gestar Pessoas, Cooperativismo e a Rede de Cooperação.

O papel do Gestor Escolar.

Transformando grupos em equipes de trabalho.

A relação entre a gestão de pessoas e a gestão do Programa A União Faz a Vida.

O caráter de inovação do Programa.

O papel do gestor e o Programa.

Identificação dos valores inerentes ao mesmo.

O Projeto Político Pedagógico da escola e o Programa A União Faz a Vida.

Avaliação do Programa.

Análise dos indicadores de qualidade do programa relacionando-os à atuação do professor e do gestor.

Orientações para a formação do Comitê Gestor Municipal.

Esquematização da Oficina a ser oferecida aos Gestores.



Formando Pessoas “na” e “para” a Cooperação

GESTAR PESSOAS, COOPERATIVISMO E A REDE DE COOPERAÇÃO

Iniciamos nossa reflexão com a pergunta básica:

No dicionário da Língua Portuguesa, *gestar* significa: formar, sustentar no próprio organismo, trazer ou ser levado. A palavra *gestar* vem do latim *gestio* – ônis, que significa ação de administrar, dirigir, andar com, ter consigo, fazer aparecer, ocorrer em.

A palavra *pessoa* vem do latim *persona* – que significa personagem. No dicionário da Língua Portuguesa, a palavra *pessoa* significa: indivíduo considerado por si mesmo, personagem, caráter particular ou original que distingue alguém.

Diante desses significados, podemos aferir que *gestar pessoas* é proporcionar as condições adequadas para que as pessoas envolvidas em determinada situação desenvolvam a sua potencialidade. *Gestar pessoas* imbrica dar condições para que estas sejam mais do que estão sendo.

Na visão de Elma Lima (2010), *gestão* é administração, é tomada de decisões, organização e direção. Está relacionada à atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seus papéis.

Deste modo, é preciso, cada vez mais, que as instituições de ensino se reconheçam como espaços de formação continuada do capital humano. Reconhecendo a importância do potencial humano para alcance de seus objetivos. Entretanto, este capital humano, e sua potencialidade, só é colocado à disposição da instituição na medida em que as pessoas sentem-se con-

O que é *gestar*?
Como você,
gestor,
interpreta
sua *função*?



quistadas, atraídas, motivadas, convencidas de sua importância para a instituição.

Nesse sentido, *gestar pessoas* envolve mediar as relações entre estas pessoas, pois elas necessitam umas das outras, assim como necessitam da instituição para atingirem seus objetivos profissionais e pessoais. Da mesma forma, a instituição de ensino necessita destas pessoas para desenvolver o seu trabalho e atingir as suas metas.

Diante desse contexto, Chiavenatto (2004, p. 9) elege alguns aspectos como fundamentais na gestão de pessoas:

- **Pessoas percebidas como seres humanos:** a instituição precisa estar ciente de que cada pessoa tem uma singularidade e subjetividade. As competências e as habilidades das pessoas são consideradas, mas não como recursos a serem explorados.
- **Pessoas como ativadoras de recursos:** pessoas são vistas como agentes ativos da e na instituição, devido à sua inteligência,

ao seu talento e à sua criatividade, fatores que contribuem para que a empresa se torne mais competitiva e atinja seus objetivos.

🟡 **Pessoas como parceiras:** na condição de parceiras, as pessoas vão fazer investimentos nas instituições (esforço, dedicação, comprometimento etc.) na expectativa de serem recompensadas por isso. Se o retorno for bom, a tendência é que o investimento se mantenha ou aumente.

Considerar esses aspectos dentro da cultura das instituições escolares é compreender esse espaço como um espaço de formação de formadores, na promoção do desenvolvimento integral da pessoa humana.

A formação integral da pessoa humana requer que tenhamos como foco a gestão na e para a **cooperação. Mas o que se entende por cooperação?**

A humanidade, ao longo de sua trajetória, vem experimentando formas de estar/ser gente. Essa experimentação é inerente ao ser humano, pois este precisa do outro para viver. Dito de outro modo, somos interdependentes, precisamos dos outros para saber quem estamos sendo e quem podemos vir a ser. Aqui se gesta a importância das instituições de ensino como espaço de socialização do sujeito. Os ambientes educacionais são de certa forma um dos espaços privilegiados para a constituição de **ações cooperativas**. Entretanto, não é fácil gerir uma escola com o objetivo de promover os valores do cooperativismo, pois estes são um meio de aprendizagem para o exercício na vida do grupo social e nos princípios da democracia. A ideia é de que esses valores sejam permanentemente vivenciados de tal forma que sejam incorporados aos comportamentos dos indivíduos. Os valores do cooperativismo segundo a Aliança Cooperativa

Internacional (ACI), citados por Casturina Jaíra da Silva in *Gestão Contemporânea de Pessoas*, p. 129, são: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Segundo a autora, hoje, os mesmos já estão adaptados a visões mais modernas, mas mesmo assim, seus princípios e sua essência estão inseridos nos princípios atuais, que são:

- 🟡 Adesão voluntária e livre.
- 🟡 Gestão democrática pelos membros.
- 🟡 Participação econômica dos membros.
- 🟡 Autonomia e independência.
- 🟡 Educação, formação e informação.
- 🟡 Intercooperação.
- 🟡 Interesse pela comunidade.

Nessa visão, o cooperativismo “não é um sistema que possa ser implementado em qualquer lugar, pois é, sobretudo, um modo de vida e de educação, no sentido de mudança de concepção... Esse sistema conta com alguns princípios e valores, sem os quais não se pode dizer que estamos falando de uma cooperativa ou de cooperativismo“ (p. 140).

Essas ações implicam mudança de hábitos cotidianos e ênfase na maior participação do sujeito, tendo em vista a construção de relações sociais mais solidárias e que possam considerar aspirações comuns da comunidade. A educação proporciona, ou deve proporcionar, uma transformação pessoal que deve ser encaminhada ao objetivo maior da escola como instituição: o de atingir a transformação social. A transformação social, portanto, só é alcançada após a transformação pessoal – o **EU** transformando-se no **NÓS** pelas experiências pessoais nas construções das redes sociais. “A aprendizagem é, ao mesmo tempo, profundamente

Formação de Gestores Escolares

peçoal e inerentemente social; não apenas nos conecta com o conhecimento no abstrato, mas também uns com os outros.” (Senge, 2005, p. 15) A escola, dessa forma, é ponto de apoio para a mudança social. Todos “EUs” ou “NÓS” estão constantemente expandindo e aperfeiçoando suas capacidades, suas consciências, suas ações.

Como seres sociais, congregamo-nos em grupos, buscamos reciprocidade. Precisamos desenvolver a capacidade de pensar em conjunto com outras pessoas, pois o conjunto de ideias favorece a tomada de decisões. “O trabalho de grupo requer a capacidade de justificar certas ideias e testar a exequibilidade de estratégias de solução em outras.” (Senge, 2005, p. 32) É papel da escola promover as habilidades cooperativas que devem ser ensinadas de forma direta e praticadas repetidamente. O aluno, os professores, enfim, as pessoas envolvidas quase sempre não estão preparadas para isso. Muitas vezes predomina o egocentrismo, a competição, os pontos de vista limitados, as diferentes crenças e valores. Comportamentos cooperativos como empatia, liderança, capacidade de ouvir, busca de consenso, abrir mão de uma ideia em favor de outra devem ser praticados diariamente na busca de transferência do EU para o NÓS.

Nesse sentido, para que o Programa possa ser desenvolvido, é necessário congregarmos o desejo e a ação de vários agentes que compõem a rede de cooperação. Cada um dos agentes tem igual importância; no entanto, tem responsabilidades distintas no Programa.

Recordemos esta Rede

🛡 **Gestores:** as Entidades integrantes do SICREDI são as idealizadoras do Programa



(retirado diretamente do material do Programa)

A União Faz a Vida. Têm na sua essência o cooperativismo e investem nas futuras gerações por acreditar que, dessa forma, contribuem para uma sociedade mais cooperativa e empreendedora. O SICREDI acompanha e age de forma estratégica, planeja e articula em prol do Programa, busca os Parceiros e Apoiadores necessários para seu desenvolvimento. O Programa é desenvolvido nos municípios onde o SICREDI está presente.

🛡 **Parceiros:** os Parceiros são os responsáveis formais pelos ambientes educacionais onde o Programa se desenvolve. Tem papel de implementar as práticas educativas para a construção e a vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania.

🛡 **Parceiros:** Secretarias de Educação Municipal, Estadual, Secretaria de Assistência

Social, ONGs e outras instituições educacionais locais.

Responsabilidades dos Parceiros:

- ⬢ Aplicar a metodologia do Programa: materiais pedagógicos e avaliação do processo e do resultado, conforme previsto no termo de cooperação.
 - ⬢ Disponibilizar o grupo de Educadores, durante sua jornada de trabalho, para os processos de formação continuada.
 - ⬢ Manter os relatórios do Programa atualizados.
 - ⬢ Promover a divulgação do Programa em conformidade com o plano de comunicação.
 - ⬢ Promover a integração do Programa com a comunidade de aprendizagem.
 - ⬢ Oferecer as condições necessárias para a realização dos programas de formação continuada: transporte, local, alimentação e infraestrutura.
 - ⬢ Encaminhar para aprovação na Câmara Municipal a dotação orçamentária necessária para o cumprimento de suas responsabilidades frente ao Programa.
 - ⬢ Disponibilizar um profissional de seu quadro para assumir a **Coordenação Local** do Programa, observando o desafio e as responsabilidades inerentes.
- ⬢ **Apoiadores:** a necessária adesão de Apoiadores ao Programa tem por finalidade envolver representantes da comunidade na busca de melhores condições para o desenvolvimento dos projetos cooperativos desenvolvidos nas escolas e nas organizações.
- ⬢ **Os Apoiadores:** pessoas físicas e Jurídicas da comunidade que apoiem o

objetivo e os princípios do Programa. Exemplos: cooperativas, empresas, pais, familiares, entre outros.

⬢ **Assessoria Pedagógica:** contratadas pelo Gestor, as Assessorias Pedagógicas têm o papel de promover a formação continuada dos educadores para colocar em prática as atividades e os repertórios de cooperação e cidadania com educadores, que, por sua vez, conduzirão o processo de formação das crianças e dos adolescentes.

⬢ **As Assessorias Pedagógicas:** profissionais de instituições de ensino superior, institutos, centros de pesquisa, entre outros, que atendam aos requisitos técnicos exigidos para promover a formação dos educadores.

Responsabilidades das Assessorias Pedagógicas:

- ⬢ Realizar a formação continuada dos educadores, a partir das diretrizes e metodologias definidas pelo Programa.
- ⬢ Assessorar, sob o ponto de vista pedagógico, o desenvolvimento do Programa e seus projetos, conforme carga horária estabelecida, oferecendo subsídios metodológicos aos educadores nas escolas e organizações.
- ⬢ Contribuir com a manutenção e o aprimoramento da proposta pedagógica do Programa, assessorando a cooperativa e participando das reuniões e das atividades coordenadas pela Fundação SICREDI.
- ⬢ Manter atualizados os relatórios de atividades.



🜨 **Escolas e Outras Organizações:** são os ambientes formais onde o Programa é desenvolvido.

Públicos

🜨 **Crianças e Adolescentes:** O Programa tem como foco principal as crianças e os adolescentes. Todas as práticas têm como foco a possibilidade de desenvolvimento da cooperação e da cidadania com este público.

🜨 **Educadores:** São fundamentais para o desenvolvimento do Programa. Consideram-se Educadores todos os profissionais envolvidos com o processo educativo.

Podemos verificar que na concepção do Programa toda a Rede de Cooperação converge para o cerne, para a razão de ser de sua ação, ou seja, para a ESCOLA.

Na escola, o Programa A União Faz a Vida não pode ser vivenciado e experimentado apenas pelo professor e pelos estudantes, ele precisa ser incorporado pelos gestores educacionais, pautando suas ações na e para a cooperação, no intuito de conscientizar os atores daquela comunidade a serem de fato e de direito uma comunidade, retirando-os do isolamento que a cultura da competição impõe ao no cotidiano.

Ressaltamos que, ao chamar o sujeito a estar/ser gente em uma comunidade, não estamos intervindo em sua individualidade, o ser humano é uno/singular na pluralidade. É da e na pluralidade que ele extrai a unicidade. Dessa forma, compreendemos a gestão na e para a cooperação como uma construção social de conhecimento, implicada pela equidade social, política e econômica.

Incorporar valores de cooperação possibilita a gestação de uma sociedade igualitária, justa e solidária.

A gestão na e para a cooperação possibilita: Compartilhar resultados, reconhecendo a importância da contribuição individual de cada um no e para o alcance do objetivo.

Ter o diálogo como meio de compreender as diferenças e suas complementaridades.

Compreender os diferentes espaços/tempos que balizam a maturação cognitiva.

Estimular as relações interpessoais tendo como foco o compromisso e o afeto.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Para que alcancemos a gestão na e para a cooperação, as possibilidades apontadas até aqui precisam ser vivenciadas e fomentadas pelos gestores escolares.

Outra questão a ser destacada rapidamente, no que concerne ao papel do gestor diz respeito à diferença entre **gestar** e **administrar**. Normalmente, **gestar** volta-se mais para o conceito de governar, de conduzir, de dirigir. Já por **administrar** entende-se o gerir um bem. Cuidar, preservar os interesses dos que estão envolvidos com este bem. Nas teorias de administração contemporâneas, gestão escolar envolve um conjunto de funções desempenhadas por todos os envolvidos com a escola, com diferentes graus de complexidade e responsabilidades advindas das funções específicas de cada um. Cabe à equipe gestora coordenar essas funções. Observa-se que o sistema escolar desenvolveu, ao longo do tempo, uma hierarquia de autoridade bem definida. Princípios esses solidificados na visão tecnicista de educação e de difícil mudança. Entretanto, é importante ressaltar, inclusive para nossa reflexão, que esse sistema hierárquico (geralmente expresso nos Estatutos, Regimentos, PPP) contraria a filosofia ou os princípios democráticos e de integração proclamados

hoje. A ideia de gestão hoje preconiza a busca de objetivos comuns, que devem ser concepções do grupo e como tal assumidos por todos. Em consequência o grupo estabelece suas diretrizes estratégicas. Implica obviamente a tomada de decisões colegiadas e uma mudança do paradigma de gestão.

Toda organização, inclusive as escolas, tem características próprias, tem cultura própria, que brotam das relações que se estabelecem entre os sujeitos, das relações dos sujeitos com o sistema maior. Sofre a influência de crenças, valores, conhecimentos, modelos, percepção da realidade e outros, que cada sujeito traz consigo, de acordo com sua origem e formação. Na escola, outros fatores também influenciam, como: a origem dos alunos (status social e econômico, credos e experiências) e a comunidade em que ela atua (área rica, área de desafios).

Explorando um pouco mais a questão da **cultura**, sabemos que, do ponto de vista da antropologia, ela pode ser estudada ou pesquisada sempre que existirem grupos sociais constituídos, como em uma escola, uma empresa, um clube, um prédio de apartamentos ou uma vila. Diferentes autores e diferentes escolas conceituam cultura organizacional com nuances e diferenças significativas. Entretanto, conforme Cavedon in Gestão Contemporânea de Pessoas, p. 322, “em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”.

Na visão de Martins (2007), “a cultura organizacional ou corporativa nada mais é do que a transformação do conjunto de valores, princípios e políticas da empresa em atitudes, ex-

pectativas e normas a serem compartilhadas, adotadas e praticadas por seus funcionários”.

Podemos definir cultura institucional como um conjunto de crenças, de valores, de atitudes, de formas de pensar e agir, que definem os modos como a organização age no seu dia-a-dia. Na escola, como em outras organizações, essa cultura transparece na forma como professores, alunos, funcionários agem uns com os outros. O grupo adota determinadas características, determinadas ações, que são reflexo de suas percepções a respeito daquilo que a escola defende como seus princípios básicos. Refletem os símbolos, as estruturas, os mitos e os padrões de recompensa existentes dentro do sistema de cada escola. Encontra-se aí uma das razões para perfis diferenciados entre escolas que teoricamente têm a mesma razão de ser.

Assim, vemos que existe uma relação estreita entre cultura e comportamentos. O conceito de Shein (1984, p. 4) citado in Bitencourt (2010, p. 323) demonstra esta relação:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Na visão de Senge em “Escolas que Aprendem” (2005), o papel do diretor e, consequentemente, na minha visão, da equipe gestora é

bem mais amplo do que o de atuar como gerente multiplicador das orientações advindas do sistema. Consiste em orientar a construção de uma verdadeira “cultura organizacional” articulando a equipe. Portanto, os gestores podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas de forma mecanicista, de causa e efeito. Precisam conhecer e interferir nos fatores, na forma como os sujeitos pensam, interagem e naquilo em que acreditam. Sempre é interessante analisar os processos limitantes ou impeditivos da busca do ideal cooperativo. Essa análise pode trazer inúmeros dados ou fatores que muitas vezes passam despercebidos. Aos gestores cabe explorar a questão da cultura relacionada ao Projeto Político Pedagógico, ou seja, as referências que dão suporte às ações da mesma e a qual todo o corpo social da escola deve aderir. Freitas (1991 p. 129), in Bitencourt (2010, p. 334), deixa isso claro na sua definição: “Acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos e os processos“. Muitos autores consideram que a cultura não pode ser mudada, pois ela é produto das interações entre as pessoas, e pessoas são difíceis de mudar. Sob essa perspectiva, cabe aos gestores motivar as pessoas, das mais diversas formas, a buscarem a aprendizagem continuada, pois é esta que leva ao crescimento e à renovação permanente. Assim, podem e devem considerar a escola como uma organização em mudança constante, uma organização em aprendizagem. “Uma organização em aprendizagem é um grupo social que aprende de forma contínua, o que significa rever sempre os pontos de vista e estar pronto a mudar de direção quando necessário.” (Vasconcelos, 2007, p. 15) Quando a mudança se faz necessária, cabe aos gestores planejar de

forma participativa e ordenada, através de pequenos ciclos adaptativos, passo a passo, os objetivos e as estratégias para a mudança. A aplicação de pequenos passos e a avaliação constante dos mesmos mostrará aos gestores a rejeição ou a legitimação das novas ideias.

Jim Ford, in Senge (2005, p. 47), diz que “uma das coisas mais importantes e desafiadoras que você pode fazer em um sistema escolar é derrubar as paredes que separam professores, administradores, pais e alunos para ajudar as pessoas a verem a escola como uma comunidade e que a comunidade é a escola”. A escola insere-se em um bairro e sua equipe deve conhecer a realidade local, adequar-se e inserir-se nela. No centro da escola encontra-se a sala de aula – local permanente de encontro de alunos e professores com o objetivo básico de aprender. As salas de aula dependem de uma infraestrutura organizada para promoverem a aprendizagem. Sendo assim, para que possamos comungar desse espaço de formação de maneira cooperativa, é preciso que tenhamos claro quais são as nossas funções dentro desta organização chamada escola. Cabe ressaltar que compreendemos a gestão como um processo de equipe associado a uma ampla demanda social participativa e não restrita aos muros escolares. A



escola conta com uma estrutura hierárquica, um conjunto de pessoas que exerce determinadas funções, cuja missão básica é garantir o aperfeiçoamento contínuo do processo de aprendizagem. Essa equipe, hoje, na sua constituição mínima, compõe-se de diretor, coordenador pedagógico e supervisor.

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA

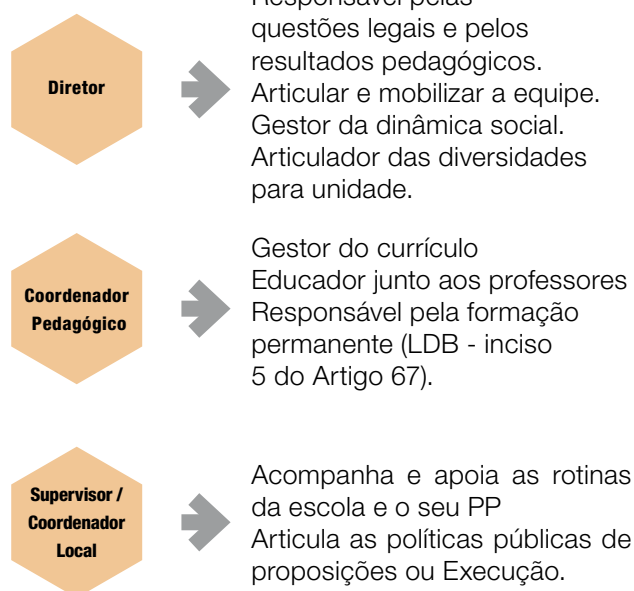
Ampliando os comentários acima para uma visão de equipe gestora, destacamos que ela é a responsável pelo Projeto Político Pedagógico da escola em toda a sua amplitude, incluindo-se a consecução dos aspectos pedagógicos imbricados no mesmo. Assim sendo, deve comprometer-se a realizar participativamente o PPP da escola, sua implementação e avaliação permanente.

Podemos definir, entre inúmeras funções, algumas que são comuns a todos os integrantes da equipe gestora. Tais como:

- ⬡ Responsabilizar-se pela tomada de decisões.
- ⬡ Zelar e prover condições para que o fluxo de informações aconteça de forma efetiva.
- ⬡ Estimular constantemente a equipe.
- ⬡ Promover ações de desenvolvimento efetivo e constante da equipe, comprometendo-se dessa forma com o aprimoramento do processo ensino-aprendizagem.
- ⬡ Construir um sistema de avaliação institucional interno e permanente na escola, identificando seus pontos fortes e fracos e instituindo ações de melhoria.
- ⬡ Conhecer o sistema de avaliação externo, conscientizando a comunidade escolar de sua importância, garantindo a participação de todos no momento da avaliação, analisando seus resultados e organizando ações de melhorias dos resultados.

- ⬡ Acompanhar e analisar os índices de repetência e evasão adotando medidas para minimizá-los.
- ⬡ Acompanhar o desempenho escolar dos alunos procurando solucionar os problemas mais simples através de ações na própria escola e encaminhando, a atendimentos específicos, os casos em que essa ação se fizer necessária.
- ⬡ Promover e participar de reuniões de pais e comunidade externa.

Vejamos sinteticamente as funções inerentes a cada componente da equipe:



O Diretor

O Diretor é uma das figuras centrais da equipe gestora da escola. Deve ter clareza sobre seu papel, o que implica aceitar e gerenciar a própria responsabilidade na condução da tarefa, sabendo que cada ação tomada reverte em consequências positivas ou negativas. Dirigir é “dar direção a alguma coisa ou a alguém”. Por-

tanto, é ele o responsável pela articulação do processo decisório da escola. Implica organizar, projetar, planejar, buscar e prover os meios e recursos necessários ao funcionamento da organização, prever tempos de execução, avaliar.

Como responsável pelos resultados pedagógicos, deve ser um ponto de partida, um administrador do processo de aprendizagem como um todo. Para isso, precisa ser permanentemente um educador. Cabe-lhe a função de coordenar os processos e projetos que fazem parte do contexto da escola. Implica visão cooperativa e participativa de Planejamento. Deve estar ligado ao cotidiano da escola, da sala de aula, conhecer alunos, professores e pais, participando ativamente na construção e a execução dos projetos. Conhecer e acompanhar o processo ensino/aprendizagem e as avaliações internas e externas devem fazer parte de seu perfil. Na análise dos resultados das avaliações, deve verificar os desvios e as incorreções e coordenar as estratégias que se fazem necessárias para correção dos mesmos. Procurar com que toda a sociedade escolar tenha compromisso com a construção de uma comunidade no sentido de sua responsabilidade pessoal paralelamente a sua responsabilidade com a coletividade: cada um deve ser chamado a participar.

Compete-lhe a função gerencial básica de administrar leis e normas advindas do Sistema de Ensino. Para isso, precisa acompanhar constantemente todas as ações dos Órgãos responsáveis. Ele também cuida dos espaços, dos recursos financeiros, de vagas, calendários e materiais. Deve, igualmente, ocupar-se da interação com a comunidade do entorno, com as Coordenadorias e das relações interpessoais da comunidade escolar (Conselho da Escola, Associação de Pais, Grêmios Estudantil, bem como de funcionários, professores, famílias e comunidades).

Uma das tarefas fundamentais do diretor é a de atuar como facilitador das relações desenvolvidas na comunidade escolar. O ideal a ser buscado é o de que cada ser humano tenha a sensação de **pertencimento** ao todo. Isso implica perceber as características individuais e canalizá-las para o grande grupo, para a razão de ser da Instituição. Implica perceber o conhecimento único de cada pessoa, suas necessidades e aspirações, e levá-la a perceber que contribuições poderá dar dentro do espaço que ocupa. A ideia aqui é o desenvolvimento de um processo compartilhado. Um processo que envolva a comunidade escolar para juntos decidirem o que querem com sua escola.

O Diretor como Líder

Por força da própria função, nas relações da comunidade escolar, o diretor exerce o papel de **líder** na estrutura organizacional. **Líder** como atributo da posição. Considera-se que os líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso das organizações. Segundo Chiavenato, chamamos de “liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspiram os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem os objetivos e as metas coletivas”. Ser diretor, necessariamente, não implica ser detentor desse tipo de liderança.

Por outro lado, dentro do grupo constituído surgem lideranças que muitas vezes têm o papel de canalizador das tensões grupais, dos sentimentos, das emoções. São líderes porque têm um conjunto de características de personalidade que os levam a exercer esse papel (equilíbrio emocional, simpatia, senso de justiça etc.). São as lideranças informais muitas vezes fortes no grupo, que podem ser momentâneas ou permanentes.

Sabedor das características de liderança e das diferenças entre os líderes formais e informais, cabe ao diretor procurar saber o quanto o grupo absorve e aceita a sua liderança formal, quais os papéis formais e informais que os participantes do grupo estão assumindo nas relações interpessoais. Sabe-se que um grupo produz mais e estabelece melhores relações à medida que se estabelece dentro dele um intercâmbio de papéis que aumente o fluxo de experiências entre seus componentes. Essa troca de papéis é um indicador positivo da evolução e do amadurecimento do grupo. Sabe-se também que é possível adquirir “atributos de lideranças”, no sentido de capacitação como incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretrizes da organização (idéias de Katz e Kahn). Um líder organizacional pode exercer sua liderança de forma negativa utilizando-se de um sistema de recompensa e coação. Sua aceitação também pode ser simplesmente resultante dos valores do grupo como o da aceitação da hierarquia. O ideal buscado é de que o líder da gestão escolar seja reconhecido como um educador experiente e competente. Que possa acumular o poder natural de um cargo vinculado a uma determinada hierarquia, com o reconhecimento de sua competência profissional para a função que exerce. Portanto, líder é aquele que congrega as diferentes motivações e forças do grupo influenciando-o e estimulando-o. Dessa forma, podemos concluir que muitas vezes um diretor nomeado, eleito ou imposto, não é um líder. Conhecendo e trabalhando os interesses do grupo no sentido de unificá-los, não permitindo a existência de parâmetros diferenciados, evitando uma gestão autoritária e inibidora, rígida, hierarquizada e pouco criativa, que causa hostilidade e ressentimentos é possível afirmar-se que o resultado será um ambiente



institucional mais harmonioso e democrático com pessoas exercendo suas tarefas com prazer e envolvidas nas mesmas. A ideia de uma liderança democrática consiste em uma aplicação flexível de regras, em um líder que escuta a comunidade interna e externa, que toma decisões e delega responsabilidades de forma colegiada.

Além de todos os aspectos comentados até aqui, na função de diretor estão implícitos alguns conhecimentos importantes para sua atuação. Como:

Conhecimento:

- ⬡ Dos aspectos legais (juntamente com a secretaria e o SOP da escola).
- ⬡ Das pessoas com as quais trabalha: de psicologia do desenvolvimento e de relações.
- ⬡ Da comunidade escolar.
- ⬡ Técnico administrativo (funcionamento da secretaria etc.).
- ⬡ De governança e gestão. Estes conhecimentos tornam-se imprescindíveis quando se trata de escolas privadas. Em governança, conhecer o processo de constituição, transparência, estrutura, mecanismos de controle, ética, sustentabilidade econômica, prestação de contas etc. Em gestão do negócio, conhecer planejamento estratégico, ações mercadológicas, entendimento do que significa e como alcançar qualidade, produtividade e competitividade, formação de imagem, marketing, comunicação, gestão de pessoas etc.

Para ser capaz de liderar, de articular as diversidades para a unidade, o diretor precisa “pensar” e “planejar” suas ações. Pensar sobre como pode envolver os diferentes grupos e conectá-los ao ideal maior. Ao mesmo tempo, é necessário cultivar as diversidades como elementos necessários à educação. Ideias diferenciadas produzem zonas de desconforto que levam os sujeitos a buscar equilíbrio (zona de conforto). Reside aí a essência de condições adequadas para a aprendizagem. Nesse sentido, a diversidade é positiva e necessária à educação. Professores e gestores também estão em constante processo de aprendizagem. Planejar suas ações significa projetar suas funções de forma organizada. Pode ser usado para isso o modelo dos 5W comentado posteriormente. O importante é que o gestor organize suas funções como forma de melhor executá-las. Um exemplo dessa organização consiste em planejar cuidadosamente determinado momento ou horário durante a semana em que vai dedicar-se a examinar as questões de legislações pertinentes ou de modelos ou paradigmas educacionais novos e determinar, com sua equipe, qual a repercussão de tais ações sobre a sua escola. A comunidade escolar deve ser informada sobre esses momentos e “aprender” a respeitá-los.

Enfim, as funções básicas de um diretor estão ligadas à administração da escola, o que implica atender às normas do sistema educacional, à preocupação pedagógica no acompanhamento permanente da qualidade de ensino oferecida e à socio afetiva, que pressupõe o envolvimento de toda uma comunidade escolar.

O Coordenador Pedagógico

Na análise do papel do coordenador cabe inicialmente destacar: é papel do professor

procurar tornar-se um excelente mediador da aprendizagem e do **coordenador** facilitar a interação entre o grupo de professores para que haja contextualização e articulação entre as disciplinas de acordo com os temas desenvolvidos.

Em nossa cultura escolar, na maioria das escolas, espera-se que o coordenador pedagógico assuma várias funções administrativas, burocráticas, disciplinares e organizacionais. Entretanto, não é esse seu papel. Seu papel central é o de ser EDUCADOR dos EDUCADORES. Ele é o elemento de ligação entre o professor e o aluno. É o articulador do processo de construção da equipe da escola. Transformar os professores em colaboradores no desenvolvimento do projeto educacional da escola é o grande desafio do diretor e do coordenador, que devem trabalhar integradamente. Na visão de Nóvoa, habilidades como ver, perceber, ouvir, falar, registrar, intervir são fundamentais no trabalho diário do coordenador.

É ele quem coordena, supervisiona, acompanha, gerencia todas as atividades relacionadas à função básica da escola: ensino/aprendizagem. Também é sua função, junto com o diretor da escola, articular as instâncias escola, família e comunidade. Procurar com que cada instância assuma seu papel social em prol do crescimento dos educandos e da própria comunidade.

Como gestor do currículo, sua função maior é a de acompanhar o Projeto Político Pedagógico na sua execução diária. Implica estar atento às diversas atividades realizadas e a sua articulação com os diversos componentes curriculares, garantindo um trabalho integrado, um trabalho de equipe. Acompanhar e mesmo verificar a continuidade/descontinuidade do processo pedagógico, o desenvolvimento dos conteúdos planejados, a dependência, continuidade e interligação dos mesmos, os planos e projetos, os

registros existentes, os cadernos integram sua função. Igualmente, analisar as causas das defasagens apresentadas pelos alunos, das reprovações, de evasões, dos excessos de faltas (dados estatísticos). Acompanhar o desempenho dos alunos nas diferentes turmas discutindo os resultados e aprimorando as avaliações e metodologias. A preocupação com a atuação pedagógica do professor deve ser uma constante. Por exemplo, em se tratando da Metodologia de Projetos, os professores precisam compreender que as atividades propostas devem ser desafiantes, despertar a curiosidade e ser instigantes no sentido de novas buscas. Para que isso aconteça, é necessário garantir a integração do grupo, o pensar coletivo e o planejamento conjunto dos professores.

A legislação de ensino garante um espaço para este planejamento e para a **formação continuada** do professor - que é responsabilidade do coordenador pedagógico. A formação continuada objetiva a busca constante de atualização, o aprendizado em relação ao exercício profissional, o desenvolvimento de habilidades ou competências que permitam ao professor desenvolver uma identidade profissional sólida, incluindo um perfil de pesquisador do cotidiano escolar e de ações de melhoras significativas ao contexto.

Nesta função FORMADORA, deve PLANEJAR cuidadosamente as Reuniões Pedagógicas para que se tornem espaço de crescimento. Momentos individuais e coletivos devem ser explorados para que professores e coordenadores tenham uma mesma ação. Selecionar textos, convidar palestrantes, discutir temas específicos, como, por exemplo, análise de avaliações internas e externas, enfim, responsabilizar-se pelo desenvolvimento pedagógico do grupo de professores para que o resultado seja sentido

no dia-a-dia dos professores nas diferentes áreas de atuação dos mesmos. Que o resultado chegue à sala de aula. Para isso, obviamente, o coordenador Pedagógico deverá manter-se atualizado, dominar as ferramentas necessárias, elaborar seu plano de ação em consonância ao PPP da escola.

A função gerencial do coordenador está ligada à orientação e à cobrança de resultados. Zelar pelo cumprimento do calendário escolar, analisar desempenho de alunos e professores e propor ações necessárias à melhoria, mesmo que elas impliquem modificações metodológicas.

O Supervisor / Coordenador Local

Integra a equipe da Coordenadoria Regional de Ensino. Como tal exerce a função de Coordenador Local do Programa A União Faz a Vida. Sua função é integrar, mediar as relações entre as políticas públicas e as escolas. Como co-responsável pela qualidade de ensino oferecida pelo sistema em que atua, deve assegurar o cumprimento dos princípios, dos objetivos e das diretrizes do ensino estabelecidas na legislação em qualquer nível. Como supervisor, deve promover e fortalecer a autonomia das escolas estabelecendo relações de parcerias e atuando



como apoiador na formulação de Propostas Pedagógicas, orientando, acompanhando e avaliando sua execução. Faz a ponte, de duas vias, entre os interesses das comunidades escolares e os representantes do sistema público. Como tal, é propositor e executor das mesmas, avaliando o impacto das mesmas e indicando os possíveis pontos de aperfeiçoamento ou de impossibilidades de execução. Acompanha, orienta assessora, controla e avalia os diferentes processos educacionais e, ao mesmo tempo, informa aos órgãos responsáveis as condições de funcionamento, as necessidades das escolas. A atuação do supervisor está sempre vinculada a um plano maior estabelecido pelo Sistema de Ensino a que está vinculado. Como tal, realiza processos de avaliação institucional, conseqüentemente formula, junto com as equipes escolares, propostas de melhorias em diferentes âmbitos, como processos ensino-aprendizagem, programas diversos, gestão pedagógica.

As funções específicas de Coordenação Local do Programa estão expressas na REDE de COMPROMISSO do Programa, já exploradas.

Para Vitor Henrique Paro, incorporar essas funções não é apenas uma "inovação" na forma de gestar a escola, mas também uma maneira de romper com

(...) o senso comum de uma sociedade perpassada pela injustiça social e constituída por relações de dominação, os temas direção, coordenação, supervisão, administração costumam aparecer associados a relações de mando e submissão, como se a espécie humana

fosse tão incapaz de autogovernar-se a ponto de os seres humanos não poderem jamais conviver com autonomia e em cooperação mútua. Mesmo na escola, ouve-se falar menos em direção ou administração e mais em diretores e em administradores, que mandam e determinam ordens a serem obedecidas; menos em coordenação pedagógica com função coletiva visando à melhor utilização de recursos e procedimentos didáticos e mais em coordenadores ou supervisores pedagógicos, prescrevendo práticas e prevendo rotinas a serem cumpridas.¹

Já vimos que a gestão deve ser compreendida como um processo de equipe e que na escola existe um conjunto de pessoas exercendo funções determinadas para garantir o alcance dos objetivos propostos. Estes dificilmente são resultado de objetivos dos diversos integrantes do corpo social da escola. Não haveria como gerenciar situação semelhante. Os objetivos da escola, expressos no seu Projeto Político Pedagógico, têm a função de regular o funcionamento da escola. De unir as diversidades na unidade. De tornar as ações um conjunto único. De facilitar a realização das metas comuns. É da equipe diretiva a condução do processo que vai levar ao cumprimento ou alcance dos mesmos. Para isso, a equipe diretiva deve preparar-se. Deve planejar suas ações. À semelhança do professor que prepara sua aula, a equipe diretiva deve planejar seu trabalho. Sabemos da dificuldade de sistematização das ações uma vez que a exi-

¹ Trabalho apresentado no II Congresso de Reorientação Curricular, realizado em Blumenau, de 2 a 5/05/200? e publicado em Congresso Nacional de Reorientação Curricular, Blumenau, 200?. Anais. Blumenau, Prefeitura Municipal, Furb, 2000, pp. 146-149.

gência do dia-a-dia da escola é muito grande, exigência essa que muitas vezes não proporciona outras possibilidades. Entretanto é necessário que a equipe diretiva esteja consciente de suas responsabilidades (já aqui apresentadas) e que adote estratégias capazes de organizar da melhor forma possível as ações necessárias ao seu trabalho. A ordenação e o funcionamento da escola dependem em grande parte da organização do sistema administrativo. Isso implica PLANEJAR. O planejamento das funções organizativas será o instrumento regulador da ação e buscará diminuir as dificuldades que surgem.

“Mediante o planejamento, a distribuição de tarefas, a atuação, a coordenação e o controle se ordena a realidade com vistas a conseguir processos de qualidade e a melhora dos centros educativos.” (Sanchez, 2011)

COMO PLANEJAR?

Para iniciar um planejamento de funções administrativas e pedagógicas, sugerimos que cada integrante da equipe liste suas principais atividades e as atividades que estão implícitas em suas funções e nem sempre realizadas, como, por exemplo, acompanhar os movimentos educacionais, os Projetos de Leis e as ordenações legais aprovadas. Com essa listagem, pode ser organizado um planejamento simples que auxilie na administração da escola. Sugerimos o uso do modelo 5W 1H, muito utilizado nas empresas, mas de aplicabilidade eficaz.

Modelo:

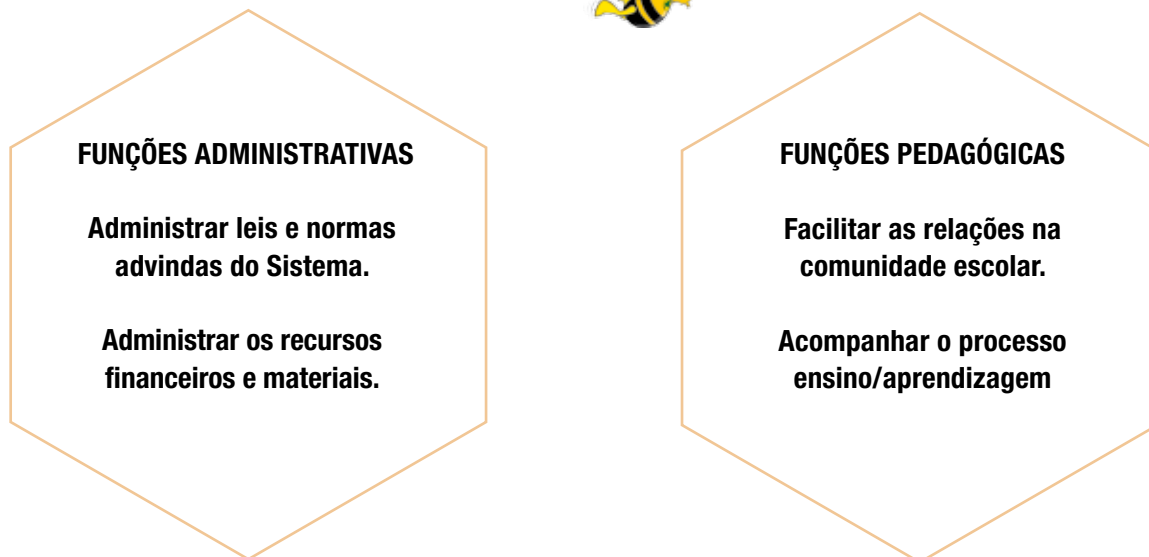
O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	MOSTRE-ME ou INDICADORES



Operacionalmente, o esquema “fala por si só”. Mas complementamos algumas informações. Na coluna O QUÊ? apresentam-se as diferentes funções a serem organizadas. Estas podem ser divididas em administrativas e pedagógicas, e a apresentação segue essa organização. O planejamento pode e/ou deve contemplar também ações e ou atividades que são de praxe nas escolas, como, por exemplo, as festividades de Dia das Mães. Festividade esta que necessariamente não precisa ser organizada pela direção, mas que deve ser roteirizada pela mesma.

Formação de Gestores Escolares

Exemplo:



No caso da separação de Funções, recomendamos esta discriminação na tabela. A seguir apresentamos um exemplo simples deste planejamento.

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	MOSTRE-ME ou INDICADORES
Função Administrativa							
Acompanhar legislações	Manter controle sobre as ações da escola	Secretaria da escola	Todas as Quartas-feiras	Consulta a Sites oficiais e documentos	Diretor e ou equipe	Incluído no custo operacional	Escola deverá estar atualizada e discutir as implicações decorrentes.
Função Pedagógica							
Acompanhar o processo Ensino/aprendizado	Verificar a qualidade do processo	Salas de Aula, da Coordenação e de profes.	Todas as Segundas à Tarde (das 14h às 16h)	Ver: Planilhas de notas, Cadernos de Registro Tabelas oficiais, Resultados oficiais	Diretor e Coordenador	Incluído no custo operacional	Adotar ações preventivas ou corretivas relacionadas aos resultados.
Atividades da Escola							
Dia das Mães	Relacionamento positivo com a família	Ginásio da escola	2º sábado de maio	Apresentação de alunos Chá festivo Entrega de cartões	Corpo Social da Escola. Coordenação: Direção	\$\$\$ cartões \$\$\$ chá \$\$\$ fantasias Recursos Obtidos de Doações.	Envolvimento de toda a escola.

COMO PROMOVER A SINERGIA ENTRE OS ATORES DA ESCOLA?

(Momento de sensibilização)

Dinâmica: Estabelecendo relações de confiança descrita na ESQUEMATIZAÇÃO DA OFICINA A SER OFERECIDA AOS GESTORES.

Sabemos que a prática de gestão inovadora não é tarefa fácil, mas é imprescindível no nosso contexto educacional. O compromisso dos gestores com o dia-a-dia da escola e com a implantação do Programa é, sem dúvida, um dos fatores de sucesso do mesmo. Neste sentido, no intuito de auxiliar nesta reflexão vamos ler o texto: **Trio Gestor: Um trio coeso e bem articulado.**²

Após a leitura, vamos discutir o texto em Fóruns de discussão permeados pelas questões:

- ⬢ O que podemos extrair da experiência relatada nessa reportagem?
- ⬢ O que há de similaridade entre esse relato e a realidade da nossa região?
- ⬢ O que tudo isso tem a ver com o Programa A União Faz a Vida?

Encerrada a discussão, cada grupo construirá um painel com os sentimentos ou as conclusões de cada participante.

TRANSFORMANDO GRUPOS EM EQUIPES DE TRABALHO

Sabemos que a adoção do Programa implica inovação e mudança. Todo processo de mudança exige:

- ⬢ Metanoia = palavra de origem grega que significa tanto arrependimento como mudança de direção, da forma de pensar, das atitudes, ou seja, demonstração do convencimento interior, do estar convencido de que a “nova ideia” é a correta e deve ser adotada. É o querer por acreditar.
- ⬢ Envolvimento de diferentes profissionais que podem atuar como dinamizadores.
- ⬢ Destinatários dispostos, tolerantes, prontos...



EXISTE UMA DISTÂNCIA CONSIDERÁVEL ENTRE A VONTADE DE TRABALHAR QUE SE MANIFESTA GENERICAMENTE E A DISPONIBILIDADE REAL DE FAZER AVANÇAR A TAREFA.

- ⬢ Competência para compreender a complexidade humana (percepção, reações cognitivas e emotivas).
- ⬢ Competência para conhecer e compreender ideologias, contextos, tradições, cultura, crenças, valores.
- ⬢ Competência para liderar, influir, motivar.
- ⬢ Competência para planejar o desenvolvimento de estratégias.
- ⬢ Competência para acompanhar, integrar e avaliar a mudança.

Cada um desses itens traz em si mesmo uma série de discussões teóricas e uma série de atividades teórico/práticas e funções específicas. A implantação de uma nova metodologia, por exemplo, deve seguir diferentes etapas ou estágios.

Mais do que nunca, entretanto, INOVAÇÕES implicam trabalho EM EQUIPE. Na escola, diferentes equipes podem e devem ser geradas e formadas visando à implementação do Programa e ao alcance de seus objetivos.

2 Revista Nova Escola Fev/Mar 2010 disponível em WWW.NE.ORG.BR/GESTÃO - em anexo ao material

Portanto, para alcançarmos o objetivo de gestão inovadora, é preciso transformar os grupos em equipes de trabalho. Mas qual a diferença entre grupos e equipes? Na Língua Portuguesa, grupo é sinônimo de amontoado de seres ou coisas. Podemos considerar que o grupo atende a uma aliança de indivíduos interdependentes que podem, ou não, compartilhar objetivos comuns. Os seres humanos são em essência seres sociais e, portanto convivem em grupos. Entretanto, não é suficiente estar ao lado ou junto do outro para estar em grupo. Da mesma forma, agrupar pessoas não gera ou resulta em busca de determinados resultados, de objetivos comuns, de aprendizagem em grupo. Nem sempre as pessoas sentem-se satisfeitas com as ações ou decisões de seu grupo, entretanto sujeitam-se a elas. O grupo pode formar-se de maneira espontânea (grupo informal) ou integrada pela atividade que realizam (grupo formal). Nos trabalhos de grupo, conforme Mailhiot (1970) in Bitencourt (2010, p. 106), a coesão depende basicamente da solidariedade interpessoal dos seus membros e da satisfação das necessidades como inclusão, controle e afeição. O grupo pode também manifestar prejuízo no fortalecimento das relações interpessoais. Isso acontece quando existem bloqueios ou filtros na comunicação interna. Quase sempre esses fatores estão associados ao fato de não haver confiança efetiva entre os membros do grupo. Dessa forma, mantém-se a característica básica de grupo e a equipe não acontece. “O fato é que a confiança é a palavra-chave para acontecer a comunicação em um grupo, e a comunicação é a base para acontecer o trabalho em equipe.” (p. 107)

Equipe, portanto, compartilha situações e experiências. Dito de outro modo, um grupo torna-se equipe quando as pessoas passam a direcionar suas ações a um mesmo objetivo, compartilhando valores e atuando de forma integrada.

Dentro desse contexto, equipes são um conjunto de pessoas que agem com sinergia e complementaridade³ para alcançarem objetivos comuns. São capazes de realizar uma tarefa sistemática, eficaz, bem organizada e com uma dinâmica bem-sucedida. Conforme Reis (2006) “a equipe pode ser comparada a uma corrente, sendo os indivíduos os elos que integram e dão forma a ela. Uma corrente só é corrente por ser constituída de enlaces, entrecruzamentos de todos os elos”.

Algumas definições de equipe:

“Os membros têm um propósito em comum e dependem uns dos outros para o desempenho definitivo.” (Margerison e McCann, 1966, p. 23, apud Bitencourt, 2010, p. 104)

“Há nessa palavra (...) um vínculo, um objetivo comum, uma organização, um duplo dinamismo que vem tanto da cabeça como do conjunto, uma vitória a ser alcançada em conjunto.” (Lafon, 1979, p.12, apud Bitencourt, 2010, p. 104)

“Uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam ideias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas.” (Heller, 1999, p. 6, apud Bitencourt, 2010, p. 104)

3 Percebendo as diferenças como complementares e não como antagônicas.

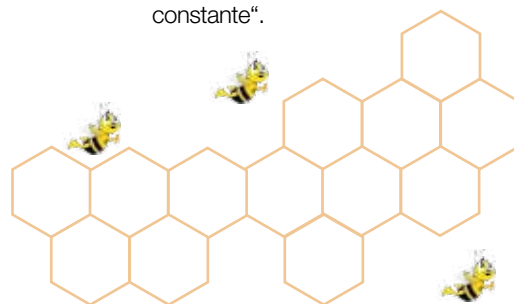


Nessas definições já estão assinaladas algumas ênfases necessárias, segundo os autores, para a transformação de grupos em equipes. Principalmente se considerarmos a dimensão de grupo no trabalho. Essas reuniões de pessoas normalmente caracterizam-se por entrosamentos superficiais, com objetivos comuns. As pessoas sem afinidades reunidas ao acaso precisam compartilhar de comportamentos cooperativos que são na maioria das vezes regulados ao acaso.

Segundo Katia Biehl in Bitencourt (2010, p. 105), há necessidade de considerarem-se algumas condições essenciais para obtenção do status de equipe:

Reiteramos que transformar grupos em equipe é um trabalho processual que demanda paciência histórica, pois nem todas as pessoas desejam fazer parte de uma equipe. E envolvem ações de médio e longo prazo em um processo de conquista permanente. Voltando às considerações de Katia Biehl, já citadas anteriormente neste texto, para ultrapassar o estágio de grupo e atingir o estágio de equipe é preciso:

”investir inicialmente no desenvolvimento do indivíduo; depois aprimorar as relações interpessoais, aprofundando-as no sentido de coesão. Os membros precisam aprender a dialogar a respeito de como estão trabalhando, a visualizar seus comportamentos e a processar suas ações e os desempenhos no grupo. Somente assim desenvolverão o senso-percepção e criação, por fim, um modo de aperfeiçoamento constante”.



CONDIÇÕES PARA O STATUS DE EQUIPE	O QUE É PRECISO PARA ALCANÇAR
<ul style="list-style-type: none"> ⬡ Trabalho em conjunto. ⬡ Metas ou propósitos em comum. ⬡ Responsabilidade respeito e compromisso. ⬡ Cooperação e comunicação aberta e efetiva (articulação, reciprocidade, complementação). ⬡ Relações não hierárquicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ⬡ Diálogo constante e ausculta do outro. ⬡ Saber lidar, ao mesmo tempo, com diferenças e complementaridades- aprender a aprender. ⬡ Ter claro os objetivos da equipe. ⬡ Reconhecer a disponibilidade de recursos. ⬡ Habilidade de negociação. ⬡ Compartilhar tarefas. ⬡ Encarar os percalços como desafios. ⬡ Ter compromisso e afeto. ⬡ Ser ético - aprender a ser. ⬡ Revezar-se nas funções a fim de experimentar outros espaços.

EQUIPE NA ESCOLA

Um dos papéis da equipe gestora é o de articulador e mobilizador da equipe. Assumir o papel de líder e promover ações que agreguem a todos em torno de objetivos comuns não é tarefa fácil.

Para o alcance dos objetivos propostos todo o corpo social da escola deve estar de acordo quanto a:

- ⬢ Como deve ser a educação que se quer impulsionar.
- ⬢ O que deve se ensinar.
- ⬢ Como e quando ensinar.
- ⬢ Sobre o que, quando e como realizar a avaliação correspondente.
- ⬢ Uma ética e uma ideologia comuns.

Naturalmente, esses pontos devem estar claros no Projeto Político Pedagógico da escola. Este deve ser resultado do “pensar coletivo”, da reflexão coletiva. Obviamente, não alcançamos isso com facilidade e nem por vontade alguns. Precisaremos, de fato, de um trabalho em equipe. Viemos de uma cultura individualista. Historicamente, nós, professores, não ensinamos e não aprendemos a planejar processos de trabalho em equipe.

“Trabalhar em equipe costuma ser mais difícil que trabalhar individualmente. É preciso saber quais são as dificuldades, entender por que ocorrem para resolvê-las.” (Bonals, 2011)

Trabalhar em equipe como professor implica:

- ⬢ Planejar em conjunto processos de trabalho.
- ⬢ Administrar reuniões.
- ⬢ Aplicar técnicas de trabalho em grupo.
- ⬢ Chegar a acordos sobre projetos educativos, sua concretização e as tarefas que dele derivam.
- ⬢ Priorizar, compatibilizar as necessidades de cada componente com as necessidades coletivas.
- ⬢ Participar e estimular a participação nos grupos.
- ⬢ Compatibilizar ao máximo os propósitos pessoais com os demais e com o projeto coletivo.
- ⬢ Procurar o bem-estar dos participantes.

Como conclusão, podemos dizer que trabalhar em EQUIPE na escola está vinculado a três

SITUAÇÕES DE TRABALHO EM EQUIPE	EMPECILHOS AO TRABALHO EM EQUIPE	RESULTADOS
Elaboração conjunta dos documentos legais da escola e principalmente do PPP.	PPP e documentos irrelevantes, desconhecidos ou simplesmente respondendo a ordens legais. Falta de preparo técnico e/ou comprometimento.	Desorientação Individualidade
Adequação das tarefas destinadas ao intercâmbio de informações, organização e realização de múltiplos trabalhos.	Imprecisão de objetivos e/ou não compartilhados. Não aceitação (conveniência, interesse) de “bom grado” das tarefas ou dos trabalhos que lhe foram designados. Diferença entre interesses pessoais, grupais e da estrutura.	Desorientação sobre o que, como e quando ensinar e avaliar. Perda de qualidade. Negativismo.
Análise e avaliação da organização e do funcionamento da escola e dos processos resultantes das atuações que se realizam a partir dos objetivos da instituição.	Trabalhos sem consenso; não prioritários; pouco gratificantes; excessivamente complexos. Debilidade do sistema (estrutura organizacional fraca; papéis não definidos)	Resultados não da equipe, mas de grupos isolados. Cenários de confrontos. Visões diferenciadas. Efeitos negativos à cultura institucional.

Tabela organizada com base nos trabalhos de Joan Bonals (2011)

subsistemas que são interdependentes, isto é, o funcionamento de um afeta o outro.

Ao Projeto Político Pedagógico da escola; ao papel de cada um, (como se posiciona cada um), a realização das tarefas inerentes a cada um.

À organização da escola para responder ao seu Projeto e a enfrentar seu dia-a-dia: tem implicações com a gestão.

À dinâmica de funcionamento da equipe. Tem relação com o papel de cada um e com as lideranças.

Passos para organização do trabalho em equipe

1. Detecção de uma necessidade, de um aspecto a ser melhorado; de um conhecimento a ser adquirido.
2. Avaliação da necessidade detectada, das considerações e dos posicionamentos dos integrantes da equipe. Considerar a necessidade avaliando de forma mais precisa possível sua importância. Avaliar o posicionamento dos membros da equipe considerando principalmente se o objetivo é ou não compartilhado, avaliar se há consenso para iniciar o processo de trabalho, se existem outras prioridades.
3. Planejamento e colocação em prática do processo de trabalho. Implica: definição de objetivos; compreensão dos integrantes; processos de trabalho; periodicidade; duração prevista, formas de avaliação dos processos e dos resultados.
4. Finalização do Processo – comprovação do grau de consecução dos objetivos previstos, planejamentos de novas ações conforme a avaliação realizada.



Formas de melhorar o trabalho em equipe

1. identificar os pontos positivos, satisfatórios das reuniões.
2. identificar os aspectos a serem melhorados, os pontos fracos.
3. Ordenar, por prioridades, os pontos fracos.
4. Analisar as causas que dão origem aos pontos fracos.
5. Definir a intervenção para melhorar os pontos fracos.
6. Pôr em prática as ideias e os acordos estabelecidos definindo quem, como, quando se fará, datas para comprovação das medidas adotadas.

Refletindo sobre as funções inerentes à gestão, percebemos que as palavras em destaque no delineamento delas parecem ser articulação e mobilização. Para que isso se materialize, enfatizando novamente o que já foi colocado na introdução deste material, espera-se que os atores envolvidos na gestão da escola possam promover:

“A educação é um ato de coragem e requer que nos coloquemos a caminho de fazer o melhor de nós, nos reconhecendo como aprendizes de si mesmos, na comunhão com o mundo e com os outros.” (Freire, 1998)

A Relação entre a Gestão de Pessoas e a Gestão do Programa A União Faz A Vida

O CARÁTER INOVADOR DO PROGRAMA (RECORDANDO OS CONHECIMENTOS ANTERIORES SOB O ENFOQUE DA INOVAÇÃO)

OBSERVAÇÃO: De acordo com o desenvolvimento da Oficina, este item pode ser deslocado para outro momento. Por exemplo, em se tratando de gestores que não participaram de capacitações anteriores, o conhecimento do programa é ponto de partida para qualquer outra informação

Os gestores escolares são atores fundamentais para o sucesso do Programa nas diferentes instituições escolares. Assim, é de suma importância que conheçam o Programa e instituem práticas gestoras que possam favorecer a sua implementação nas escolas. Nesse contexto, vamos analisar o material do Programa A União Faz a Vida no intuito de lembrar e reforçar os conhecimentos já adquiridos, nas formações anteriores, a respeito do mesmo.

Fala-se muito em educação de qualidade. Qualidade, sem dúvida passa por uma **INOVAÇÃO** educativa que leve em conta as culturas, as políticas e as práticas educativas. Uma das fortes ideias nos cenários educativos hoje é a colaboração entre equipe de profissionais e o trabalho em rede. As competências para educar, hoje, estão diluídas entre família, escola, meios de comunicação ou outras organizações (ONGS, Fundações, Sistemas).

Um trabalho compartilhado consolida culturas, estratégias e atitudes que facilitam a colaboração entre os envolvidos em educação. Te-

mos claramente delineados diferentes cenários educativos.

A família, sem dúvida, é o ponto inicial, o primeiro cenário. Nela encontramos o cenário de desenvolvimento dos primeiros anos de vida de cada menino ou menina. Família é o cenário social que facilita os processos de crescimento e de amadurecimento. É considerada um contexto crítico para o desenvolvimento de todas as pessoas, pois nela o desenvolvimento psicológico, o estabelecimento dos vínculos de afeto mútuo e duradouros marcam a vida do indivíduo.

Os contatos formais que ocorrem entre pais, mães, professores (reuniões, chamadas, informações diversas) deveriam ter como objetivo principal a colaboração e atuação conjunta na educação dos filhos, alunos da escola. Podem ser organizados outros tipos de atividades que permitam contatos mais diretos e abertos. A ideia é o compartilhamento de critérios de atuação diante de determinados comportamentos dos filhos-alunos. A participação e a colaboração dos pais são consideradas critérios de qualidade do funcionamento de uma escola.

A comunidade é outro cenário educativo. Deve-se observar e levar em conta o bairro, as entidades, a educação formal e não formal, as tecnologias da informação e da comunicação e criar estratégias de inserção e de colaboração entre essa comunidade e a escola. Uma educação que pretende responder a desafios de inovações precisa se ordenar a partir de realidades concretas. Para isso, é preciso que os profissionais conheçam e intervenham na realidade da comunidade.



Inovação e seus componentes

“Criar novos modos de fazer e viver a escola exige criar propostas contextualizadas que respondam às demandas contextualizadas que respondam às demandas existentes.” (Gairin, 2011)

Vamos explorar mais detalhadamente as idéias de Sanches relacionadas à inovação. A inovação, conforme o autor, implica um processo complexo. Uma teoria educacional ou uma nova metodologia, para serem consideradas inovadoras, devem atender a cinco componentes fundamentais. São eles: modelos, estratégias, fases, agentes, dimensões.

A escola, por sua vez, é o terceiro cenário educativo. Um dos avanços importantes nos processos de ensino-aprendizagem, hoje, são as metodologias que acompanham esses processos. A qualidade educativa passa por diversos contextos, inclusive tem a ver com a revolução emocional. Pede uma atenção prioritária e maior na formação da pessoa em todas as suas inteligências. Tarefa essa que está ligada às relações interpessoais.

Conceituando:

A ideia de transformação na escola propõe melhorias e orienta a produzir mudanças reais com incidências nos processos ensino-aprendizagem. Todos precisam de aperfeiçoamento ao longo de sua vida profissional. Isso em função dos avanços do conhecimento que fundamenta a profissão.

MODELOS: formas de entender e promover a inovação que enfatizam aspectos como a importância das pessoas, a necessidade de mudanças estruturais, a ênfase na delimitação de objetivos ou a revisão da utilidade social do que se faz.

Mas Inovação também inclui um COMPROMISSO ÉTICO sério e necessário por duas razões:

ESTRATÉGIAS: procedimentos que se utilizam para alcançar determinadas metas. As estratégias podem se referir a ordenação de pessoas ou outros recursos como a revisão e a ordenação de processos.

- Tratamos de processos que podem ter diversidade de orientações.
- Devemos assumir a intenção de oferecer o melhor serviço possível àqueles que estão conosco - chama-se PROFISSIONALISMO.

FASES: momentos pelos quais se desenvolve a inovação, como podem ser os de planejamento, adoção, desenvolvimento, avaliação e institucionalização.

AGENTES: participantes diretos e indiretos da inovação: professores, alunos, famílias, equipe diretiva, comunidades...

DIMENSÕES: podem se referir tanto à natureza dos envolvidos (pessoas ou instituição) como aos conteúdos afetados (curriculares, organizativos, de orientação...)

“Uma organização inteligente é um âmbito onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem modificá-la.” (Senge, 1992)

Vamos considerar agora a aplicabilidade dessas ideias ao Programa A UNIÃO FAZ A VIDA.



A INOVAÇÃO necessita da intenção e de melhora real, duradoura e viável.

Formação de Gestores Escolares

No Programa, essa intenção está claramente expressa em seu objetivo e explora a relação existente entre atitudes e valores de cooperação e cidadania com uma prática metodológica diferenciada.



Construir e vivenciar as atitudes e os valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional.

Outra questão-chave da INOVAÇÃO é a da APLICABILIDADE PRÁTICA COTIDIANA das ideias que surgem.

O Programa só tem razão de ser na sua prática cotidiana que vai nos demonstrar o alcance dos objetivos propostos.



Uma ideia INOVADORA atende a cinco componentes básicos.

O Programa responde a estes cinco componentes.

Vamos explorá-los:

1º COMPONENTE: MODELOS

Cabe aqui perguntar: como o Programa responde ao componente modelo?

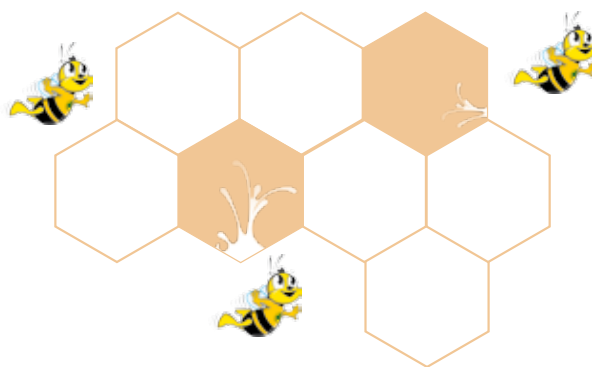
Os modelos do Programa estão claramente definidos em suas trajetórias conceituais e metodológicas. Conceituam as linhas de trabalho cooperativo; orientam para a aprendizagem e a ênfase na inovação pedagógica; dão prioridade para as pessoas e o desenvolvimento de recursos humanos, entre outros.

Dentro dos modelos do Programa A União faz a Vida, um item precisa ser particularmente destacado. Nós muitas vezes nos preocupamos demais com as questões metodológicas e/ou com “receitas prontas” (refiro-me a passos

metodológicos, questões do currículo, da disciplina, do conteúdo) que esquecemos que a escola, na sua função social, tem a obrigação de formar o CIDADÃO. Este formar é muito mais do que conteúdo e aprovação. Implica conhecimento, assimilação e incorporação de valores e não somente exercitar. Os ambientes educacionais são de certa forma um dos espaços privilegiados para a constituição de ações cooperativas. Entretanto, não é fácil gerir uma escola com o objetivo de promover os valores do cooperativismo, pois estes são um meio de aprendizagem para o exercício na vida do grupo social e nos princípios da democracia. A ideia é de que estes valores sejam permanentemente vivenciados de tal forma que sejam incorporados aos comportamentos dos indivíduos. Vejam que digo INCORPORAR, não somente exercitar.

Uma afirmação de Gairin (2001) traduz essa ideia:

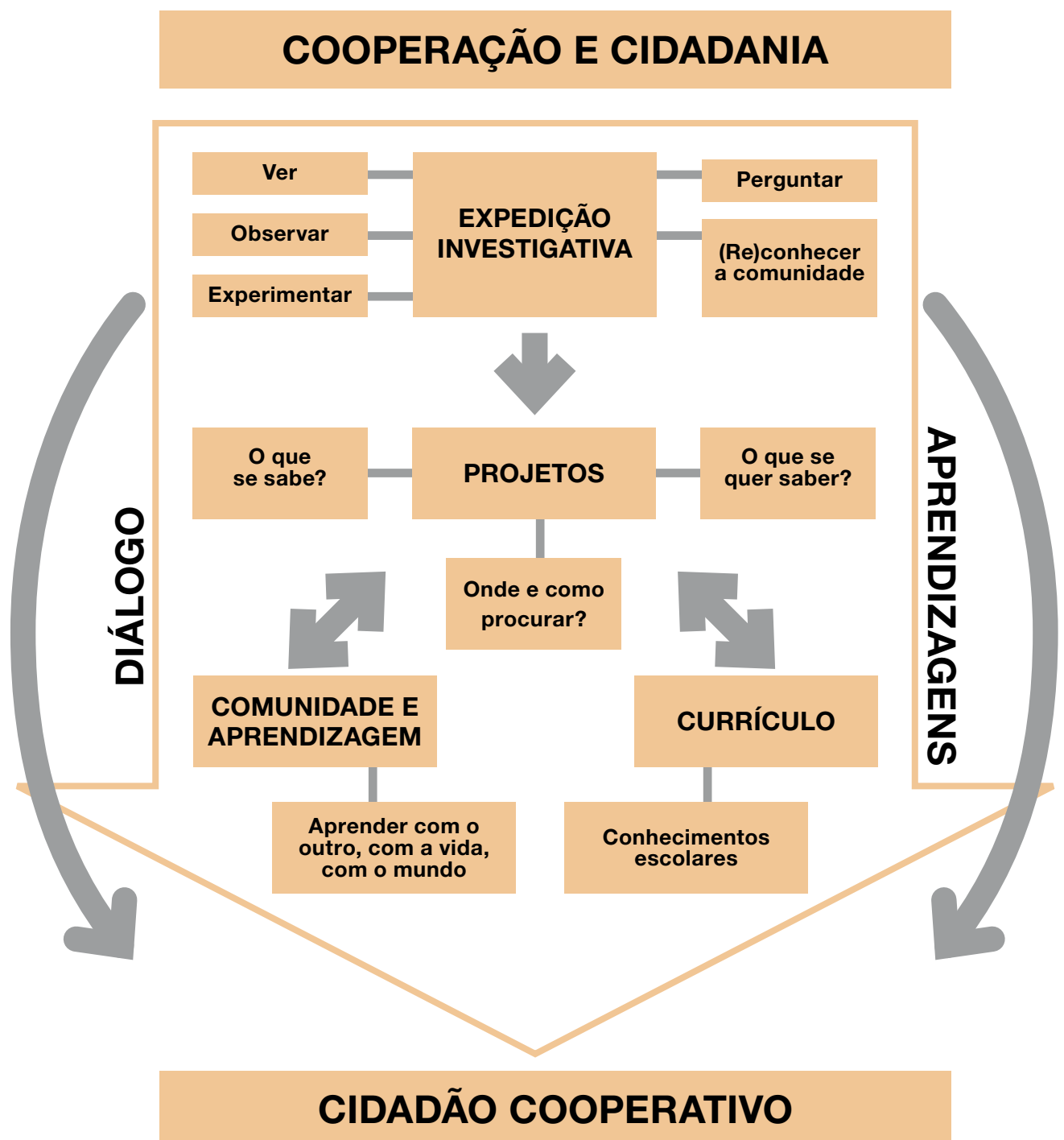
“Entendemos que o futuro da sociedade não depende somente da evolução dos sistemas produtivos, mas também da vitalidade dos valores e das atitudes cidadãs que o dirigem e alimentam. Aqui é onde a educação adquire sentido como projeto coletivo e intelectual, como expressão da utopia que queremos alcançar e como metodologia para alcançá-la.”



2º COMPONENTE: ESTRATÉGIAS

(Momentos pelos quais se desenvolve a inovação, como podem ser os de planejamento, adoção, desenvolvimento, avaliação e instituição.)

Neste componente podemos enfocar, entre outras questões, a questão do formato do Programa, expresso no esquema abaixo.



No grande guarda-chuva do Programa encontramos seus dois princípios: Cidadania e Cooperação. Para alcançarmos esses “valores”, utilizamo-nos de um determinado “Formato”, de uma determinada metodologia, de determinados passos.

Nosso objetivo básico é FORMAR O CIDADÃO COOPERATIVO.

O diálogo e a aprendizagem são os elementos que permeiam, sustentam, dão base a todo o trabalho.

Iniciamos com a exploração do ambiente – Expedição Investigativa, que nos leva à elaboração de Projetos que nos levam à Comunidade de Aprendizagem e a construir interligações diretas com o Currículo.

Observemos as flechas de duas vias no sentido de que retornamos constantemente ao ponto inicial.

Expedições investigativas

Constituem-se no ponto de partida. Exploram o prazer de descobrir. Implicam aprender a ver, observar e experimentar. Importante lembrar que a elaboração da questão geradora da expedição é fundamental para garantir a relação entre a Expedição Investigativa e o desenvolvimento do Projeto, como demonstra o quadro abaixo.

QUESTÃO GERADORA DA EXPEDIÇÃO



Delimita um campo de conhecimento

Delimita um objeto sobre o qual se quer conhecer mais

- As expedições investigativas têm por finalidade identificar e conhecer ou reconhecer, significar e/ou ressignificar os territórios nos quais crianças e adolescentes convivem.
- A expedição investigativa é um recurso metodológico que parte do princípio de que lugares e acontecimentos atravessam a vida das pessoas e as afetam com diferentes graus de intensidade, produzindo mudanças no modo de ver e de viver.
- Permite que crianças, adolescentes e educadores estabeleçam novas relações com seu entorno, além de compreender e construir projetos de vida e de pertencimento. É um poderoso recurso que exercita o olhar crítico/investigativo promovendo a inquietação das crianças, dos adolescentes e dos educadores com relação aos problemas, às riquezas e às demandas de sua comunidade. Olhar a comunidade com visão crítica e investigativa.
- As expedições investigativas alimentam as múltiplas possibilidades de construção de projetos coletivos, envolvendo a comunidade de aprendizagem como um todo.
- As expedições investigativas geram curiosidade e esta curiosidade deve ser estimulada através das Perguntas. Os educandos devem ser estimulados a formulá-las, pois através delas o educador poderá perceber os interesses e as necessidades da turma.

PROJETOS

Define e delimita o objeto que se quer conhecer e decide sobre os temas

Nota:

Importantíssimo salientar que o trabalho com projetos não deve substituir

integralmente as práticas correntes nos ambientes educativos, mas deve ocupar uma parcela significativa do programa pedagógico. Ele difere da organização curricular tradicional pelo fato “de se basear nos planos e nas intenções individuais e de grupos, mas recorrendo habitualmente à orientação” do educador (KATZ, 1997, p. 20).

- ⬢ O objetivo básico do trabalho com projetos é o de favorecer a organização do conhecimento e a descoberta de relações que podem ser estabelecidas a partir de um tema ou problema.
- ⬢ Os conhecimentos a serem desenvolvidos não são fixados a priori pelo educador, nem são frutos de temas pré-elaborados ou de livros-textos. São produtos de intensas trocas verbais entre os educandos. Essas trocas demonstram os conhecimentos já alcançados sobre um determinado tema e as necessidades de complementação das mesmas.
- ⬢ Outra questão-chave está na motivação para a aprendizagem. A fonte que move o ser humano em todas as áreas é o PRAZER. No caso dos projetos, como os conhecimentos são frutos das intenções, dos interesses e das necessidades das crianças, parece-nos que o PRAZER (aprendizagem como experiência estimulante) estaria implícito na questão. Naturalmente, isso vai depender da forma como o trabalho é conduzido.
- ⬢ O importante nos projetos não é apenas o conteúdo mobilizado, mas o processo de sua constituição, as estruturas que possibilitam o acesso ao conhecimento, a organização e o seu eixo condutor.

O desenvolvimento de projetos pressupõe três momentos ou níveis:

Inicial: levantamento do que se sabe sobre o tema. Quais as hipóteses e referências de aprendizagem que o grupo tem. O papel do educador é o de interpretar as expectativas do grupo. Ou seja, o educador toma ciência dos conhecimentos prévios, e dos já constituídos no grupo e com isso pode determinar aqueles que devem ser possibilitados por meio da ação pedagógica. (Observe aqui a relação entre o Projeto e o Currículo.) O educador e os grupos organizam o tempo, o espaço e as trocas de informação.

Formativo: Organiza aquilo que se quer saber. Organiza as questões levantadas pelo grupo e que deverão ser respondidas por diferentes estratégias. Neste também estabelecemos o onde e o como procurar por essas informações. Este momento incita o grupo a “ir atrás” dos conhecimentos que ainda não tem. Possibilita o acompanhamento e a evolução da aprendizagem pelo próprio sujeito. Auxilia a explicitar os caminhos que devem ser percorridos para a aquisição de novos saberes. Possibilita também a formulação de novos questionamentos para aprofundar as noções provisoriamente constituídas. É um excelente momento de avaliação, pois possibilita monitorar e acompanhar o desenvolvimento do projeto. A avaliação formativa implica sínteses provisórias (diárias, semanais, mensais) sobre os conhecimentos conquistados por meio das pesquisas individuais ou grupais.

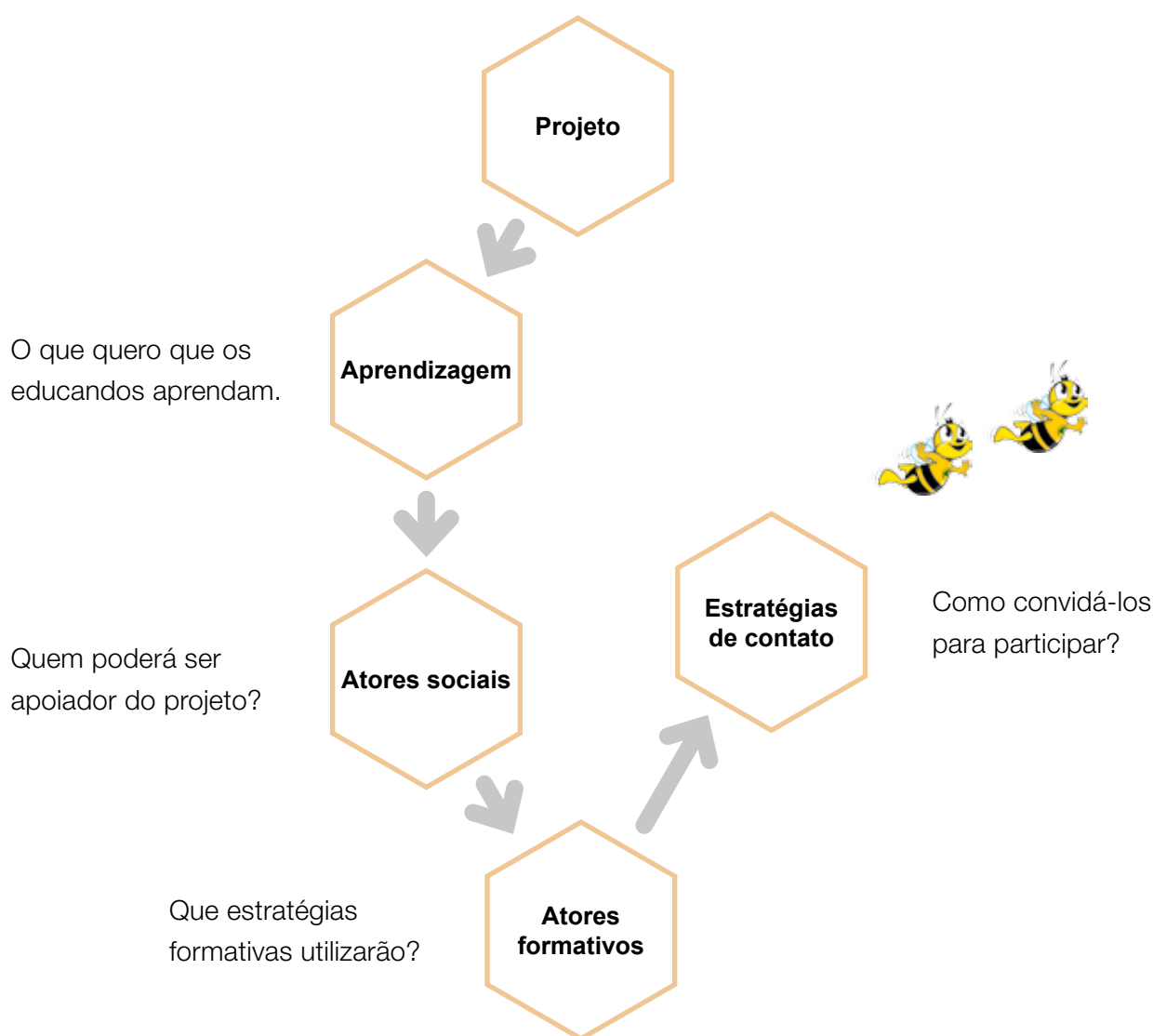
Final: Equivale ao fechamento do Projeto e sua avaliação. Procura despertar a consciência para o que se aprendeu, analisando o que se sabia, o que se sabe e quais os procedimen-

tos que foram adotados ou mobilizados para isso. Constitui-se em momento importante, pois permite avaliar o processo de constituição dos saberes apontando para novos projetos que possam refinar e aprofundar os níveis de conhecimentos atingidos. Permite avaliar se o grupo foi capaz de estabelecer novas relações entre os conhecimentos apropriados. A avaliação final é o fechamento do projeto, que pode, ou não, fixar novas metas e novos temas correlatos ao projeto desenvolvido, tendo em vista a ampliação ou o aprofundamento de temas propostos pelo grupo.

Comunidade de Aprendizagem

Já fizemos uma série de considerações sobre os “atores” do cenário de aprendizagens. Já vimos que educação não é exclusividade da escola. É resultado de inúmeros fatores e compartilhamentos, desde os círculos sociais iniciais (família, sociedade, governo) até atores “secundários”, como ONGS, movimentos populares, institutos, fundações, momento histórico. *Enfim, considera-se que todos os espaços são espaços de aprendizagem.*

Na expressão **comunidade de aprendizagem** passam diferentes entendimentos: comunidade



real e virtual (mediada pela tecnologia por meio de redes de pessoas, escolas e outras instituições educativas); noções de âmbito geográfico, ou seja, o espaço fora da escola, extraescolar; e, por fim, a noção da sala de aula, ou da comunidade escolar, como uma comunidade de aprendizagem. Mas, na perspectiva aqui apresentada, a comunidade de aprendizagem:

(...) é uma comunidade humana organizada que constrói um projeto educativo e cultural próprio para educar a si própria, suas crianças, seus jovens e adultos, graças a um esforço endógeno, cooperativo e solidário, baseado em um diagnóstico não apenas de suas carências, mas, sobretudo, de suas forças para superar essas carências. (TORRES, 2003, p. 83)

Nessa visão, toda uma comunidade, um grupo social, é chamado a participar do Projeto Educativo. A comunidade de aprendizagem tem relação direta com as etapas anteriores: expedição investigativa e Projetos.

Para isso, é necessário:

- ⬢ Conhecer a comunidade, seus espaços, necessidades, potencialidades, parceiros = MAPEÁ-LA. Abaixo encontramos sugestão sobre mapeamento da comunidade.
- ⬢ Concentrar a ação educativa em um espaço geográfico e construir nele “rede” de relacionamentos. Identificar na comunidade os parceiros que dominam tais conhecimentos de modo a poder convidá-los para desenvolver atividades (oficinas, palestras encontros etc.).
- ⬢ Elaborar com calma, conhecimento e resultado de observações o Projeto de Intersse em todas as suas etapas.

Como mapear a comunidade?

O material do Programa já fornece as informações necessárias ao mapeamento da Comunidade de Aprendizagem. A proposta é a de criar uma rede intencional e articulada de ações educativas envolvendo atores e potencialidades de um determinado espaço geográfico no entorno da escola.

Vamos rever os passos para isso:

- ⬢ Definir o território geográfico em que iremos concentrar nossas ações educativas.
- ⬢ Procurar conhecer da forma mais exata possível o entorno da escola/instituição e seus possíveis espaços, potencialidades e parceiros. Ou seja, organizar, iniciar e desenvolver uma pesquisa de campo de reconhecimento do entorno. Focar nas questões: quais espaços e/ou locais podem enriquecer e/ou complementar as atividades desenvolvidas na escola? O que podemos explorar? Com quem podemos nos articular? Que espaços e/ou atores e potencialidades existem nesse território geográfico que já exercem papéis educativos informais?
- ⬢ Listar: praças, quadras de esporte, centros de saúde, associações de moradores, estabelecimentos comerciais, indústrias, escolas, espaços culturais e sociais (teatros, museus, cinemas etc.). Essa listagem pode ser aperfeiçoada com o foco nas questões acima. Por exemplo: O clube XXX tem espaços para XXX atividades. A ONG Y foca seu trabalho em YYY especificação.
- ⬢ Procurar os responsáveis por esses locais e apresentar a Escola. Simultaneamente apresentar os mesmos à Escola, convidando-os a participar da trajetória educativa.

Isso pode ser feito organizando um momento especial em que a escola se abre para receber sua comunidade. Pode ser o “Dia da Escola Aberta”, “Dia de conhecer o que e quem nos rodeia” e outros eventos similares. Empresários podem ser convidados a falar aos alunos, pais podem intermediar as relações com suas empresas, clubes etc.

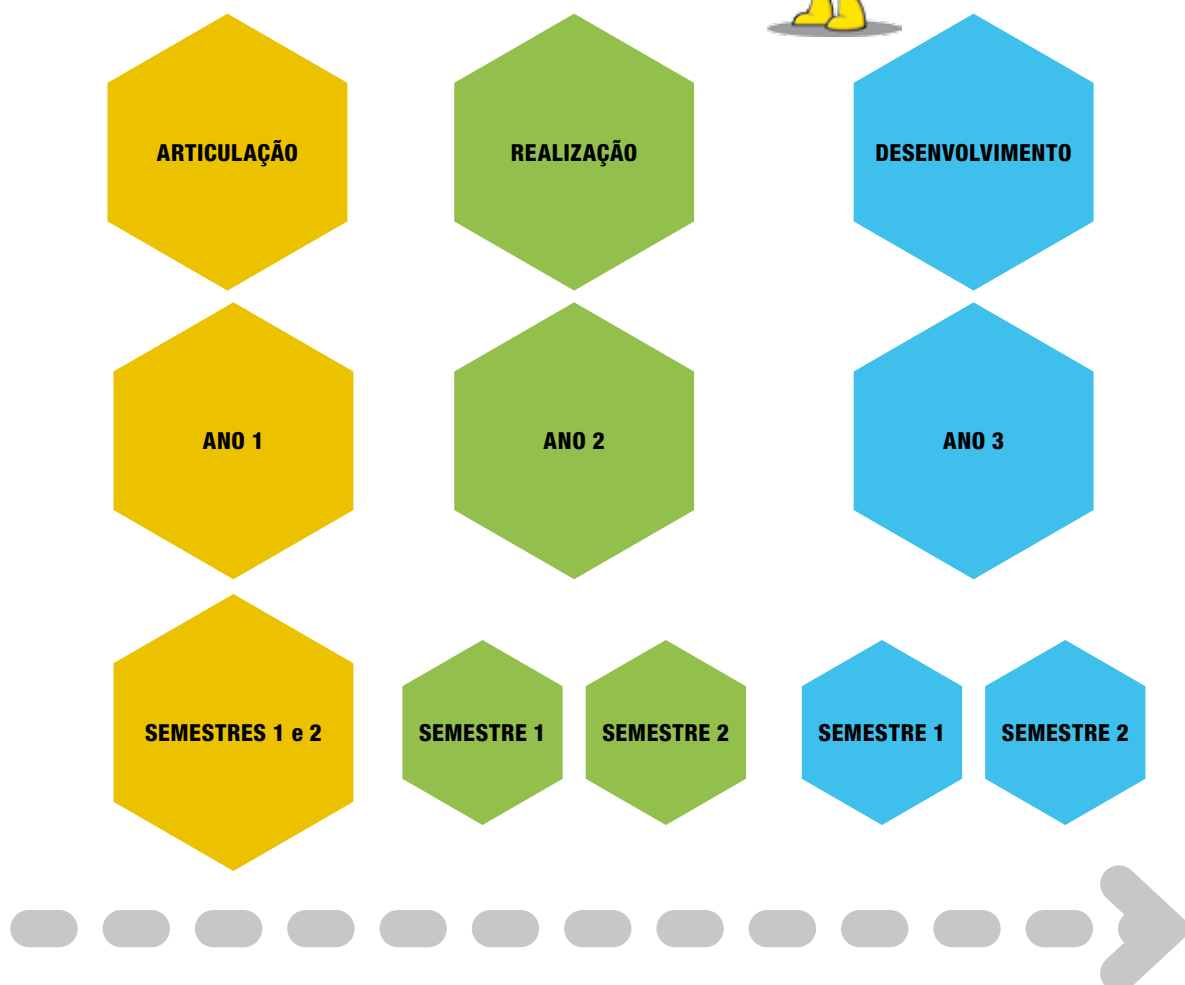
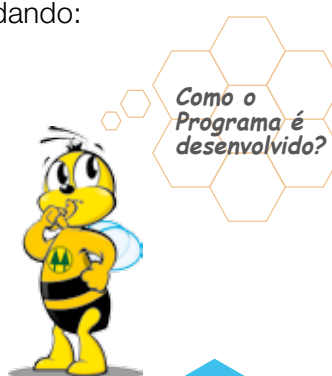
Currículo

O Programa não está desvinculado do currículo. Da mesma forma, não está desvinculado do conhecimento que necessariamente deve ser desenvolvido pela escola. O conteúdo dos Projetos deve ser articulado com esse conheci-

mento. Cabe ao professor, ou aos professores envolvidos, estabelecer as relações necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos. Vamos recordar um pouco mais dessas ideias no 5º componente a ser analisado.

3º componente: fases

O Programa tem claramente definidas suas diferentes fases e seu cronograma de implantação. Recordando:



Fase Articulação - Ano 1

- A Cooperativa de Crédito SICREDI, a Comunidade escolar e a Assessoria Pedagógica unem-se pelo interesse em desenvolver o Programa.
- Encontros com os Educadores e a Comunidade Escolar.
- Assinatura do Termo de Cooperação entre Cooperativa de Crédito e Secretaria de Educação.
- Planejamento e divulgação das ações para a próxima fase.



Fase Realização - Ano 2 - Semestre 1

- Assessorias Pedagógicas realizam as oficinas de formação com Educadores:
 - promover práticas cooperativas.
 - criação de Projetos que viabilizem aprendizagens de atitudes e valores de cooperação e cidadania no ambiente educacional.
- Intensificam-se e expandem-se, no universo educacional do município, as práticas de cooperação e cidadania expressas no material pedagógico.



Fase Realização - Ano 2 - Semestre 1

- Nesta fase, as escolas e as organizações apresentam Projetos coletivos que dialoguem com as estratégias propostas para a realização do Programa.

Fase Desenvolvimento - Ano 3

- Execução de Projetos:
 - os temas geradores - aqueles de relevância social para a melhoria da qualidade de vida da comunidade - deverão dialogar com o objetivo e os princípios do Programa, proporcionando a ação do empreender coletivamente.
- A formação continuada dos Educadores objetiva o desenvolvimento dos Projetos e seus desafios.
- Expansão das práticas de cooperação e cidadania, por meio dos Projetos coletivos, com a participação de todos os Agentes.

Fase Desenvolvimento - Ano 3

- A avaliação do processo e dos resultados orienta os Agentes nas ações dos subsequentes.
- O encontro de encerramento congregará Crianças e Adolescentes, Agentes e toda a comunidade para compartilhar as experiências e projetar o próximo ano.



4º componente: agentes

(Participantes diretos e indiretos da inovação: professores, alunos, famílias, equipe diretiva, comunidades...)

Para situar essa relação, se necessário, podemos retomar novamente a questão da Rede de Cooperação, onde claramente estão expressos os participantes diretos e indiretos de todo o Programa e suas responsabilidades. Igualmente, podemos complementar a ideia dos agentes explorando um pouco mais a questão do papel do professor ou educador e da equipe diretiva.

O professor é quem coordena todo o processo educativo. Ele pode ser considerado o gerente de sua turma. É o responsável pela adoção das práticas de cooperação e cidadania no ambiente educacional.

O professor deve assumir o compromisso ético de “fazer o melhor”. Isso implica:

1. Conhecimento do objeto a ser desenvolvido: cooperação e cidadania. Conhecimento das melhores formas de ensinar/aprender (psicologia do desenvolvimento e aprendizagem, metodologia, didática...).
2. Formação permanente – que, segundo os referenciais do Programa, é a condição de sustentabilidade, pois objetiva a construção e o aprimoramento de saberes necessários para a prática cotidiana dos educadores.
3. Planejamento da ação formativa. Pressupõe preparação, gestão e recursos metodológicos. Dialoga sempre com o contexto e com a finalidade da ação.

Na organização escolar, o professor encontra amparo legal e referenciais para o desenvolvimento de seu trabalho nos chamados documentos legais, a saber: Regimento, Estatuto e Projeto Político Pedagógico da escola. Os objetivos e os propósitos organizacionais estão expressos nesses documentos. Entretanto, a interpretação e a aplicação dos mesmos nem sempre é vista e interpretada da mesma forma. Isso acontece porque toda organização, inclusive as escolas, tem características próprias, tem cultura própria, que brotam das relações que se estabelecem entre os sujeitos, das relações dos sujeitos com o sistema maior. Sofrem a influência de crenças, valores, conhecimentos, modelos, percepção da realidade e outros, que cada sujeito traz consigo, de acordo com sua origem e formação. Na escola, outros fatores também influenciam, como: a origem dos alunos (status social e econômico, credos e experiências) e a comunidade em que ela atua (área rica, área de desafios).

Como resultante dessa cultura própria, na escola também surgem as disfunções. Algumas delas:

- ⬢ Diferença entre os interesses pessoais, do grupo e da estrutura estabelecida.
- ⬢ Interpretação ou indefinição de metas prioritárias.
- ⬢ Debilidade do sistema (estrutura organizacional fracamente estruturada - papéis indefinidos).
- ⬢ falta de preparo técnico.
- ⬢ ética (falta de comprometimento...).

Nesse contexto, surge a necessidade da **EQUIPE GESTORA**.

A equipe gestora deve encarregar-se de procurar a máxima funcionalidade entre os objetivos institucionais, as estruturas da organização e o funcionamento do sistema relacional. As funções organizativas dessa equipe deverão ser os instrumentos de ações para diminuição das disfunções que surgem na organização.

Estão implícitos aqui, entre outros:

- 🟡 O planejamento.
- 🟡 A distribuição de tarefas.
- 🟡 A atuação.
- 🟡 A coordenação e a avaliação dos processos educativos.

Já colocamos anteriormente que, para que a gestão na e para a cooperação sejam alcançadas, as possibilidades apontadas até aqui precisam ser vivenciadas e fomentadas pela equipe gestora. Ela precisa igualmente, junto com o professor, assumir seu papel. O ideal a ser alcançado é o de que a equipe gestora assuma o Programa de tal forma que o mesmo se incorpore à escola.

5º Componente: dimensões

Neste componente podemos lembrar questões já enfocadas, como o papel da escola como instituição formadora e o papel de todos os agentes envolvidos no processo já expressos no item da Rede de Cooperação.

É importante retomarmos, do material do Programa, a visão sobre a articulação entre o Projeto e o Currículo escolar: as fases de intervenção pedagógica.

O texto ora apresentado, extraído dos subsídios do Programa, é um importante subsídio para se articular o trabalho com projetos e o currículo escolar. As Fases de Intervenção Pedagógica permitem compreender como se constitui a interdisciplinaridade entre as diferentes disciplinas escolares para a construção dos conhecimentos de interesse das crianças e dos adolescentes.

1. Fase de motivação.

Atividade motivadora que promova o fomento da atitude favorável a aprender

Esta fase consiste em dotar de sentido o trabalho a ser realizado. Refere-se a situações mais ou menos próximas da realidade dos alunos. As atividades desencadeadoras devem partir de suas vivências, de seus interesses ou experiências gratificantes. Pode ser utilizada a expedição investigativa, um filme, um fato, uma experiência surpreendente, entre outras atividades. O objetivo é despertar o interesse e a atitude de empreender o caminho de aprendizagem para melhor se conhecer algum aspecto da realidade social.

2. Apresentação do objeto de estudo em sua complexidade.

Posteriormente à atividade motivadora, é importante delimitar o objeto que melhor se pretende conhecer. O objeto ainda é apresentado em sua complexidade. Não há, nesse momento, a fragmentação do saber.

Formação de Gestores Escolares



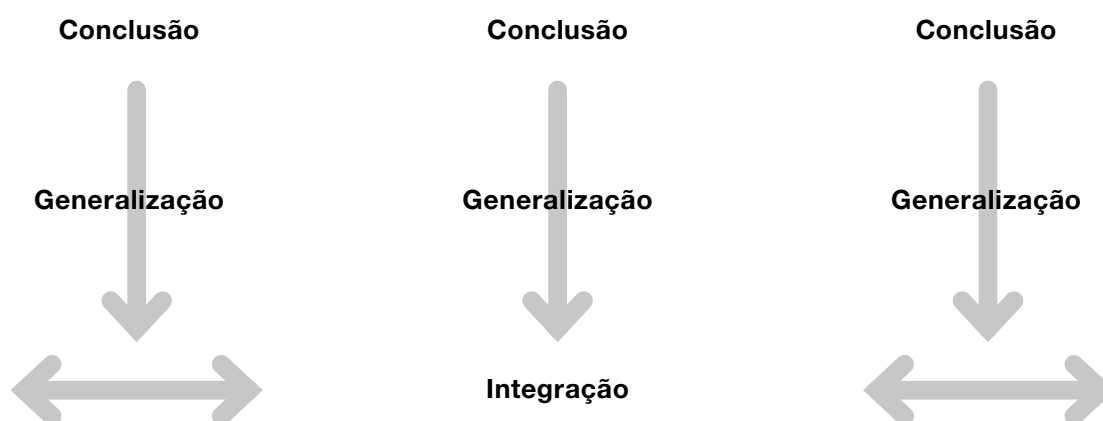
6. **Utilização dos saberes disciplinares para chegar a um conhecimento que é parcial. Realização de tarefas que desenvolvam a atitude mental necessária para a construção de significados.**



Uma vez identificadas as fontes do saber, deve-se iniciar o ensino de cada um dos instrumentos próprios ao âmbito de cada uma das disciplinas parcelares. Essa fase aproxima-se do modelo tradicional do ensino disciplinar. A diferença fundamental reside no fato de que, segundo o enfoque globalizador, o ponto de partida corresponde a um problema ou questão oriundos da realidade concreta. Nessa fase, trata-se de se recorrer à fundamentação e à lógica própria a cada uma das disciplinas parcelares.

É preciso, portanto, estabelecer o máximo de relações interdisciplinares de modo a extrair o maior número de relações interpretativas sobre o conhecimento adquirido em conjunto com os saberes adquiridos em outras disciplinas, de modo a ampliar a percepção e o conhecimento do objeto de estudo.

7. **Integração das diferentes contribuições e reconstrução. Conclusões, descontextualização e generalização.**



O trabalho de reconstrução deve ser direcionado para uma integração das várias contribuições disciplinares e interdisciplinares. O método seguido deverá ter relação com a revisão das perguntas e das questões colocadas, de maneira que seja possível reconhecer as diferentes contribuições disciplinares, o incremento da capacidade explicativa e a ampliação das respostas a partir da soma e

da complementação das contribuições das diferentes matérias. Esse processo permite integrar as diferentes contribuições das disciplinas parcelares de modo a romper com a fragmentação do conhecimento (Zabala, 2007, pp. 148-149).

8. Visão global e ampliada. Avaliação do processo e dos resultados. Autorreflexão.

Esta fase compreende, depois da análise das contribuições das disciplinas parcelares, a integração do conhecimento sobre a realidade tomada como objeto de estudo. Depreende-se, portanto, dessa fase, uma visão ampliada sobre a realidade estudada. É o momento de reconhecimento do que foi aprendido, tomando como base o processo de construção desse conhecimento. Também será o momento de avaliar o trabalho realizado, que se centrará fundamentalmente na resolução das dificuldades e nos avanços obtidos para motivar o estudante a seguir aprendendo (Zabala, 2007).

O PAPEL DO GESTOR E O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Na continuidade, vamos conversar sobre a execução do Programa e o papel **IDEAL** dos Gestores Escolares.

Acreditamos que é de suma importância que os gestores educacionais tenham conhecimento real sobre o Programa, ou seja, vivenciem o Programa. O ideal na implantação do mesmo seria que ele iniciasse, nas escolas, com o total acordo e envolvimento da equipe gestora. Que esta coordenasse sua implantação. Nesse contexto, deseja-se que os gestores educacionais incorporem a sua gestão os princípios do Programa, que são cooperação e cidadania, pois se acredita que a apropriação de novas posturas e atitudes só ocorre quando elas são vivenciadas

no dia-a-dia. Além disso, os gestores têm o papel de fomentar a participação envolvendo representantes da comunidade na busca de melhores condições para o desenvolvimento do Programa e de seus projetos. Dito de outro modo, o gestor educacional precisa gestar condições para que o Programa aconteça em suas diferentes fases.

Observação: se necessário, recordar as fases do Programa.

Podemos explorar mais diretamente o papel dos gestores em cada uma delas através das seguintes questões investigativas:

- ⬡ Qual seria o papel dos gestores em cada uma das etapas do Programa?
- ⬡ Quais são as primeiras ações que preciso desenvolver como gestor com os meus pares para que possa efetivamente contribuir para o desenvolvimento do Programa?

A adoção de uma postura gestora e participativa traz à baila um dos maiores desafios da escola contemporânea, que é fazer sentido para a sua comunidade. Para Rui Canário (2006), pesquisador português, a escola precisa ser reinventada. Essa transformação implica, do ponto de vista do autor, agir em três planos distintos:

- ⬡ É necessário pensar a escola a partir do não escolar. A experiência mostra que a escola é muito dificilmente modificável a partir da sua própria lógica. A maior parte das aprendizagens significativas realizam-se fora da escola, de modo informal, e será fecundo que a escola possa ser contaminada por essas práticas educativas que, hoje, nos aparecem como portadoras de futuro.
- ⬡ É preciso caminhar no sentido de desalienar o trabalho escolar, favorecendo o seu exercício como uma “expressão de si”, quer di-

zer, como uma obra, o que permitirá passar do enfado ao prazer.

- Finalmente, é imperioso pensar a escola a partir de um projeto de sociedade, com base numa idéia do que queremos que sejam a vida e o devir coletivos. Não será possível uma escola que promova a realização da pessoa humana, livre de tiranias e de exploração, numa sociedade baseada em valores e pressupostos que sejam o seu oposto.
- Percebemos que os princípios do Programa são inerentes a uma necessidade social, histórica e política da escola e da sociedade como um todo. Construir a escola do futuro supõe a adoção do procedimento inverso: transformar os alunos em pessoas.

IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES INERENTES AO PROGRAMA

Recordando, o objetivo básico do Programa A União Faz a Vida é: “Construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativas, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional”.

Um dos requisitos básicos para que esse objetivo seja alcançado é a compreensão dos dois princípios ou eixos conceituais que orientam o Programa: Cooperação e Cidadania e suas implicações em termos de valores e seu desenvolvimento.

Para isso, exploramos o texto extraído da coleção de Educação Corporativa, Caderno 1, Conhecendo o Programa. Na exploração deste texto sugerimos que sejam nele assinalados todos os valores implícitos na questão da cooperação, ressaltando-se que, para se alcançar

cooperação como objetivo final, há muitas etapas a serem desenvolvidas antes.

VAMOS LER? ANALISAR E RESPONDER?

Cooperação

Nos ambientes educacionais se faz necessário fortalecer as práticas de convivência, incorporando-as ao cotidiano das crianças e dos adolescentes. É preciso incentivar seriamente a cooperação, o diálogo e o comportamento solidário, especialmente quando se pensa num esforço educacional abrangente que envolve a comunidade, uma educação que investe na formação de consciência coletiva e democrática. Nesse sentido a recomendação de Ortega e Del Rey (2002, p. 51) de que “tudo se consegue melhor quando se trabalha em grupo e em cooperação...”, alertando que:

“Não se trata de dissolver o indivíduo num ente desconhecido, chamado grupo, mas de tomar consciência de que a vinculação ao grupo nos aporta à verdadeira dimensão social e ao único referencial real sobre nosso comportamento intelectual, afetivo e moral”.

Para a cooperação – compreendida como forma de construção social do conhecimento - também têm grande importância a comunicação, a documentação, a afetividade e o diálogo. A comunicação permite integrar os conhecimentos apreendidos. A documentação constitui o registro da história que se constrói no dia a dia. A afetividade e o diálogo são os principais elos entre os indivíduos e os objetos do conhecimento.

Dito isso, fica claro que não se pode improvisar em termos da cooperação nos ambientes

Formação de Gestores Escolares

educacionais: ao contrário, as atividades cooperativas devem ser cuidadosamente pensadas e planejadas. Essa lição vem do final do século XIX, quando surgiu a proposta de adotar práticas cooperativas nos ambientes educacionais. Elas tinham como objetivo a formação humanista e buscavam harmonizar as relações sociais estimulando a ajuda mútua. A partir daí, fixaram bases teóricas seguras e forjaram práticas pedagógicas transformadoras, simples de serem colocadas em ação, mas de grande impacto sobre a vida social institucional.

Um primeiro ponto relevante nessa busca é a valorização das crianças e dos adolescentes e de sua formação: o mais importante já não é acumulação de conhecimentos - mas o processo de construção dos conhecimentos. O motivo é que assim se podem levar em conta o equilíbrio pessoal e a harmonia social, que vão além do simples acúmulo de conhecimento. Dentro dessa perspectiva inovadora, as crianças e os adolescentes passam a ser o centro da atenção pedagógica. Ocorre uma grande inversão, na qual as crianças

e os adolescentes deixam o papel passivo, de simples receptores de conhecimento, e passam a ser sujeitos ativos no processo de aprendizagem. Passa a ser fundamental o reconhecimento de seus desejos, das suas necessidades e de seus interesses, porque é a partir desses desejos, dessas necessidades e desses interesses que se planejam as ações pedagógicas. E o conhecimento passa a ser fruto da reflexão sobre situações concretas, ou seja, já não é visto como algo externo ao seu meio social. Ao contrário, vem se somar às ações práticas sobre o meio social.

O que se espera, de fato, dessa perspectiva, é que os processos formativos possam viabilizar o profundo desejo de conhecer. Significa, novamente, que as ações cooperativas possam ajudar a constituir ambientes educacionais democráticos, capazes de formar pessoas autônomas para decidirem o seu destino pessoal e coletivo.

Podemos comparar os valores assinalados na leitura e na exploração do texto com o seguinte esquema que traz três questões fundamentais da cooperação.

COOPERAÇÃO



Facilitar o diálogo: busca verificar a capacidade de se afirmar, de convencer o outro, mas também de escutar, ouvir suas ideias, mudando o seu próprio ponto de vista quando os argumentos do outro são convincentes.



Ser empreendedor: busca verificar a capacidade de criar ou reconhecer oportunidades, sentir-se responsável, possuir iniciativa e manifestar a sua opinião.



Ser solidário: busca verificar a habilidade dos alunos agirem como em prol da união do grupo, de uma sociedade ou de uma associação. Indica que estão conscientes da comunidade, de seus interesses e que terão sentimentos e obrigações recíprocas.



Ouvir as ideias dos outros membros do grupo. Respeitar a opinião do outro. Saber argumentar buscando a resolução de conflitos.



Apresentar iniciativa para tomar decisões que envolvam o seu empenho dentro do grupo.



Reconhecer o outro como membro do grupo. Cooperar na resolução de problemas. Compartilhar sentimentos e conhecimentos. Habilidades para trabalhar em equipe. Sentir-se responsável pelo bem coletivo.

Formação de Gestores Escolares

O texto nos mostra a importância da cooperação indicando o **trabalho de grupo e cooperativo** como instrumentos de aprendizagem. Sabemos que o desenvolvimento dessas estratégias implica questões diversas além do que simplesmente trabalhar em grupo ou desenvolver projetos cooperativos. Ampliando o foco, podemos refletir sobre a questão do ensino de valores relacionados ao tema. Valores são ensinados obviamente pelo exemplo. Mas também são recomendáveis as situações de problematizações e de escolhas. Provocar uma situação de escolha fará com que os valores implícitos sejam questionados e outros aprendidos.

Vamos começar pensando em duas questões:

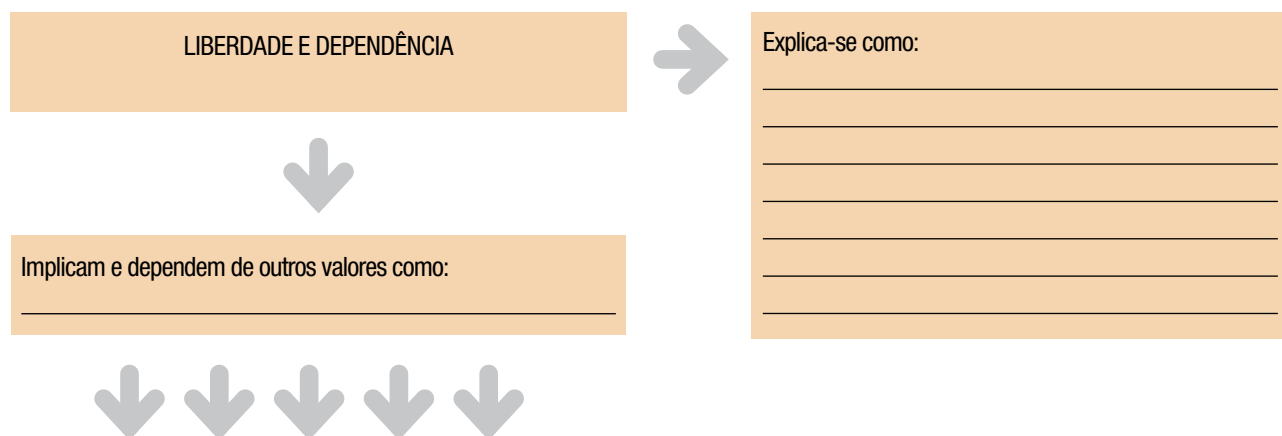


Que valores estão implícitos ou explícitos na ferramenta metodológica do Trabalho em Grupo?	
Que valores estão implícitos ou explícitos no trabalho cooperativo?	

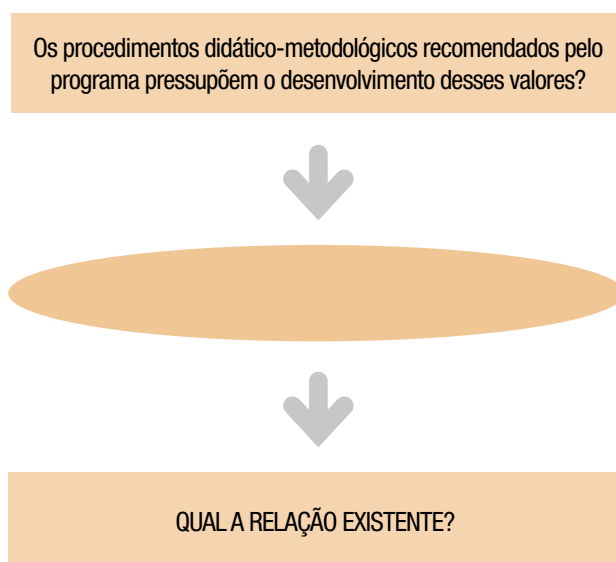
Destacamos dois valores que estão “integrados” nas questões acima. Vamos preencher os esquemas sugeridos para continuarmos nossas reflexões. Você pode organizar esquemas semelhantes sobre os valores que apareceram em suas respostas.

AUTONOMIA ÉTICA	Explica-se como: _____ _____ _____ _____ _____
Implica e depende de outros valores como: _____	

Formação de Gestores Escolares



Continuando, vamos nos voltar às nossas ferramentas metodológicas.



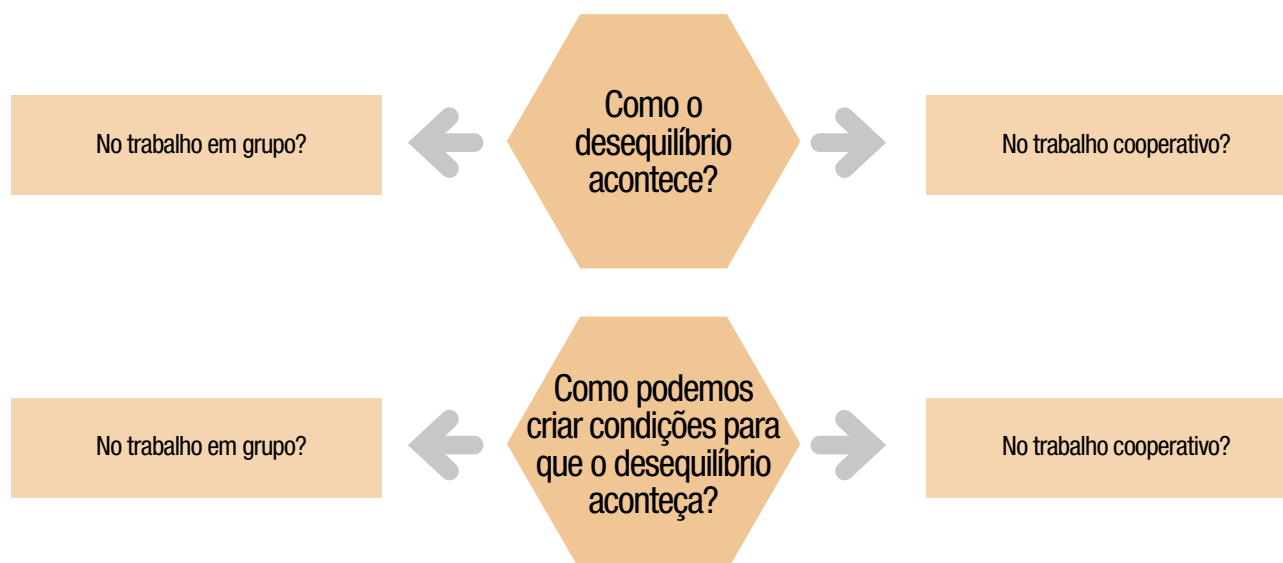
E, finalmente, a uma questão-chave: A APRENDIZAGEM.

É na experiência pessoal que reside a criação do conhecimento. Na interação com o assunto, com outras pessoas, com outras situações é que o novo conhecimento é formado, camada por camada. Significa que para atingir um determinado conhecimento preciso de outros que o sedimentem. Considerando o exemplo do tema Cooperação, ao planejar, é preciso pensar na questão dos valores necessários para alcançarmos o espírito cooperativo.

Toda situação de novo aprendizado, segundo Piaget, é resultado do desequilíbrio.



Formação de Gestores Escolares



Analisemos agora a questão da cidadania. Iniciamos com o texto e seguimos o mesmo procedimento anterior.

CIDADANIA

A cidadania é o valor básico de uma sociedade democrática e deve ser entendida como o pleno exercício de direitos e responsabilidades.

Acredita-se que a cidadania só se efetiva quando fundada na simultaneidade e na interdependência dos valores éticos de igualdade e equidade, diversidade, liberdade, autonomia e emancipação, participação, solidariedade e relação dialógica, necessários para o desenvolvimento de cidadãos capazes de construir e empreender coletivamente.

A moderna noção de igualdade reconhece que todas as pessoas são distintas e, ao mesmo tempo, proclama que todos devem ser tratados como equivalentes. Assim, a igualdade se expressa na ideia de que todos os indivíduos reconheçam e aceitem o direito, a singularidade e a dignidade do outro. Projeta que todas as pessoas são submetidas à lei e gozam dos mesmos direitos e das mesmas responsabilidades. A equidade não se efetiva pela simples aplicação de regras de direitos para todos, mas, especialmente, por meio de ações específicas que considerem a particularidade de pessoas, grupos e territórios.

O respeito à diversidade implica a valorização das diferenças. A Declaração Universal dos Direitos Humanos afirma a dignidade comum a todos como sujeitos de direito, incorporando o reconhecimento da sua diversidade. Expressa o avanço ético de poder perceber que somos iguais e diferentes e que essa ideia não é contraditória. As semelhanças nos unem e as diversidades nos enriquecem.

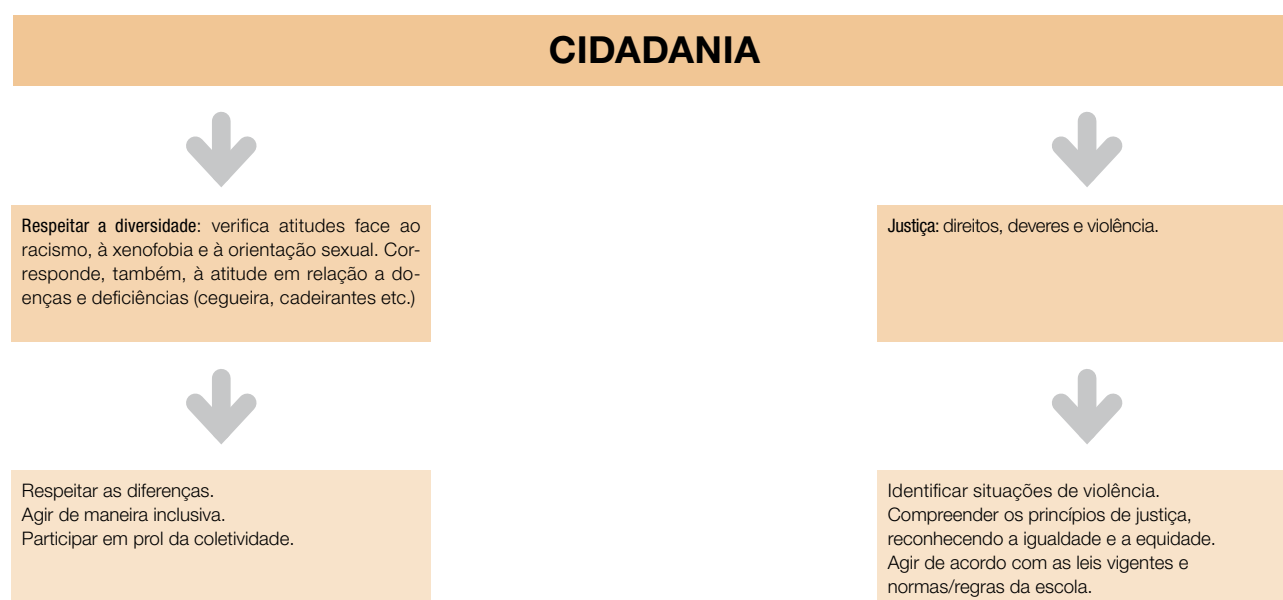
A liberdade considera cada indivíduo capaz, autônoma e espontaneamente, de escolher seus caminhos. Expressa um direito e uma responsabilidade para todos os cidadãos. Direito no sentido de poder tomar parte nas decisões que afetam sua vida e responsabilidade em assumir compromissos frente à sociedade. A autonomia refere-se à ideia de liberdade ou independência moral ou intelectual. É pressuposto da emancipação. Diz respeito a um indivíduo autorreflexivo, senhor de seus próprios atos. Ela é fruto, entre outros elementos, de processos formativos democráticos e da liberdade de ação do indivíduo na vida social.

Formação de Gestores Escolares

A participação é fundamental para a cultura da cooperação. A identificação das necessidades, dos caminhos e das ações precisa acontecer com o envolvimento de todos os sujeitos. Significa assumir um compromisso consigo e com os outros em torno de um objetivo comum.

(Texto do material)

No que tange à cidadania, o programa compreende a cidadania como:



O exercício da cidadania representa a defesa dos valores fundamentais da civilização, indispensáveis para a otimização do convívio social que é o fim buscado. Este exercício se manifesta por diferentes valores conforme o texto orientador do Programa A União Faz a Vida.

Vamos explorar um pouco o conceito de valores. Podem ser entendidos:

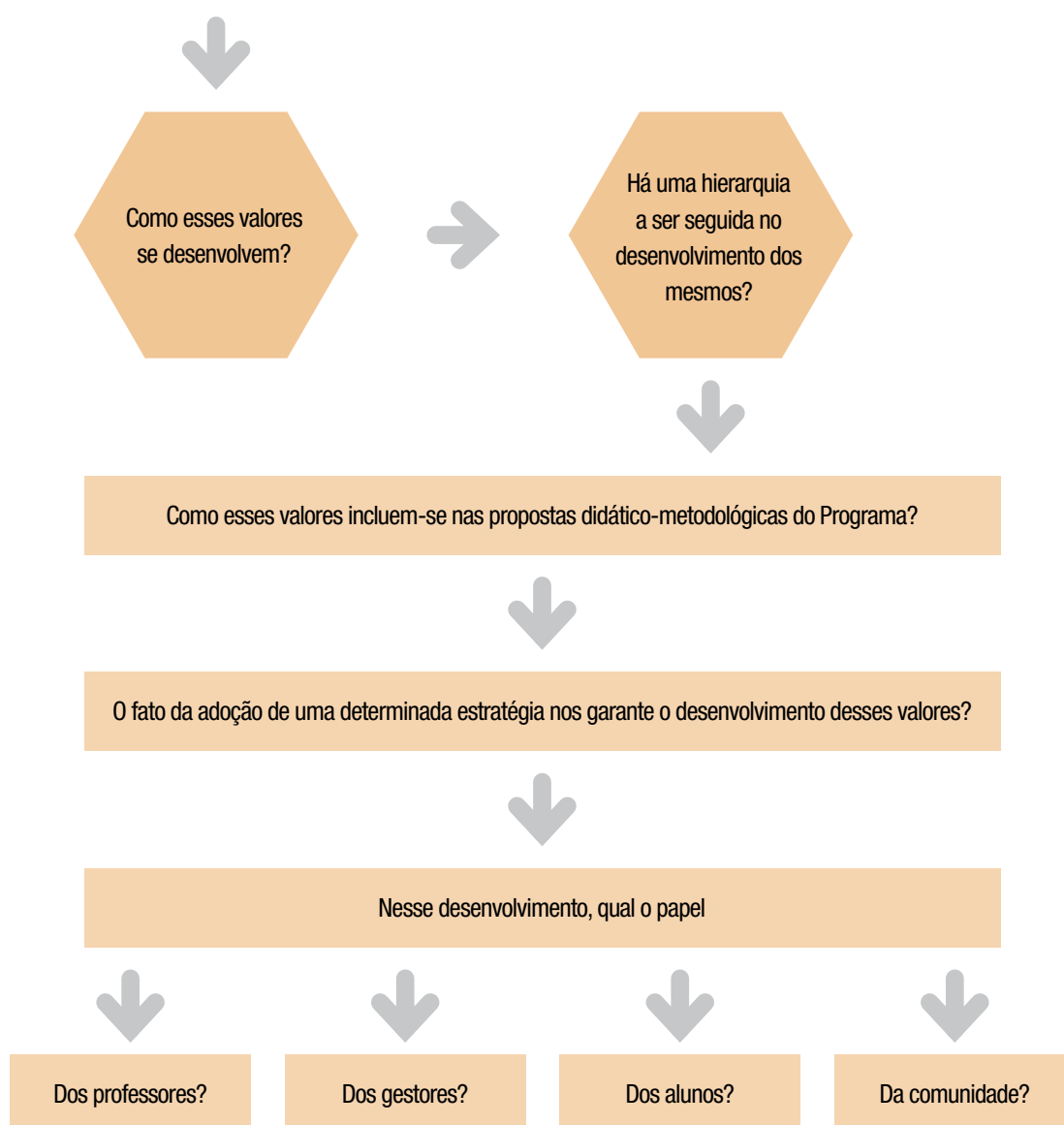
- Como aceitação da coletividade, com vistas ao todo, em detrimento de ideais individuais.
- Como códigos ou padrões específicos construídos socialmente e que, partilhados, representam o sentido, as significações das escolhas que orientam a vida do sujeito na seleção de objetos ou desejos psicológicos, viabilizando a satisfação das necessidades por meio de escolhas frente à realidade.

O texto orientador aponta para vários valores, implícitos no conceito de cidadania. Significa que eles precisam ser alcançados para que a cidadania seja de fato exercitada. São eles: simultaneidade e interdependência dos valores éticos de igualdade e equidade, diversidade, liberdade, autonomia e emancipação, participação, solidariedade e relação dialógica. Podemos acrescentar a eles: responsabilidade, engajamento, pertencimento a uma coletividade, integridade.

Sabemos que o Programa propõe diferentes trajetórias de aprendizagem cooperativa, como as Expedições Investigativas, o trabalho com Projetos, o Conselho de Grupo. Cabem, como reflexão, algumas questões.

Formação de Gestores Escolares

Quais os valores implícitos e explícitos no conceito de CIDADANIA ?



A explicitação desta dinâmica encontra-se ao final deste material, no ponto quatro: “Esquematização da Oficina a ser oferecida aos Gestores”.

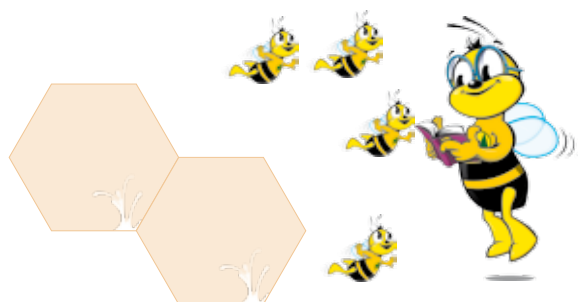
Vamos explorar os conceitos de cooperação e cidadania vivenciando o conceito de COLABORAÇÃO através da confecção de um copo.

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA E O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Hoje, questões como autonomia, cooperação, cidadania, participação no espaço escolar, papel dos atores deste espaço, pluralismo político, diversidade de culturas e outros tantos se tornam assuntos dominantes, temas marcantes nos debates educacionais brasileiros. Na prática do dia-a-dia, todos esses temas encontram eco, ou seja, vêm se traduzindo nos espaços escolares pela determinação da existência de um Projeto Político Pedagógico específico, próprio, para cada escola. Ele é compreendido como um projeto educativo, um instrumento teórico-metodológico, cuja função é a de contribuir para a organização do conhecimento escolar. Ele organiza o trabalho pedagógico estabelecendo relações interativas com o trabalho administrativo.

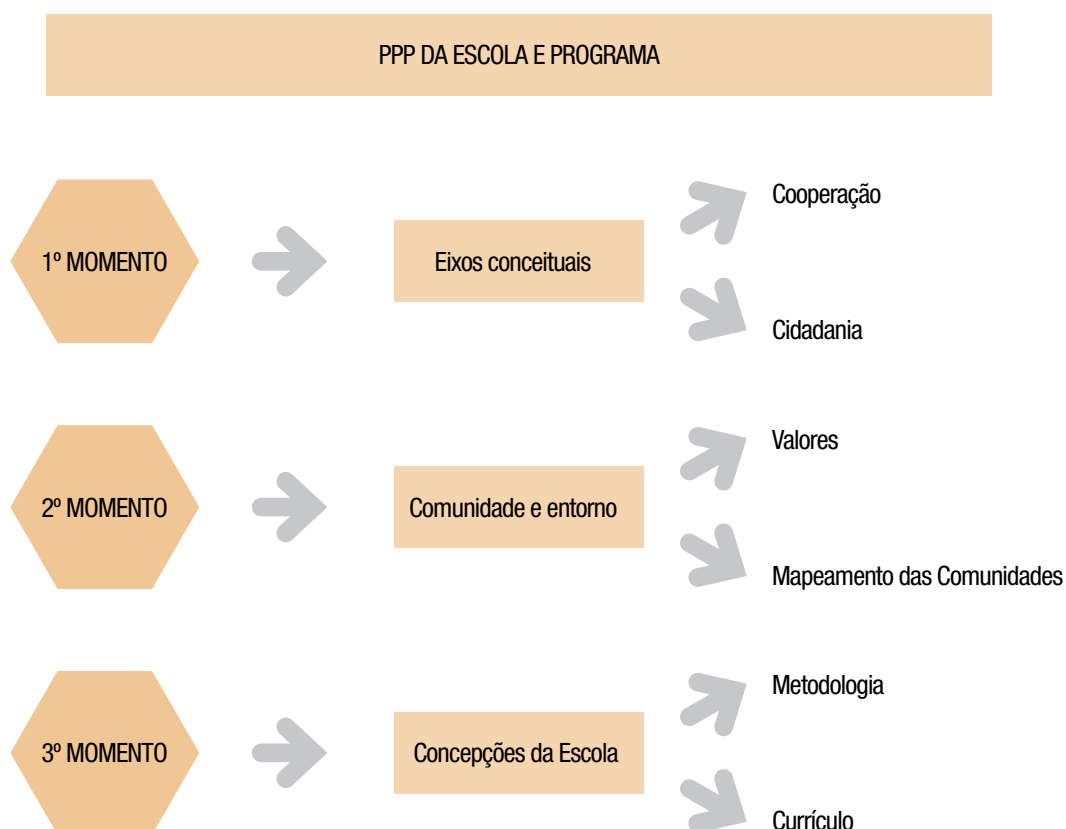
Acreditamos não ser necessário explorarmos detalhadamente as questões envolvidas na organização, no desenvolvimento e na aplicação do Projeto Político Pedagógico, uma vez que estamos tratando basicamente com educadores. É importante ressaltar também que não há uma forma única de se construir um PPP e nem mesmo um modelo mais eficaz do que outrem. Esses dependem basicamente das especificidades e das singularidades de cada escola. Por ser uma resposta aos processos de gestão democrática, precisa ser construído coletivamente. Envolvem-se equipe diretiva e professores, funcionários da escola, alunos e suas famílias e, se possível, ainda, representantes da comunidade do entorno da escola. Obviamente, as responsabilidades desses membros da comunidade escolar são diferenciadas nesta construção, cabendo à equipe diretiva da escola e seus professores a responsabilidade maior e a tomada de decisões.

O PPP é um organizador das atividades da escola, um guia para todos os envolvidos no processo ensino/aprendizagem. Serve de base ou de regulamento para as ações de planejamento e avaliação da escola. Como tal, deve ser consultado permanentemente. Ele mostra a intencionalidade e as pretensões e ou objetivos da escola. É o resultado de um trabalho coletivo que estabelece metas comuns a toda a comunidade escolar. Consequentemente, prevê as atividades pedagógicas e administrativas da escola. É a expressão da cultura da escola, suas crenças, seus valores, seus significados, modos de pensar e agir das pessoas que participam de sua elaboração.



RELAÇÃO DO PPP E DO PROGRAMA:

Na relação do Projeto Político Pedagógico da Escola com o Programa A União Faz a Vida podemos definir três momentos. O primeiro enfocando os Eixos Conceituais; o segundo, a Comunidade do Entorno; e o terceiro, as concepções da escola.



Na esperada relação do PPP da escola com o Programa A União faz a Vida, num primeiro momento, é nos **eixos conceituais** (Cooperação e Cidadania) que orientam o mesmo que encontramos os principais pressupostos a serem trabalhados e inseridos no PPP da escola. Essa inserção deve sempre respeitar a visão que o grupo da escola tem sobre essas concepções, ou seja, como a escola entende a questão da cooperação e da cidadania. Esses são objetivos e metas permanentes da nossa educação. Observe-se que esses princípios “casam” perfeitamente com os eixos basilares da educação indicados por Doll (2002): conhecimento, autonomia, solidariedade, desenvolvimento, avaliação, sustentabilidade, ética e humanização.

Na elaboração ou reelaboração anual do PPP, ao voltar-se para a relação e ou inserção do Programa, a escola pode analisar e responder às questões abaixo. Estas auxiliarão na elaboração de suas diretrizes pedagógicas de acordo com a proposta. Ou seja, as respostas que surgirem a estas questões podem ser consideradas Diretrizes Pedagógicas e, conseqüentemente, inseridas no PPP.

- De que forma desenvolvemos, na escola, os valores concernentes aos eixos do Programa?
- Que ações específicas adotamos para desenvolver a cooperação? Nossas ações respondem à fase de desenvolvimento em que os indivíduos se encontram, garantindo assim a assimilação e a incorporação desse valor na sua vida?
- Que cidadãos queremos formar?
- Que características devem ter esses cidadãos?
- Que ações articulam-se na escola para atender à necessidade de desenvolvimento da cidadania?
- Conhecemos suficientemente nossos alunos, suas condições sociais, econômicas e culturais, suas aspirações e seus anseios para planejarmos para eles?

Os exemplos que se seguem, retirados de Projetos Políticos Pedagógicos, estão aqui colocados para verificarmos se essas perguntas estão respondidas nestas concepções que as escolas apresentam como suas diretrizes básicas. As análises dos mesmos devem contemplar os eixos e as perguntas.

Exemplo de missão:

Formar seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro.

- Esta missão contempla os eixos básicos?
- Como podemos transformá-la para que esses eixos sejam contemplados?

Exemplos de respostas a essa pergunta:

Formar seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro construídos sobre os princípios de cooperação e cidadania.

Formar seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro capazes de decidirem o seu destino pessoal e coletivo

Exemplo de filosofia:

“Cuidar, educar e brincar com amor, estimulando o desenvolvimento integral da criança. Assim construir a base da formação humana fundamentada nos valores morais para a formação de uma pessoa ética, afetiva, criativa e participativa na construção de seu conhecimento, capaz de conviver num ambiente com base na afetividade.”

- Esse exemplo de Filosofia contempla os Eixos de Cooperação e Cidadania?
- Que cidadãos a escola quer formar?

Exemplo de conceito de educação

Foi escolhido um pensamento que serviu, além de outros, como referências filosóficas e doutrinárias.

Em contato com a realidade social da qual é parte, cada criança, cada educador vivencia situações que interferem no seu comportamento e na sua visão de mundo. Uma escola que não reflete este movimento, que não incorpora as transformações do agir e do pensar de uma sociedade, tende à estagnação de sua prática educativa (Léia Tiriba).

Este pensamento traduz a trajetória feita pela equipe de educadores quanto ao pensar e refletir a concepção de educação. Nesta trajetória, conclui-se que a educação:

- ⬡ Requer estabelecer relações de vivência da criança com o mundo.
- ⬡ Considera a criança um ser dinâmico e em evolução.
- ⬡ Faz parte de um processo que não tem limite de tempo.
- ⬡ Supõe uma construção coletiva, uma caminhada conjunta.
- ⬡ A criança é observada na sua evolução global.
- ⬡ A criança é a prioridade de todo corpo educativo escolar.
- ⬡ Exige do educador: formação e capacitação contínua.
- ⬡ Considera a criança sujeito de direitos.

Exemplo de concepção de escola:

A escola deve ser um espaço de constante reflexão da prática pedagógica, da organização curricular e de projetos coletivos, qualificando e fortalecendo as relações existentes no contexto escolar, com o objetivo de inserir os educandos no universo de conhecimentos constituídos pela humanidade ao longo da história, na perspectiva de uma formação ética e estética.

Para tanto, faz-se necessário a manutenção e a qualificação de espaços de planejamentos já existentes, quais sejam: reuniões gerais, reuniões por ano-ciclo e reuniões por área do currículo.

Exemplos de objetivo geral:

Estimular a representatividade qualificada dos segmentos escolares, fortalecendo a identidade do grupo.

Exemplo de objetivos específicos:

Trabalhar a capacidade de o indivíduo se autodeterminar frente à sociedade, desenvolvendo a atitude crítica, ética e solidária.

Assegurar a discussão pedagógica planejada pelo coletivo da escola, conforme organização de tempos e espaço estabelecidos no calendário escolar vigente.

Exemplo de diretrizes pedagógicas:

A escola tem como prática, debater sobre as formas de estruturação do planejamento educativo, apostando no respeito à pluralidade de organização da ação como forma de garantir o princípio já firmado no artigo 3º, inciso III da LDBEM.

“Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas”.

Assim sendo, não se estabelece uma única estrutura para a formalização do planejamento educativo, mantendo, porém, a unicidade no que se refere aos princípios expressos nas normativas definidas pelo Sistema XXXXX

Exemplo de avaliação:

A avaliação é um espaço de retomadas do processo de aprendizagem. À escola deve ser assegurada autonomia no processo avaliativo.

A avaliação tem que ser vista como um processo de reflexão em relação à aprendizagem, considerando-se todos os momentos e espaços de ensino-aprendizagem, para redimensionar o planejamento conforme as necessidades apresentadas.

Compreende-se a importância de oportunizar outros espaços, na própria escola, aos alunos com dificuldades na aprendizagem, através da garantia de recursos humanos, físicos e materiais, bem como projetos construídos no coletivo da escola e envolvendo os diferentes segmentos.

A avaliação institucional também se faz necessária para o feedback de toda e qualquer organização do planejamento da ação peda-

gógica. Envolve também a participação e a escuta dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, em um processo contínuo de qualificação dos instrumentos que permitem a comunicação clara e concisa dos resultados do trabalho educativo com todos os segmentos envolvidos.

SEGUNDO MOMENTO: O ENTORNO DA ESCOLA.

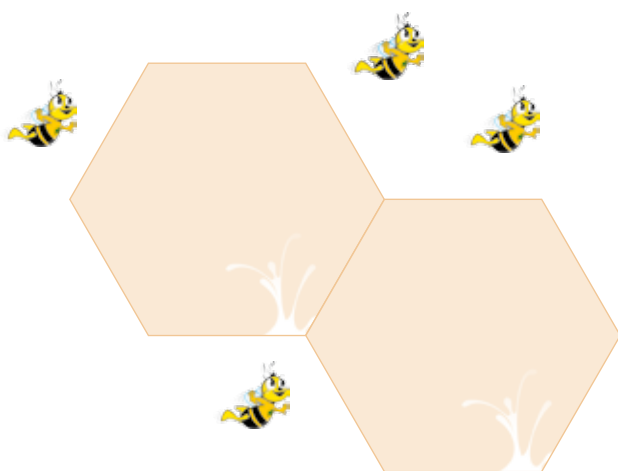
Na continuidade, em um segundo momento podemos explorar questões relacionadas a **comunidade, ao entorno de Escola**. Uma vez que a escola pretende estabelecer valores de cooperação e cidadania, estes repercutem diretamente na mesma. Igualmente no que concerne à metodologia sugerida pelo Programa, principalmente na Expedição Investigação e nas Comunidades de Aprendizagem há uma vinculação direta com os mesmos. A relação entre a escola e a comunidade, no Projeto Político Pedagógico, deve estar expressa nos itens clientela e recursos. Em uma possível reformulação do PPP (para inserção do Programa), recomendamos que as considerações sobre o Mapeamento de Comunidades, apresentadas anteriormente neste material, sejam consideradas.

Podemos novamente despertar a reflexão sobre o tema através de perguntas como:

- ⬡ O que caracteriza nosso entorno? Que tipo de zona rural ou urbana somos?
- ⬡ Como nos inserimos nesta comunidade?
- ⬡ Qual o papel que a escola deve ter na sua comunidade?
- ⬡ Que valores queremos transmitir aos nossos alunos?
- ⬡ Quais são os principais valores dos pais dos alunos?
- ⬡ Quais as principais limitações e/ou possibilidades desta comunidade?
- ⬡ Que ações estamos prevendo para fortalecer as relações com nosso entorno?
- ⬡ Como podemos aproximar a escola do seu entorno e o entorno da escola?
- ⬡ Que manifestações artísticas e culturais de nossos alunos e de suas comunidades podem ser incorporadas ao currículo da nossa escola?

Exemplos de relação com a comunidade retirada de um ppp

A escola tenta realizar um trabalho com a comunidade Escolar que fortaleça **valores** como: respeito à vida, solidariedade, paz e responsabilidade, favorecendo a construção da autonomia do indivíduo, priorizando o desenvolvimento de relações qualificadas para a construção da identidade da Comunidade Escolar.



A humanização das relações dentro da escola e com a comunidade deve ser priorizada, considerando o princípio de respeito pela diversidade natural e cultural, através da promoção de ações pedagógicas que estimulem a participação dos alunos como agentes de transformação social e cultural.

Quanto à Educação, os pais desejam uma educação que resgate principalmente os valores da família e que dê oportunidades justas a todos, independentemente de partidos políticos e religiões, e que tenham acesso a uma boa educação, que aprendam os valores da vida e a serem mais humanitários, justos, responsáveis e que demonstrem essas atitudes no dia-a-dia.

TERCEIRO MOMENTO – CONCEPÇÕES DA ESCOLA

Em um terceiro momento, podemos explorar as questões da relação entre a proposta metodológica do Programa e o currículo escolar. São muitas as questões que despontam nesta relação e elas estão diretamente vinculadas às diretrizes pedagógicas das escolas e às concepções teóricas que as sustentam.

É preciso analisar também as concepções do Programa e as concepções de currículo

da escola. Vamos, por isso, focar mais diretamente a metodologia do programa cujos princípios já estão estabelecidos de forma clara.

Perrenoud, um dos pensadores atuais das questões educacionais, defende que o conhecimento formal deve ser transposto didaticamente para conhecimento escolar e que este é o papel da escola. Nesta visão, o papel do professor é o de mediar a interação dos alunos com os objetos de conhecimento. Toda a sua ação educacional, seus métodos, sua forma de avaliação propiciam, ou não, essa interação.

O Programa A União Faz a Vida, prevê a utilização da Metodologia de Projetos. Nunca é

demais ressaltar que a Metodologia de Projetos responde a muitos dos princípios educacionais mais atuais como: o aluno deve ser sujeito de sua aprendizagem; a aprendizagem deve superar a fragmentação do saber dividido em disciplinas; a organização do trabalho escolar deve procurar atividades prazerosas; entre outros.

Exemplo retirado de um ppp

A escola deve, portanto, investir no sentido de auxiliar as crianças a pesquisarem, localizarem e se apropriarem dos acontecimentos produzidos e armazenados pela humanidade, nos diversos suportes de informações: livros, DVDs, CDs, computadores, entre outros.

Os temas transversais Meio Ambiente e Saúde, Inclusão e Diversidade Étnico-Raciais (cultura indígena e cultura afro-brasileira), educação para o trânsito e Estatuto da Criança e do Adolescente aqui propostos são pontos de partida para o trabalho pedagógico em conjunto com os conteúdos, pois tratam de questões de relevância social as quais merecem nossa atenção. O trabalho com essas temáticas permite construir aprendizagens alicerçadas pelo testemunho vivo dos alunos, através de experiência, pesquisa, relatos, registro e conclusões.

O currículo na Educação Infantil é concebido como um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico, de modo a promover o desenvolvimento integral de crianças de 0 a 5 anos de idade.

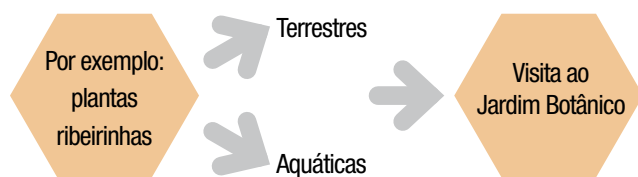
IMPLICAÇÕES PARA O PROFESSOR

Na visão da integração ou inserção da Metodologia de Projetos no PPP da escola, um dos fatores de sucesso (senão o principal deles) é o

papel do professor. Nem sempre este tem tempo para estudar mais significativamente a questão e compreender quais são as implicações da adoção da mesma e sua relação com o currículo.

Recordando: Trabalhar com a Metodologia de Projetos, significa:

- Compreender que teoria e prática não estão dissociadas.
- Mudança de postura. Professores precisam de “um tempo” para apropriarem-se do novo conhecimento. Um tempo para aprender, um tempo para pensar em como aplicar os mesmos.
- Compreender que disciplinas puras e isoladas em seu discurso deixam a desejar no processo de ensinar/aprender, pois se afastam dos contextos culturais.
- Criar situações de pesquisa, de busca. Pensar e apresentar diferentes alternativas de divulgação.
- Construir, como professor, uma rede de conceitos, temas e atividades que repercutam diretamente no desenvolvimento do mesmo.



- Trabalhar com a visão de interdisciplinaridade. O que implica:
- Fomentar na comunidade escolar o diálogo permanente e crítico sobre suas próprias práticas.
- Compreender (no seu interior) as inter-relações que acontecem entre as diferentes áreas de conhecimento e trazer para o

ambiente educacional toda a problematização e os desafios dos sujeitos tidos como pertencentes a uma comunidade.

- Para um professor que ministra disciplina específica, implica articulação, estabelecer relações entre as diferentes áreas. Pensar que conexões, que correspondências, que similaridades e que diferenças existem entre as disciplinas. Quais são os elementos comuns que podem ser pontos de aproximação a serem enfocados por todos e quais os pontos que devem ser explorados especificamente.
- Para um professor dos níveis iniciais, implica a busca de aprofundamento nas diferentes áreas do conhecimento.

É possível a inserção ou a integração entre o programa e o ppp?

Convém ressaltar que um PPP estruturado com a integração que estamos pregando no Programa dependerá basicamente da forma como ele foi construído. Espera-se que a escola discuta COMO relacionar todas essas questões com seu PPP. Na minha visão, não existe a possibilidade de uma implantação “forçada”, pois a aceitação de uma visão interdisciplinar e de metodologia de projetos não existe por si só. Não se produz por si mesmo. Segundo Santos, está na dependência das metadisciplinas. Da filosofia desencadeadora. Da teoria que a mantém como um sistema de conceitos.

Se toda a comunidade escolar participou da elaboração do PPP e defendeu princípios educacionais que se aproximam da linha de sustentação do Programa, se os professores estão **convencidos** quanto à abordagem metodológica e estão prontos a trabalhar com interdisciplinaridade, essa integração e ou inserção é possível. **Pode e deve acontecer.**

Avaliação do Programa

Toda avaliação é um processo. Nele está incluído algum tipo de coleta de dados e o uso dos mesmos para obtenção de alguma informação, consolidação ou mudança de trajetória. Também pode servir para verificar os princípios teóricos que sustentam um processo, uma metodologia, um programa. Cabe lembrar que a avaliação deve ser usada como oportunidade para construir conhecimentos e que seus resultados devem servir, principalmente, para alterar planejamentos futuros. Nesse sentido, é importante que todos os envolvidos no desenvolvimento do Programa conheçam a avaliação do mesmo.

Sempre que nos defrontamos com dados de pesquisa, precisamos saber como avaliá-los. É indicado que nos debruçemos inicialmente sobre as questões elaboradas e aplicadas. Nessa análise podemos estabelecer a relação entre as questões e o objetivo da pesquisa.

No caso específico da pesquisa aplicada ao Programa, alguns objetivos são apontados:

- 🟡 Avaliar a qualidade dos trabalhos e dos agentes envolvidos.
- 🟡 Indicar o envolvimento dos diferentes agentes.
- 🟡 Indicar os problemas que o Programa enfrenta a partir da opinião das pessoas envolvidas.

Ao analisarmos as respostas, devemos verificar os índices das mesmas.

- 🟡 Quais os que tiveram os índices positivos ou negativos mais altos e/ou mais baixos.
- 🟡 Quais foram os índices que apresentaram alternâncias nas respostas. Esses índices



vão indicar pontos diferentes de interpretação das ações ou dos pontos discordantes.

Os dados coletados e apresentados (resultados) devem servir para **AVALIAR CUIDADOSAMENTE** as ações subsequentes e as decisões de manter a mesma linha de ação ou redirecionar aquilo que vinha sendo feito.

Os dados fracos precisam ser igualmente **FOCOS DE ATENÇÃO CUIDADOSA**. Uma análise pelo grupo responsável deve procurar apontar as causas desses resultados.

A avaliação só tem razão de ser se for seguida de um **PLANO DE AÇÃO** que aponte medidas e/ou estratégias para prevenir dificuldades futuras, para corrigir dificuldades apontadas e para melhorar os pontos positivos.

Para avaliar a qualidade do Programa, é necessário conhecer seus indicadores. Os indicadores de um programa são uma espécie de balizadores, eles distinguem as ações do programa entre o ideal e o possível. O que apresentaremos a seguir são as Fases que compõem o programa explorando seus respectivos indicadores.

Passaremos agora a conhecer os indicadores de cada fase e seus respectivos descritores, identificando as relações destes com os valores de cooperação e cidadania que são a essência do programa como um todo.

FASE – ARTICULAÇÃO

Indicador: divulgação do programa e compreensão de suas metas

Neste indicador, o foco é articulação para adesão ao programa. O que queremos é ouvir de vocês quais os reais motivos que levam adesão ao programa. Quais os desafios para articular a adesão ao programa? Quais são os grupos que demonstram maior resistência? E que motivos apontam?

A relação entre essas respostas e a qualidade do Programa está exatamente no fato

de que a compreensão do alcance do mesmo está diretamente vinculada a forma de sua divulgação e aos fatores de interpretação ligadas a esta forma.

Delineando esses fatores, poderemos juntos identificar outras estratégias para articular a adesão.

FASE – REALIZAÇÃO

Indicador: Oficinas de Formação

Este indicador apresenta como ponto culminante a formação. Cabe, portanto, para discutirmos este ponto, questionarmos: Os Assessores instauram um ambiente dialógico entre os participantes dos cursos de formação? O conhecimento dos diferentes participantes é mediado e aproveitado? As experiências formativas são analisadas? Qual é o nível de envolvimento do educador? Até que ponto ele acredita ser possível desenvolver o programa dentro da sua sala de aula? E dentro da escola? Que dificuldades ele visualiza? O Educador, após a oficina, sente-se “preparado” para desenvolver o Programa? A formação continuada dá continuidade e aprofundamento ao que foi apresentado na oficina? O que precisa ser melhorado em termos de materiais e de desenvolvimento da oficina?

Indicador: Convocação

No que tange ao indicador convocação, interessa-nos discutir qual a reação dos professores diante desse chamado.

FASE – DESENVOLVIMENTO

Indicador: Envolvimento do educador

Neste indicador, o foco é o envolvimento. Interessa-nos saber quais são as dificuldades que o educador encontra para desenvolver a metodologia proposta. Que tipo de apoio recebe da equipe diretiva da escola? Percebe o programa como possibilitador e instigador do desenvolvimento de ações de cooperação e cidadania? O educador se percebe como agente cooperativo nesse e desse processo? De que maneira? O programa possibilita melhores resultados? Em que âmbito? Quantitativo e/ou qualitativo?

Indicador: Protagonismo do aluno

Para dialogar sobre este indicador, é importante considerar até que ponto o educador consegue fazer a mediação entre os interesses dos estudantes e os conteúdos programáticos. De que maneira o educador pesponta o projeto com os conteúdos? Quais são as maiores dificuldades encontradas pelo educador para fazer as conexões necessárias entre a curiosidade do estudante e o conteúdo programático? O que faz para levar esta curiosidade a se tornar curiosidade epistemológica?

Qual é o envolvimento do aluno no Projeto? Suas necessidades são consideradas? Como se faz a escolha do tema? O aluno tem iniciativas relacionadas ao Projeto que não aquelas sugeridas pelo educador?

Indicador: Envolvimento dos agentes e da comunidade da escola na realização dos projetos (educadores e alunos)

Este indicador apresenta como foco o envolvimento da comunidade. Aqui cabe a nós discutirmos até que ponto os projetos desenvolvidos se relacionam com a cultura local? O educador se identifica com a cultura local? De que maneira a comunidade escolar discente e docente é conquistada e é convidada a participar? Qual o nível de participação? Quem mais se envolve com os Projetos? Que tipos de apoio são dados aos Projetos?

Indicador: Apoio dos diretores da escola ao programa

É importante considerar que para desenvolver a ação cooperativa e a cidadania é de suma importância que todos os atores da comunidade se envolvam. O programa precisa fazer parte do planejamento das atividades desenvolvidas pela escola. Precisa ainda fazer parte do Projeto Político Pedagógico da escola. Pouco adianta o educador trabalhar isolado em sua sala de aula, é necessário perceber a escola como um organismo. Nesse sentido, cabe discutirmos como o Programa esta sendo incluído na escola? O programa atende aos anseios locais? A comunidade sabe da existência do programa? Que tipo de escola e de sociedade o grupo deseja? Qual o nível de participação tem o diretor da escola em relação aos projetos desenvolvidos pelos educadores? De que maneira o diretor articula o desenvolvimento de projetos com o planejamento das atividades da escola e com o Proje-

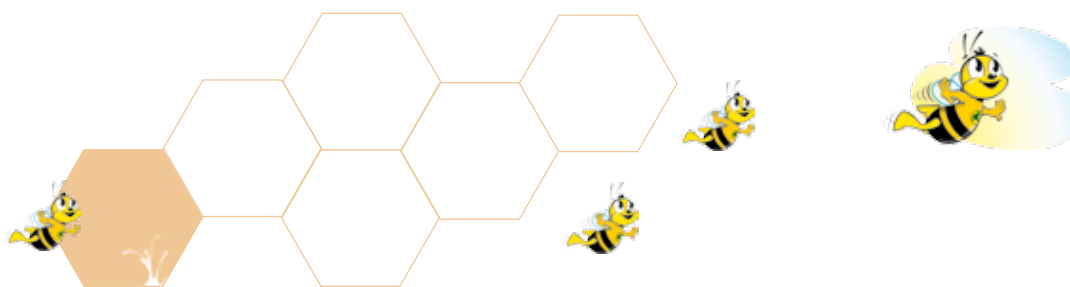
to Político Pedagógico da escola? Quais são as dificuldades que o diretor enfrenta nesta articulação?

Indicador: Articulação entre os agentes (atores)

A presença deste indicador é fundamental para que possamos garantir o bom funcionamento do programa. Pois pouco adianta o educador desenvolver excelentes projetos com foco na curiosidade do estudante, conectado aos conteúdos programáticos, inserido no planejamento da escola, apoiado pelo diretor, se os coordenadores locais (SICREDI e Secretaria de Educação) e a assessoria pedagógica não estiverem envolvidos na fomentação da formação continuada dos atores envolvidos em prol da qualificação dos processos. Proporcionando a aderência sólida do programa e a transformação deste em política pública. Para tanto nos cabe perguntar: Quais são as possibilidades e os limites desta articulação? O envolvimento dos atores (SICREDI, SEC, agentes, assessorias, gestores) atende às necessidades no desenvolvimento dos Projetos?

Qual o nível de conhecimento do Programa e suas metodologias?

Na continuidade, analisaremos os resultados de pesquisa da sua região. Como continuidade, sugerimos a elaboração de um plano de ação para sanar dificuldades, prevenir outras e manter as ações positivas. O modelo deste Plano de Ação pode ser o do 5W já sugerido neste material.



Formação do Comitê Gestor Municipal

A Rede de Compromisso do Programa A União Faz a Vida tem se fortalecido com a captação de recursos, gerando a necessidade de se formalizar a gestão democrática desses valores. O Grupo de Apoio da Fundação SICREDI, em 19/08/11 aprovou o documento abaixo. a partir de agora sugerimos que as cooperativas organizem os Comitês Gestores Municipais, mobilizando as comunidades locais e envolvendo todos os agentes.

ORIENTAÇÕES PARA A FORMAÇÃO DO COMITÊ GESTOR MUNICIPAL DO PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

CAPÍTULO I DA NATUREZA

Art. 1º. O Comitê Gestor, de abrangência municipal, formado por agentes do Programa A União Faz a Vida, é responsável pela destinação dos recursos financeiros oriundos do Gestor, do Parceiro e dos Apoiadores, seja via doações ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente ou provenientes de quaisquer outros meios, públicos ou privados, **visando ao desenvolvimento de Projetos, bem como às ações de manutenção do Programa.**

Art. 2º. O Comitê reúne-se ordinariamente a cada dois meses e, extraordinariamente, sempre que for necessário.

CAPÍTULO II DA REPRESENTAÇÃO

Art. 3º. O Comitê, com composição máxima de 20 pessoas, é formado, em cada município, por representantes dos seguintes órgãos:

- Prefeitura Municipal: 2 representantes, sendo 1 necessariamente da Secretaria de Educação.
- SICREDI: 2 representantes.
- Ministério Público ou Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente: 1 representante.
- Assessoria Pedagógica: 1 representante (opcional).
- Apoiadores: 2 representantes.
- Escolas: Alunos: 5 representantes.
Pais: 2 representantes.
Professores: 3 representantes.
Diretores: 2 representantes.

Art. 4º. Os membros do Comitê podem ser eleitos ou indicados para exercerem um mandato de dois anos, com exceção dos alunos que são eleitos ou indicados para um mandato de um ano, que deverá coincidir com o período letivo.

Art. 5º. Para promoção e agilidade de seu funcionamento interno, o Profissional de Programas Sociais do SICREDI é designado como Secretário do Comitê.

Art. 6º. O Presidente do Comitê será eleito pelos seus membros.

Art. 7º. Nenhum membro receberá qualquer remuneração, gratificação ou premiação pela participação no Comitê.

CAPÍTULO III DAS FUNÇÕES

Art. 8º - Cabe ao Comitê:

I - Planejar, organizar e supervisionar as atividades financeiras envolvidas no Programa A União Faz a Vida, visando assegurar que todas as tarefas sejam executadas dentro das normas legais e das políticas estabelecidas.

II - Orientar e aprovar os Projetos elaborados para a obtenção de recursos financeiros, visando ao cumprimento das exigências legais de qualquer âmbito.

III - Encaminhar à Fundação SICREDI os Projetos aprovados, a planilha de custos e os dados necessários ao encaminhamento dos recursos ao município.

§1º Os Projetos estão rigorosamente vinculados aos recursos financeiros existentes no município. Caso os recursos financeiros não sejam suficientes para todos os Projetos aprovados, preferencialmente serão divididos entre estes, segundo critério a ser definido pelo Comitê no início da reunião.

§2º Para aprovação dos Projetos, o quórum, ou representatividade mínima exigida, é de três membros maiores de dezoito anos.

§3º Os membros do Comitê que sejam menores de dezoito anos poderão opinar sobre os projetos, mas não poderão votar nas reuniões para decidir a respeito da destinação dos recursos.

CAPÍTULO IV DAS ATIVIDADES

Art. 9º. As instituições de ensino habilitadas a receber subsídios financeiros devem apresentar seus Projetos nas reuniões do Comitê.

§1º Estes projetos serão, preferencialmente, apresentados por alunos envolvidos nos mesmos.

§2º Itens a serem analisados para a obtenção do financiamento: Expedição Investigativa, Índice Inicial, Índice Formativo, Índice Final, Comunidade de Aprendizagem, Currículo, Processo Assemblear e Orçamento. Os itens a serem apresentados dependem da fase do Projeto.

§3º Serão considerados recursos financiáveis aqueles que envolvem o material didático-pedagógico do Projeto, ou seja, aqueles essenciais ao processo de ensino-aprendizagem, necessários para o desenvolvimento do Projeto.

§4º Após efetuada a análise, será comunicada a todos os interessados a relação dos Projetos habilitados e aprovados.

§5º A justificativa para a reprovação de Projetos deve expressamente constar em ata.

§6º A ata é pública.

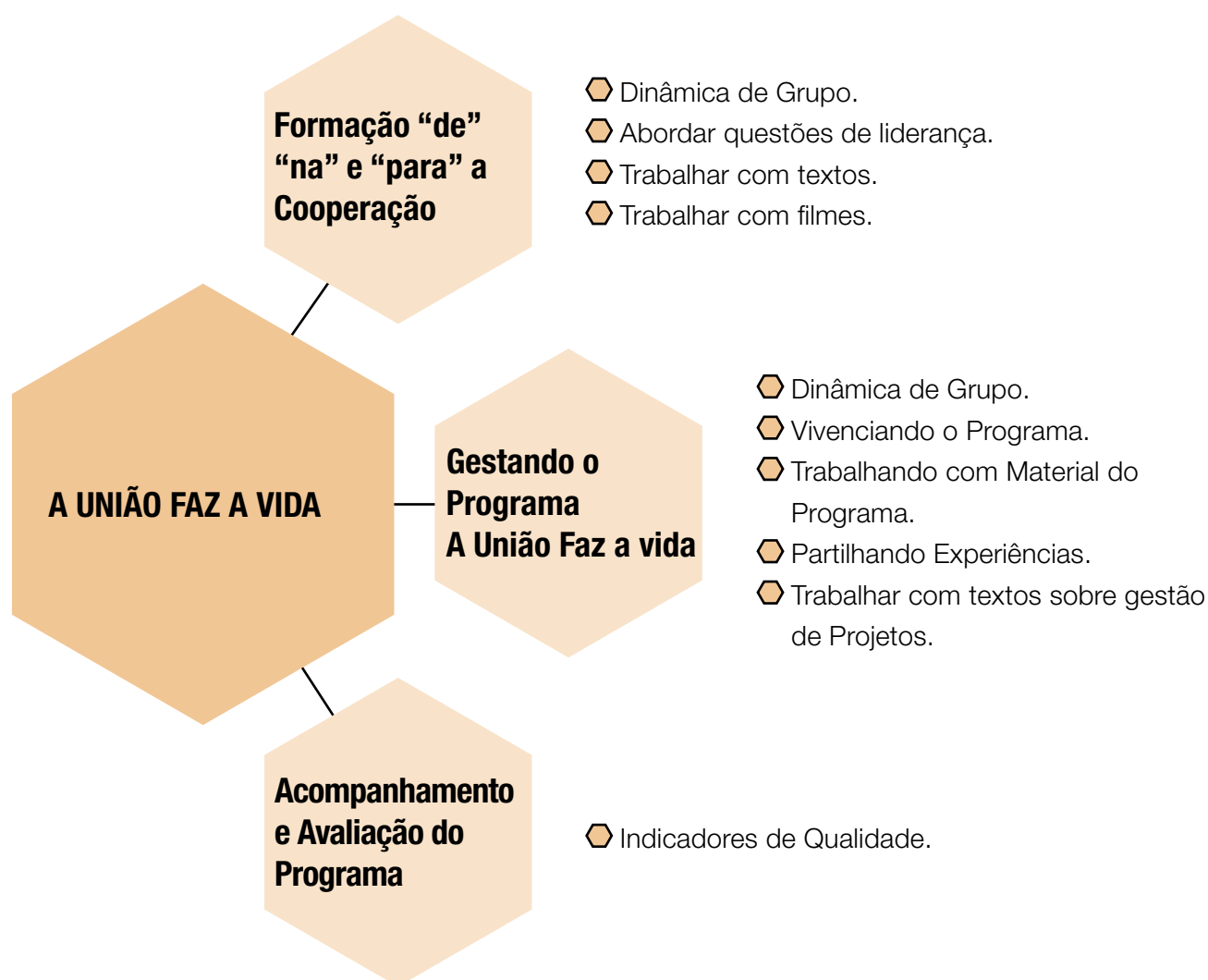
Esquematização da oficina a ser oferecida aos Gestores

Neste capítulo, apresentaremos o delineamento da Oficina a ser desenvolvida com os gestores. São sugestões a serem adotadas ou não de acordo com o conhecimento da realidade de cada um.

Sugerimos aos formadores que os gestores, na sua oficina, façam a esquematização de implantação ou sequências do Programa em suas escolas. Para isso, os gestores podem usar o modelo de planejamento já explorado.

Ao planejar a oficina dos gestores, os formadores, que conhecem a sua realidade local, devem pensar em como partir do conhecimento que os gestores já trazem. Essa ação garantirá uma maior coesão e manterá o interesse dos mesmos.

Gestores escolares. A oficina está organizada em três tópicos básicos correspondendo ao Programa desenvolvido. Acresce-se a estes as Orientações para a formação do Comitê Gestor Municipal que integra o contexto da formação como informe.



GESTÃO DE PESSOAS NA E PARA A COOPERAÇÃO

Objetivo:

Este tópico tem como objetivo resgatar com os diretores e os coordenadores pedagógicos a essência de suas funções como gestores de pessoas. O que propomos é dialogar sobre os processos de gestão e suas implicações no que tange à subjetividade dos atores implicados nesse contexto.

Métodos e Técnicas:

Sabemos que resgatar a essência de função em meio ao grupo de trabalho não é tarefa fácil, por isso vamos desenvolver a seguinte dinâmica:

Estabelecendo Relações de Confiança

Como fazer?

Organize duas colunas de cadeiras, viradas de frente uma para outra, de modo a formar um corredor. Este corredor deverá ter o espaço necessário para que o ministrante possa percorrê-lo sem encostar nas cadeiras. Em suma, o corredor deverá ter o espaço de um passo entre as duas fileiras. O número de cadeiras depende do número de participantes. Observação: em sendo um corredor, não há cadeiras nas pontas.

Depois de organizado o corredor. O ministrante solicitará aos participantes que tirem os seus calçados e subam nas cadeiras. Ficando estes de frente uns para os outros.

O ministrante convidará os participantes a imaginarem que esse corredor é um rio cheio de perigos, como jacarés, piranhas e correntezas. Cada fileira de cadeira representa uma margem do rio e para trocar de margem é preciso cuidado.

Assim organizados, começa então a dinâmica. O ministrante solicitará aos participantes que se organizem:

- 🟡 Por ordem alfabética.
- 🟡 Por idade.
- 🟡 Por ano de nascimento.

Nos movimentos realizados pelos participantes poderão ser observados aspectos como solidariedade, auxílio ao colega que precisa se movimentar de uma “margem” para outra, ou simplesmente caminhar pela margem. Relações de confiança que os participantes vão tecendo com os seus pares na troca de margem e na necessidade de ser amparado pelo outro. E liderança, ou seja, pessoas que se elegem em meio aos outros na busca de executar a solicitação feita pelo ministrante.

Findada a dinâmica, é momento de coletar com os participantes as suas percepções. Cabe ao ministrante estabelecer conexões entre as apreensões dos participantes e a temática abordada.

Opção 1 – Leitura e Discussão

- 🟡 O primeiro capítulo da apostila.
- 🟡 O texto da Revista Nova Escola – Trio Gestor.

Após a leitura, organizar os participantes em pequenos grupos, perfilando Fóruns de discussão permeados pelas questões: Que gestor estou sendo? Que gestor quero ser? Quais as implicações que o meu estilo de gestar traz para a comunidade escolar?

Encerrada a discussão, cada grupo deverá construir um painel com os sentimentos ou conclusões de cada participante.

Opção 2 – Assistir ao filme – Procurando Nemo

Assistir a extrato do filme Procurando Nemo (escolher momentos do filme que representam o trabalho em equipe e estratégias elaboradas

pelos membros da equipe a fim de alcançar os seus objetivos). Após assistir ao filme, o ministrante pode questionar os participantes sobre: com que personagem você se identificou? Por quê? E, por fim, construir um painel com os sentimentos ou as conclusões de cada participante.

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO DO PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Objetivo:

Os gestores escolares são atores fundamentais para o sucesso do Programa nas diferentes instituições escolares. Assim, é de suma importância que conheçam o Programa e instituem práticas gestoras que possam favorecer a sua implementação nas escolas.

Apresentar para o gestor o Programa A União Faz a Vida e seus desdobramentos no cotidiano da escola, desvelando a este o que afinal de contas ele estará gestando. Proporcionar ao gestor conhecer a metodologia do programa, relacionando cada uma das técnicas do Programa com os valores de cooperação e cidadania. Ex.: o mapeamento da comunidade de aprendizagem propicia a formação de um cidadão que reconhece e valoriza as pessoas da sua comunidade.

Métodos e Técnicas:

Para que o Programa possa ser desenvolvido é necessário congregarmos o desejo e a ação de vários agentes, que compõem a rede de cooperação que estamos tecendo. Para que possamos experimentar a tessitura da rede de cooperação, vamos trabalhar a seguinte dinâmica: A construção de um copo.

Para tanto, é preciso os seguintes materiais:

- 🟡 Folhas de cartolina.
- 🟡 Tesoura.
- 🟡 Cola.

- 🟡 Fita adesiva.
- 🟡 Pedacos de tecidos na proporção de possibilitar vendar os olhos.
- 🟡 Tiras de cordas de espessura mediana.

Início da dinâmica: o ministrante solicitará a participação de 6 pessoas. Estas irão formar duplas. Um dos pares da dupla terá os olhos vendados; o outro, as mãos amarradas para trás, nas costas.

Nesse instante as duplas sentar-se-ão no chão. O ministrante distribuirá o material: cola, tesoura, folha de cartolina e fita adesiva. E delegará à dupla a construção de um copo. Que deverá ser feito da seguinte forma: o par que tem os olhos vendados e as mãos livres será artesão da obra “O copo”; o par cujas mãos estão amarradas será o orientador na construção da obra.

Os demais participantes irão observar as duplas no desenvolvimento de suas atividades, registrando as possibilidades e os limites encontrados pelas duplas. Encerrada a dinâmica, volta-se à plenária para discutir as apreensões de todos os envolvidos. O ministrante deve estar atento para estabelecer conexões entre as percepções elegidas e os valores de cooperação elencados pelo programa.

No segundo momento, o ministrante irá expor aos gestores a metodologia do programa, proporcionando a estes a vivência da mesma. Ou seja, realizar a Expedição Investigativa, trabalho com projetos, comunidade de aprendizagem e currículo, relacionados aos valores de cooperação e cidadania.

Vamos começar pela “Boa pergunta”

É na preparação da **Expedição Investigativa**, por meio da elaboração da boa pergunta, que o educador faz comparecer o seu interesse em desenvolver os conhecimentos específicos previstos

no currículo escolar. A pergunta norteadora da **expedição** deve poder circunscrever um campo delimitado de saberes escolares dos quais poderão ser derivados os **projetos** de interesse das crianças e dos adolescentes. A formulação da boa pergunta implica que o educador deve ter claro a qual campo de saberes incide o seu interesse de ensinar.

O educador pode formular questões que remetam aos aspectos históricos, geográficos, ambientais, sociais, arquitetônicos, econômicos etc. de um território delimitado no qual ocorrerá a **Expedição Investigativa**. Vamos experimentar!

Nesse momento, o ministrante delimita o território da investigação. Para tanto, é preciso organizar os participantes em grupos; neste caso, vamos trabalhar com 4 grupos. Sugere-se que seja mapeado o entorno do local onde está ocorrendo a formação. Essa delimitação deve ser feita em grupo.

Depois de definido o percurso, ou seja, a delimitação do território, o ministrante distribuirá uma questão para cada grupo: 1) Quais os gostos deste percurso?; 2) Quais os cheiros deste percurso?; 3) Quais os sons deste percurso?; 4) Em que lugares podemos aprender? Aprender o quê? Dado o número de perguntas, podem se formar 4 grupos.

Os grupos sairão a campo com a finalidade de explorar o caminho previamente traçado, registrando tudo o que julgarem relevante (por meio de fotos, entrevistas, gravações de áudio e vídeo etc.) para responder às perguntas propostas.

Encerrada essa, coleta os grupos deverão organizar a mostra da coleta a partir do mapa/percurso realizado e apresentando os seus achados em um portfólio.

Para construir o projeto, é necessário, a partir da expedição investigativa, desenvolver as seguintes etapas:

🔷 **1ª. Etapa (escolha do objeto):** rememoração da expedição e eleição de um tema (algo que gostariam de conhecer mais). Esta etapa, de início, foi feita individualmente. Em seguida, cada participante apresentou aos colegas o tema escolhido. Dentre os temas sugeridos, os integrantes do grupo escolheram, então, consensualmente, aquele que foi do interesse de todos. Tempo concedido: 15min.

🔷 **2ª. Etapa (construção dos índices):** Índice inicial: fez-se um levantamento individual dos conhecimentos prévios de todos os integrantes do grupo. A partir destes índices iniciais e individuais, elaborou-se um índice inicial coletivo. Índice formativo: a partir dos interesses individuais de pesquisa, o grupo elenca aqueles que são de interesse coletivo. Além das perguntas sobre os assuntos que se deseja conhecer mais, constaram desse índice as hipóteses provisórias sobre tais assuntos. Informou-se aos participantes que os índices individual e coletivo servem para fazer um levantamento do conhecimento prévio dos alunos, bem como das potencialidades do grupo.

🔷 **3ª. Etapa (escolha das fontes):** Relação das fontes de informação que podem auxiliar no desenvolvimento do tema eleito – além da internet, livros etc., a comunidade consiste em uma fonte importante ao projeto.

🔷 **4ª. Etapa (construção do índice final):** O índice final é elaborado com base nos conhe-

cimentos construídos com o desenvolvimento do projeto. Constitui-se na medida em que são elaboradas as respostas às perguntas constantes do índice formativo. Esta etapa, obviamente, não foi possível de ser realizada neste encontro de formação, uma vez que, para finalizá-la, faz-se necessária a execução completa do projeto.

O detalhamento dessas etapas está presente em nossa apostila no item Trabalhando com Projetos.

Leitura do texto – **Gestão de Projetos**

Após a leitura, o ministrante organizará dois grupos com os participantes. Um será o Grupo de Verbalização, a quem caberá refletir sobre as seguintes questões:

- ⬢ Enquanto gestor escolar, como percebo, após esta vivência e discussão, o meu compromisso com o desenvolvimento do Projeto?
- ⬢ Quais as ações que preciso implantar na minha gestão para que as etapas e as metas do Projeto sejam alcançadas?
- ⬢ O que antevijo de limites e possibilidades para melhora da prática docente em minha escola?
- ⬢ Quais as relações que se podem estabelecer entre os projetos e a essência do programa, que são a cooperação e a cidadania?

E o outro grupo será o Grupo de Observação. A este cabe observar a discussão no que tange à postura corporal dos participantes, observando prováveis demonstrações de aderência e de resistência. Para além disso, é preciso anotar questões que lhe forem pertinentes em

relação ao contexto em que se encontram inseridas as suas escolas.

O Grupo de Verbalização terá aproximadamente 20 minutos para fazer a discussão sobre as questões propostas. Feito isso, inverte-se a lógica e vem para a discussão o Grupo de Observação, que terá também 20 minutos para fazer a discussão.

Para fazer o encerramento da discussão, o ministrante solicitará a cada participante que eleja uma palavra-chave sobre a discussão. Essas palavras-chaves deverão ser balizadas à luz das prerrogativas de gestão de projetos e de pessoas na perspectiva do desenvolvimento da cooperação e da cidadania.

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

Objetivo:

Discutir indicadores de qualidade do Programa e a atuação do Gestor para alcançar resultados positivos.

Identificar o posicionamento do gestor na construção de ações que buscam atingir os objetivos propostos pelo programa.

Métodos e Técnicas:

No intuito de legitimarmos esta discussão, faz-se necessário ler o item: Avaliação do Programa.

Após a leitura, para darmos início a esta discussão, o ministrante desenvolverá com os participantes a seguinte dinâmica:

As Cartas das certezas nem tão certas.

Cada participante terá que escrever uma carta respondendo às seguintes questões: Quais são as minhas certezas em relação à implantação e ao desenvolvimento do programa? Quais são as minhas incertezas? Ao final, deve assinar com pseudônimo.

Formação de Gestores Escolares

Escritas as cartas, o ministrante distribui as mesmas entre os participantes de modo que cada um receba a carta do outro.

Cada participante, ao receber a carta, irá lê-la para o grande grupo. A sua tarefa é problematizar as certezas à luz dos indicadores e apontar soluções para as incertezas.

O ministrante deverá mediar as discussões e auxiliar na construção de estratégias para alcançar os indicadores.

Para a Organização da Oficina a ser desenvolvida com os gestores escolares, sugerimos

aos formadores que planejem seu trabalho futuro através do preenchimento dos esquemas já previamente elaborados. Sua função neste momento será a de elaborar a forma de trabalho a ser desenvolvida completando a coluna Ações Pedagógicas. O total de horas previstas é de 16 horas. A distribuição do tempo de cada bloco está intimamente ligada ao conhecimento prévio da clientela-alvo da formação. Portanto, deve ser prevista neste momento, considerando essa clientela.

1º bloco Previsão: horas.

OBJETIVO	CONTEÚDO	TÓPICOS A SEREM ABORDADOS	AÇÕES PEDAGÓGICAS
Resgatar com os diretores e coordenadores pedagógicos a essência de sua função enquanto gestores de pessoas.	Formando Pessoas na e para a Cooperação	Gestar pessoas. Cooperativismo e Rede de Cooperação. O Papel do Gestor Escolar. Transformando grupos em equipes de trabalho.	

2º Bloco Previsão: horas

OBJETIVO	CONTEÚDO	TÓPICOS A SEREM ABORDADOS	AÇÕES PEDAGÓGICAS
Proporcionar ao gestor o conhecimento do Programa, a identificação de seu papel no desenvolvimento de valores e na gestão de pessoas.	A relação entre a gestão de pessoas e a gestão do Programa A União Faz a Vida	O caráter de inovação do Programa. O papel do gestor e do Programa. Identificação dos valores inerentes ao mesmo. O PPP da escola e o Programa.	

3º Bloco Previsão: horas

OBJETIVO	CONTEÚDO	TÓPICOS A SEREM ABORDADOS	AÇÕES PEDAGÓGICAS
Discutir indicadores de qualidade do Programa e atuação do gestor para alcançar resultados positivos. Identificar o posicionamento do gestor na construção de ações que buscam atingir os objetivos propostos pelo Programa.	Avaliação do Programa	Análise dos indicadores de qualidade do programa relacionando-os à atuação do professor e do gestor. Análise dos resultados de sua região e sugestões de ações de melhoria. Tópico complementar: Orientação para a formação do Comitê Gestor Municipal.	

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2010. 2ª edição.
- BRIGHOUSE, Tim e David Woods. Como fazer uma boa escola? Porto Alegre: ArtMed, 2010.
- CANÁRIO, Rui. A escola tem futuro? Das promessas às incertezas. Porto Alegre: ArtMed, 2006.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DELORD, Jacques. Um tesouro a descobrir. Porto Alegre: ArtMed, 2001.
- DEMO, Pedro. Avaliação qualitativa. São Paulo: Editores Associados, 2005.
- FERREIRA, N.S. (org). Supervisão educacional. Para uma escola de qualidade: da formação à ação. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- HERNÁNDEZ, Fernando. Ventura, Monzerrat. A organização do currículo por projetos de trabalho. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- KATZ, Lilian. Chard, Silvia. Abordagem de projeto na educação da infância. Lisboa: Fundação Calouste Gubenkian, Serviço de Educação, 1997.
- MARTINS, Marcos Amancio. Gestão educacional, planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2007.
- MOLL, Jaqueline. Novos itinerários educativos: reinventando a escola dialogando com a comunidade e com a cidade. Disponível em http://aprendiz.uol.com.br/downloads/educacao_comunitaria/reinventar.doc acesso em 24 de setembro de 2007.
- MORIN, Edgar. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. Mari Conceição de Almeida, Edgar Carvalho (org.) São Paulo: Cortez, 2005.
- ORTEGA, Rosario Del Rey. Estratégias educativas para a prevenção da violência. Brasília: Ed. Unesco, 2002.
- SÁNCHEZ-CANO, Manuel e Joan Bonals. Manual de assessoramento psicopedagógico. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- SENGE, Peter e outros. Escolas que aprendem. Porto Alegre: ArtMed, 2005.
- TORRES, Rosa Maria. A educação em função do desenvolvimento local e da aprendizagem. In: muitos lugares para aprender: centro de estudos e pesquisa em educação, cultura e ação comunitária - CENPEC – São Paulo: CENPEC/Fundação Itaú Social/Unicef, 2003.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. Trabalho por projeto. In:___ Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 5ª edição. São Paulo: Libertad, 2004.
- VASCONCELOS, Isabella Gouveia e Andre Ofenhejm Mascarenhas. Organizações em aprendizagem. São Paulo: Thompson, 2007
- VILLAS BOAS , M. V. A prática da supervisão. In: Educação e supervisão. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.