

Projeto Integrador

O módulo 5 tem como alvo proporcionar uma breve revisão de temas e conceitos já refletidos nos módulos e oficinas anteriores. Este percurso de aprendizagem é a base sobre a qual se apóiam os estudos indicados na segunda parte deste material, que dizem respeito à concepção, elaboração e aplicação do Projeto Integrador. Este é o objetivo principal do presente caderno: contribuir com subsídios à atuação dos conselheiros municipais de educação em realidades previamente localizadas e relevantes na garantia da educação escolar é, portanto, o principal objetivo desse módulo.

5

Um acontecimento ou um conjunto de ações articuladas nem sempre tem uma tática ou parte de uma estratégia. Na sociedade, o que acontece não tem a haver necessariamente com um plano estabelecido. Só as teorias conspirativas ou “estruturalistas” da história acreditam nisso. A AC deveria estar sempre aberta à descoberta de várias possibilidades de alternativas.

As ACs são conservadoras: a finalidade é reordenar os elementos da realidade, da situação dominante, fazer funcionar o sistema e o regime. Servem de correção de rota.

Este procedimento determinará a seleção dos acontecimentos, os atores analisados e atribuirá a estes acontecimentos um sentido afinado com interesses da classe dominante.

Todo acontecimento é uma realidade com um sentido atribuído, não é puro fato, mas lido e visto por interesses específicos.

Do ponto de vista dos movimentos sociais populares, não é possível inventar acontecimentos e correlações de forças que beneficiem o campo popular.

O pesquisador deve partir dos acontecimentos social e historicamente determinados, existentes, concretos, e analisá-los sob a ótica dos interesses das classes subordinadas.

- A AC só tem sentido quando é usada como elemento de transformação da realidade.
- A AC leva em conta articulações e dimensões locais, regionais, nacionais e internacionais, e depende de cada situação, da relação ou posição em um contexto mais amplo e mais permanente.
- A AC é análise interessada em produzir um tipo de intervenção política, na definição de estratégias e táticas das forças sociais.

É complexo e difícil determinar relações de causalidade do tipo unilinear. Tudo é muito imprevisível em relação à ação política: sua existência, efeitos e causas. Falar da lógica da ação é falar de sua imprevisibilidade.

Categorias “estratégia” e “tática”: trata-se de identificar as linhas gerais de ação, as estratégias usadas pelos atores sociais para realizar os objetivos.

- Estratégia: articulação, linhas de ação, conjunto de meios, de forças para realizar os “projetos” mais globais de determinadas forças ou classes sociais.
- Tática: meios e formas particulares / concretas de ação para estratégias determinadas.

Presidência da República
Ministério da Educação
Secretaria Executiva
Secretaria de Educação Básica
Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional
Coordenação-Geral de Sistemas

GOVERNO FEDERAL

Equipe de Elaboração
Laboratório de Novas Tecnologias – Lantec/CED/UFSC
Coordenação do Projeto: Roseli Zen Cerny
Comitê Gestor: Andrea Lapa, Jane Bittencourt, Roseli Zen Cerny, Wilson Schmidt

UNIVERSIDADE
FEDERAL DE
SANTA CATARINA

Concepção e Projeto: Arlindo Cavalcanti Queiroz,
Leda Maria Gomes
Programação Visual e Projeto Gráfico: Steven Nicolas Franz
Peña, Camila Piña Jafelice
Adaptação do Projeto Gráfico: Laura Martins Rodrigues,
Thiago Rocha Oliveira

Conteúdo: Paulo Meksenas
Design Instrucional: Isabella Benfica Barbosa
Revisão Gramatical: Juliana Steil
Diagramação: Laura Martins Rodrigues
Ilustrações e Infográficos: Laura Martins Rodrigues
Supervisão de Produção: Isabella Benfica Barbosa

Encontrar formas de verificar a relação de forças, ter uma idéia mais clara desta relação é decisivo para tirar consequências práticas da análise. Isto pode ser feito com indicadores quantitativos como numa eleição: os votos indicam relação de forças entre partidos.

A relação de forças também pode acontecer de uma forma menos “visível”: a força de um movimento social. Como medir o novo?

A relação de forças sofre mudanças, e é por isso que a política é cheia de surpresas. Um candidato, um empresário ou um partido político podem achar que mantêm relação de superioridade e, quando medem “força”, percebem que a relação mudou e têm de explicar a derrota.

5. **Articulação entre estrutura e conjuntura:** tem relação com a história, com o passado, com relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas no processo. Uma greve pode provocar mudanças profundas, mas não cai do céu; é resultado de um processo longo, com determinada estrutura industrial e sindical: tem avanços e limites.

A seca do Nordeste está relacionada à estrutura fundiária: isto é **relacionar a conjuntura** (dados, acontecimentos, atores) à **estrutura**. Temos que perceber as forças, os movimentos, as contradições, as condições que geraram um acontecimento. Temos que tirar deles os seus possíveis sentidos; ver os sinais de saída para o “novo”, para o não-acontecido, o inédito que começa a se manifestar. Ver o fio condutor dos acontecimentos, que nem sempre acontecem dentro da lógica determinada. Os processos são cheios de sentidos e dinâmicas que escapam ou não estão subordinados a determinações lógicas. Temos que procurar, pesquisar o encadeamento, a lógica, as articulações, os sentidos comuns dos acontecimentos.

Duas leituras

1. a partir da situação do poder dominante (lógica do poder);
2. a partir da situação dos movimentos sociais populares, classes subordinadas, oposição ao poder dominante.

tido especial dentro da realidade educacional pode ser acontecimento. O ato dos pais em realizar a matrícula dos filhos é um fato comum, mas não encontrar vagas nas escolas públicas é um acontecimento. Os acontecimentos são os fatos fora do comum; algo inesperado. A questão é que muitas vezes nos acostumamos com os acontecimentos e os transformamos em meros fatos. Além de saber diferenciar os fatos dos acontecimentos, é preciso saber classificá-los segundo a sua importância e segundo a viabilidade em resolvê-los.

Distinguir os acontecimentos segundo a sua importância acaba por revelar os vários lados de uma mesma questão e depende da ótica de quem os analisa. Um acontecimento pode ser bom para um e péssimo para outro. Um ladrão que chega em um lugar policiado vê que a conjuntura está ruim para ele; já a mãe que chega na praça com seu filho vai pensar o contrário.

2. Cenários: são as ações da trama social e política, dentro dos quais os acontecimentos da educação podem ocorrer. O cenário de um conflito pode se deslocar das ruas para o parlamento, para os gabinetes ministeriais, para os bastidores.

A capacidade de definir cenários onde vão ocorrer as lutas é um fator de vantagem importante.

Um governo que desloque o conflito para o gabinete tem seu campo de poder maior. Já os trabalhadores preferem as ruas para fazer suas pressões.

3. Atores: ator social é alguém que representa algo para a sociedade (grupo, classe, país), quando incorpora uma idéia, uma reivindicação, um projeto, um papel dentro de um enredo, de uma trama de relações.

Instituições também podem ser atores sociais: sindicato, partido, TV, igreja.

4. Relação de forças: são as relações entre classes e grupos sociais. Podem ser de confronto, coexistência, cooperação. Sempre revelam relação de forças, domínio, igualdade e subordinação.

7	APRESENTAÇÃO
8	PARTE 1: ASPECTOS DA TEORIA
8	1. PRESSUPOSTOS DO PROJETO INTEGRADOR
9	1º. O Princípio de gestão Democrática
10	2º. O Regime de Colaboração
11	3º. A Educação necessita dos Conselhos Municipais
12	4º. Superando as desigualdades na educação pública
15	5º. A educação é um campo da legalidade e da ética
16	6º. A educação como espaço de integração
18	2. PRESSUPOSTOS DA AÇÃO DO CONSELHEIRO
18	1º. Como a atuação do conselheiro pode ser democrática?
19	2º. Como o conselheiro pode fortalecer o seu conselho?
20	3º. Como o conselheiro atua pela redução das desigualdades educacionais?
21	4º. O que significa, para o conselheiro, agir de modo ético-legal?
22	5º. Como o conselheiro age em prol da integração social?
24	PARTE 2: ASPECTOS DA AÇÃO
24	3. A ELABORAÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR
25	3.1 O que significa um projeto?
26	3.2 O significado do trabalho coletivo
28	3.3 As partes integrantes de um projeto
31	4. INSTRUÇÕES À REDAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO
33	4.1 Análise de conjuntura
37	4.2 As razões da escolha do tema / problema: a sua justificativa e objetivos

41	4.3 Redação da metodologia do projeto
42	4.4 Redação do cronograma
42	4.5 Redação do orçamento
42	4.6 Avaliação da ação de implantação do projeto
45	REFERÊNCIAS
45	SIGLÁRIO
47	ANEXO – ANÁLISE DE CONJUNTURA

ANEXO

Análise de Conjuntura (AC)

Uma síntese do livro de SOUZA, Herbert (Betinho). **Como se faz análise de conjuntura**. 22ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

Quando a sociedade brasileira acompanha o desenrolar dos acontecimentos políticos, não basta acompanhar só pelos jornais. É necessário identificar os ingredientes, os atores, os interessados em jogo.

Fazemos “análises” de conjuntura toda hora, sabendo, querendo ou não.

Sair do emprego, entrar num partido, casar: tomamos decisões baseadas em uma avaliação da situação, vista sob a ótica de nosso interesse.

Levamos em conta as informações que temos, fazemos hipóteses sobre os fatos, medimos a “força” ou o perigo de nossos eventuais “inimigos” e a partir desses conhecimentos tomamos decisões.

Análise de Conjuntura ou AC é uma mistura de conhecimento e descoberta; é uma leitura especial da realidade. Não há AC neutra, desinteressada – está sempre relacionada a uma visão do sentido.

Categorias para Análise

- 1. **Acontecimentos:** temos que distinguir o fato de acontecimento. Nem todo fato é um acontecimento, aquele que adquire um sen-

Apresentação

Neste módulo, você deverá escolher um tema a ser tratado como um problema, usar o conhecimento aprendido e fazer uma análise da situação escolhida. Por fim, deve pensar e aplicar soluções frente ao tema/problema indicado. O aprendizado do conteúdo aqui presente tem como pré-requisito os módulos anteriores, constituindo-se em momento estratégico à sua formação continuada.

Este processo será COLETIVO, mobilizando outras pessoas além de você. Em resumo, o Módulo 5 objetiva integrar todo o conhecimento aprendido, por meio de um exercício de investigação, análise, síntese e ação. Este aprendizado deverá ser socializado por você, conselheiro, junto a um grupo de outros conselheiros para, juntos, planejarem, redigirem, aplicarem e avaliarem um Projeto Integrador.

Ao longo desse módulo, você, conselheiro, será orientado sobre como proceder nas diferentes etapas que compõem um Projeto Integrador. Siga as orientações indicadas neste texto. Ele será a sua principal fonte de orientação da ação. Utilize também o Ambiente Virtual, com destaque às aulas virtuais da elaboração de projetos, o DVD e, ainda, as tutorias para solucionar suas dúvidas.

O desenvolvimento do Projeto Integrador será objeto da sua avaliação, a título de aproveitamento frente a este programa de formação. A certificação completa do programa dependerá, portanto, do conjunto das suas ações educativas e realizadas ao longo deste curso, com destaque para este Módulo.

Este módulo está dividido em diferentes fases, que se articulam. Na **Parte 1**, você encontrará **dois capítulos** com a preocupação de apresentar as bases teóricas do Projeto Integrador e, junto, os fundamentos da ação do conselheiro. A **Parte 2**, com mais **dois capítulos**, apresentará os subsídios necessários para a concepção, redação e etapas da realização e avaliação do projeto.

PARTE 1: ASPECTOS DA TEORIA

Nesta primeira parte do texto, você terá a oportunidade de rever aspectos do conteúdo que aprendeu nos Módulos 1, 2 e 3. Uma síntese dos conteúdos principais estão no Primeiro e Segundo Capítulos deste texto. Este resumo visa retomar pontos fundamentais e preparar para a etapa seguinte, a da compreensão, elaboração e redação do seu Projeto de Ação Educativa Municipal.

Dois capítulos formam a Parte 1, a saber:

1. pressupostos do Projeto Integrador, que trata dos princípios fundamentais do exercício da educação formal, base de toda ação educativa;
2. pressupostos da Ação do conselheiro, que trata dos princípios norteadores da prática do conselheiro e que lhe ajudarão na redação do referido projeto.

Pressupostos são um conjunto de informações antecedentes e necessárias ao entendimento de outras. É tudo o que é preciso saber antes de aprofundar no estudo que se propõe realizar.

1 Pressupostos do Projeto Integrador

Caro conselheiro, antes mesmo de fazermos a discussão sobre o significado do Projeto Integrador, é preciso que retomemos aspectos da sua formação ao longo deste curso na modalidade a distância.

Os pressupostos apresentados a seguir resumem parte dos conteúdos de seu aprendizado realizado nos Módulos 2 e 3. Suas idéias principais devem orientar a elaboração e o desenvolvimento do Projeto Integrador.

Referências

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A educação como cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1976.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** Disponível em: <<http://www.artmed.com.br/patioonline/patio.htm?PHPSESSID=47c842e39090dec902020db09b210123>>. Acesso em: out. 2004.

MACHADO, Nilson José. **Cidadania e Educação**. São Paulo: Escrituras Editora, 1997.

MEKSENAS, Paulo. **Pesquisa Social e Ação Pedagógica**. São Paulo: Loyola, 2002.

SOUZA, Herbert (Betinho). **Como se faz análise de conjuntura**. 22^a ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ROSENFELD, Denis L. **O que é Democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

Siglário

AC - Análise de conjuntura

CEE - Conselho Estadual de Educação

CME - Conselho Municipal de Educação

CNE - Conselho Nacional de Educação

LDB - Leis de Diretrizes e Bases

UNCME - União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação

UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

O ato de avaliar, devido a estar a serviço da obtenção do melhor resultado possível, antes de qualquer coisa, implica a disposição de acolher. Isso significa a possibilidade de tomar uma situação da forma como se apresenta, seja ela satisfatória ou insatisfatória e agradável ou desagradável, bonita ou feia. Ela é assim, nada mais. Acolhê-la como está é o ponto de partida para se fazer qualquer coisa que possa ser feita com ela (LUCKESI, 2004: 01).

Os instrumentos de uma avaliação

São instrumentos de avaliação que os conselheiros podem utilizar:

- Organização e aplicação de um questionário pequeno com perguntas e, para cada pergunta, um conjunto de alternativas como respostas, a serem assinaladas pela pessoa que responde o questionário.
- Realização de pequenas entrevistas, em que se pergunta sobre aspectos das ações desenvolvidas, cujas respostas são gravadas ou filmadas.
- Redação de relatórios a partir da observação das ações por parte do coordenador do projeto.
- A organização de debates com os sujeitos envolvidos nas ações.
- A organização de novos seminários, em que são convidados assessores externos para debaterem com as lideranças que aplicaram o projeto.
- Organização e exposição de fotografias que retratem passo a passo a realização do projeto. Tal atividade pode ser realizada em espaço público e seguida de debates.

Não é preciso que todos esses instrumentos de avaliação sejam aplicados; bastam dois deles para obtermos boa avaliação. O importante é que, ao longo da implantação do projeto, todas as ações desenvolvidas sejam registradas, para que se forme o material sobre o qual se poderá organizar uma avaliação final. Justifique cada uma das ações de avaliação escolhidas e, ainda, a sua forma de aplicação, os sujeitos a serem avaliados e os instrumentos escolhidos, além da viabilidade desta escolha.

1º. O Princípio de gestão Democrática

O nosso primeiro pressuposto parte de uma constatação presente na Lei maior que rege a educação do Brasil. Consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional um título dedicado à *Organização da Educação Nacional*, onde se insere o art. 14 com a previsão da *gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes*. Assim, a elaboração coletiva de um Projeto Político Pedagógico, a ser realizada pelos profissionais de ensino, funcionários e membros da comunidade escolar, dentro de um Conselho de Escola legitimamente constituído, é fundamental na orientação da vida escolar. Sem dúvida, ao Projeto Político Pedagógico soma-se a eleição para diretor, que também contempla a organização de uma Educação Democrática aqui em apreço.

Neste caso, por exemplo, o diretor de uma escola deve ser o coordenador do processo pedagógico e não apenas um gestor de contas e problemas. A partir do seu conhecimento da comunidade na qual a escola está inserida, será capaz de encontrar as soluções mais adequadas, respeitando a diversidade sócio-cultural dos educandos e respondendo politicamente à sociedade.

Este princípio presente na Constituição indica que a luta por uma escola pública e democrática é também uma luta pelo seu gerenciamento democrático, isto é, o exercício das funções e atividades na educação escolar deve ocorrer de modo a respeitar a vontade e o desejo dos envolvidos, desde que estes não entrem em contradição com as leis.

Gestão democrática, como você estudou no módulo II, implica não apenas envolver todos e considerar seus interesses, mas também significa que os envolvidos possam organizar-se de modo a permitir que as ações e projetos em questão se concretizem por meio de uma liderança reconhecida e consentida por todos. Assim, gerir democraticamente é incentivar a participação. *Participar é ter poder de definir os fins e os meios de uma prática social, que pode*

ser exercida diretamente ou através de mandatos, delegações ou representações, diz o professor e pesquisador Ivandro Sales da Costa. Pela participação aprendemos a fazer uso dos nossos direitos e a resguardar os direitos de uma comunidade.

Gerir / liderar exige, portanto, atitudes, conhecimentos e habilidades, sem os quais não é possível concretizar a liderança. Por isso, o gestor / líder deve cuidar da sua formação e sempre atualizar-se por meio de estudos, além de sempre ouvir os liderados. Em qualquer processo de gestão há problemas e desafios a serem vencidos. Neste caso, uma gestão democrática da educação deverá, além de sempre ouvir os envolvidos, contar com uma equipe de profissionais bem preparados, que saiba fazer a mediação entre o gestor e a população. Para isto, há necessidade de uma equipe bem articulada com as posturas e idéias do gestor.

2º. O Regime de Colaboração

É importante considerar que um Conselho Municipal de Educação não é um órgão isolado, mas deve agir dentro do **Regime de Colaboração** com os Conselhos dos municípios próximos ao seu. O Conselho Municipal deve também interagir com o Conselho Estadual de Educação, com o MEC e com a sociedade civil no seu entorno.

Um Regime de Colaboração implica no estabelecimento de um **sistema de colaboração e reciprocidade**, baseado na cooperação, na divisão e na distribuição de competências com autonomia, visando a constituição de objetivos comuns com normas nacionais gerais e garantidas pela Constituição. Assim, o sistema educacional municipal deve estar integrado e em colaboração em relação ao sistema estadual. Segundo o professor Jamil Cury,

O ensino fundamental é uma competência compartilhada, reforçada pelo art. 10, II da LDB que diz ser incumbência dos Estados definir com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades... Também o mesmo art. 10, III

sobre a experiência pela qual passamos. A avaliação se faz presente em tudo o que fazemos na vida, pois estamos sempre analisando as nossas práticas de acordo com os nossos objetivos. Aqui fica a questão: como deve dar-se a avaliação de um Projeto de Ação Educativa Municipal? É preciso ter um método e, para isto, precisamos de um ponto de partida. Vamos a ele:

As características da avaliação:

- Avaliar é retornar para uma ação já realizada e refletir sobre ela.
- Na avaliação, destacamos se os objetivos indicados foram alcançados:
 - O que conseguimos atingir ou realizar?
 - Como conseguimos atingir ou realizar?
 - O que não foi possível atingir ou realizar?
 - Por que não foi possível atingir ou realizar?
- A avaliação é o momento de perceber o que fomos capazes de aprender com a experiência ou a ação que realizamos. E essa revisão do aprendizado indica o que ainda é possível realizar.
- Uma avaliação precisa sempre averiguar, também, como pensam as pessoas contempladas por nossas ações. Devemos saber a respeito do seu grau de satisfação e por quê. Em outras palavras: o que as pessoas contempladas pela ação dizem a respeito dela.

Lembre-se sempre: deixar de avaliar uma ação ou uma experiência realizada é o mesmo que pilotar um avião sem os instrumentos indicadores de direção. É como aventurar-se numa floresta sem uma bússola. Assim, a avaliação não é para julgar se uma ação é má; menos ainda para julgar se as pessoas são boas ou não. Mas, ao contrário, avaliamos para determinar se aquilo que estamos fazendo e se as pessoas envolvidas nessa ação estão obtendo os resultados esperados inicialmente. Segundo um importante professor e pesquisador,

de outro modo, o detalhamento deve ser feito com a descrição de todos os passos necessários à realização do projeto.

- DICA: você e seu grupo podem inclusive citar, ao lado de cada uma das etapas indicadas, os nomes de pessoas que ajudarão na realização do proposto.

A socialização das informações e os meios de mobilização da comunidade. Escreva como você vai informar a população a ser contemplada pelo projeto.

- DICA: além de convidar e comunicar, trata-se de mostrar ao maior número de pessoas do município quais as intenções deste projeto. Aqui, deve-se evitar ser modesto, socializando ao máximo o seu propósito.

4.4 Redação do cronograma

Neste momento, é importante preencher o quadro (conforme modelo da página 30) que indicará o tempo necessário à realização de cada etapa do projeto. Na primeira linha horizontal estão os meses do ano durante os quais o projeto será desenvolvido. Na primeira coluna vertical, liste as ações necessárias ao seu desenvolvimento.

4.5 Redação do orçamento

Caso a implantação do projeto envolva custos, será preciso listá-los ponto por ponto e, ainda, indicar a fonte de obtenção dos recursos necessários. Divida em colunas os gastos com pessoal e com material.

4.6 Avaliação da ação de implantação do projeto

Avaliar significa apreciar o valor de alguma coisa, isto é, sempre que experimentamos algo somos capazes de afirmar a nossa opinião

estimula a integração das ações relativas às diretrizes e planos de educação estaduais com as iniciativas dos municípios (citado no documento O regime de colaboração no ordenamento jurídico da educação escolar brasileira, p. 12).

3º. A Educação necessita dos Conselhos Municipais

A educação que é justa, democrática e de qualidade requer o esforço de toda a sociedade na sua construção, e este é o nosso terceiro pressuposto. No que compete à ação do conselheiro municipal, deve-se ter claro, antes de qualquer coisa, que a sua contribuição é dada pelas próprias funções inerentes ao cargo que ele ocupa. Vale relembrar:

- O Conselho exerce uma **função consultiva**, isto é, deve estar preparado para responder a consultas sobre questões que lhe são submetidas pelas escolas, Secretaria de Educação, Câmara de Vereadores, Ministério Público, universidades, sindicatos e outras entidades representativas de segmentos sociais, assim como por qualquer cidadão ou grupo de cidadãos.
- Além desta, o Conselho exerce uma **função propositiva**. Sempre que o Gabinete do Prefeito – o poder executivo municipal – propuser uma ação ou projeto no campo da educação municipal, o conselho pode e deve participar, emitindo opinião ou oferecendo sugestões. É no desempenho desta função que o CME participa da discussão e da definição das políticas e do planejamento educacional.
- Uma **função mobilizadora** também caracteriza a contribuição do Conselho Municipal à educação: estimular a participação da sociedade no acompanhamento e controle da oferta dos serviços educacionais; envolver a comunidade na gestão desse serviço público; enfim, mobilizar, motivar e incentivar diversos setores sociais na realização da educação escolar.
- A **função deliberativa** refere-se às decisões sobre determinada questão em determinada área da educação. Exercendo sua fun-

ção normativa, o Conselho Municipal irá deliberar de acordo com sua interpretação da legislação e das normas educacionais. Estas funções são exercidas com a ajuda de promotores e outros profissionais públicos, que podem assessorar os conselheiros.

- Por fim, temos as **funções de acompanhamento, de controle social e fiscalizadora**. Cabe ao conselheiro, junto com o CME, aplicar sanções, previstas na lei, em caso de descumprimento, como, por exemplo, *suspender matrículas novas em estabelecimento de ensino*, determinar a cessação de cursos irregulares etc. A respeito das atribuições de natureza técnico-pedagógica, incluem-se as relativas à *aprovação* de estatutos e regimentos, ou *promoção* de sindicâncias, e, no caso de sistema municipal de ensino instituído, à *elaboração* de normas educacionais complementares, *credenciamento* de escolas, *autorização* de cursos, séries ou ciclos etc.

No cumprimento das suas funções está a maior virtude de um conselheiro municipal da educação a serviço de uma escolarização JUSTA, DEMOCRÁTICA e de QUALIDADE. Por isso, um conselheiro está sempre:

Consultando
Propondo
Mobilizando
Deliberando
Acompanhando
Fiscalizando

4º. Superando as desigualdades na educação pública

O quarto pressuposto a orientar-nos na elaboração do Projeto Integrador consiste em saber que, no Brasil, a educação ocorre em meio a processos geradores da desigualdade social e, deste modo, trata-se de buscar como a educação escolar pública pode agir de

4.3 Redação da metodologia do projeto

O **grupo**, neste ponto da ação, terá um texto redigido que indicará o seu tema / problema com as razões que levaram a essa escolha. Neste momento, o texto deverá ficar guardado, pois ele fará parte da Justificativa do projeto. Agora é oportuno redigir as etapas que caracterizem as ações do projeto, e o grupo deverá indicar as ações necessárias para a resolução do problema passo a passo:

Os materiais necessários para realizar a ação pretendida. Liste tudo o que for necessário para a realização do projeto: papel, caneta, cartazes, aparelho de som, meio de locomoção, enfim, tudo aquilo que você considerar importante para desenvolver a sua ação aqui projetada.

- DICA: Use o bom senso – nem tudo aquilo que o GRUPO precisar será fácil de obter. Então, pense com cuidado, veja o essencial, seja criativo e evite desperdícios.

As pessoas a serem contempladas pelo projeto. Indique o setor da população a ser contemplada e beneficiada pela implantação do Projeto Integrador. Depois, indique o nome das pessoas que ajudarão o GRUPO a implantar o projeto e o que cada uma delas deverá fazer.

- DICA: Seja modesto – às vezes, as pequenas ações, que envolvam grupos pequenos, podem ser mais eficazes e viáveis do que as ações que possuem pretensão de atingir todo o município a um só momento.

Formas de contatar as pessoas. Convide outras pessoas que possam ajudar o GRUPO. Responda com o grupo, agora, as seguintes perguntas: Como este convite será feito? Como vamos nos aproximar destas pessoas? Como convidá-las e convencê-las a nos ajudar? Com quais argumentos podemos convencê-las?

- DICA: procure envolver pessoas que atuem em diferentes instituições, pois a representação diversificada tornará o processo mais rico, com vários pontos de vista.

As etapas da ação. Indique, por meio de uma lista, todas as ações necessárias para colocar em prática este Projeto Integrador. Dito

DA REESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO:

- A fundação de um Conselho Municipal da Educação (CME) e a criação de um Grupo de Trabalho Pró-Conselho.
- Da realização de Congresso Público para fundação do CME.
- Da realização de Congresso Público para reformulação do CME.
- A elaboração de Regimento Interno do CME.
- A busca de sede própria do CME.
- Do estabelecimento de cargos e funções do CME.
- Dos processos de representatividade da sociedade local no CME.
- Da organização das reuniões do CME e de sua periodicidade.
- Do regime de colaboração de vários CME.
- Da relação do CME com o Conselho Estadual da Educação (CEE).
- Da relação do CME com o Poder Executivo Municipal ou Estadual.
- Da relação do CME com o Poder Legislativo Municipal ou Estadual.
- Da relação do CME com o Poder Judiciário Municipal ou Estadual.
- Projetos de parceria do CME com a seção local da Ordem dos Advogados (OAB),.
- Ações de parceiras do CME com sindicatos e demais entidades da Sociedade Civil.
- Formas de interação do CME com o MEC.

maneira a atenuar essas desigualdades. Mas, afinal, o que é mesmo desigualdade social? Como identificá-la? Preste atenção nos exemplos a seguir.

Basta ligarmos uma televisão ou folhearmos um jornal e perceberemos que já nos acostumamos a ver executivos bem empregados, muitos senadores da república ou governadores bem pagos, entre outros. Sabemos de esportistas, artistas ou juízes que freqüentam bons restaurantes, teatros, livrarias, e que consomem produtos caros; sabemos de grandes comerciantes, empresários e banqueiros que podem ir à falência, mas que continuam tendo do bom e do melhor.

De outro lado, sabemos de crianças, menores de 16 anos, que trabalham até 10 horas por dia em troca de meio salário mínimo mensal; homens e mulheres, chefes de família, obrigados a aceitar empregos instáveis e sem o registro na Carteira de Trabalho; mulheres que realizam as mesmas atividades que os homens, mas recebem menos; negros que, por sua origem afro-brasileira, desempenham papéis secundários na televisão, ou com salários inferiores às pessoas de outras etnias; jovens que concluem os seus estudos com muito sacrifício e continuam desempregados; arquitetos, advogados, engenheiros e professores trabalhando como vendedores ambulantes. No Brasil, as desigualdades sociais são evidentes, e relacionam-se sobretudo com fatores econômicos como a distribuição de renda, com fatores políticos e ainda com fatores de gênero e de etnia.

Este cenário demonstra que a **desigualdade social** se relaciona com a economia e a política, como também com a educação, o gênero e a etnia, entre outros. A ausência de perspectivas econômicas, políticas, sociais e culturais produzem o aumento brutal da violência e do desrespeito às leis.

O combate à desigualdade social requer que os governantes de um país priorizem políticas públicas de redistribuição da riqueza acumulada, e que invistam na educação pública no sentido de atenuar as desigualdades sociais. Além disso, é preciso saber gerir o dinheiro público, para que ele possa ser bem empregado. Quando o Conselho se posiciona de modo a fiscalizar o bom uso do dinheiro público na educação escolar, ele está contribuindo para diminuir as

desigualdades sociais. Para isto é preciso ter a consciência de que a mudanças vêm de ações de grupo em que uma pessoa colabora com a outra. *Este “aprender a colaborar” tornou-se suficientemente importante para ser classificado como um capital, uma riqueza de cada comunidade, sob forma de capital social*, diz o professor e pesquisador Ladislau Dowbor.

Você, caro conselheiro, deve saber que a educação aparece neste século XXI como um fator importante do crescimento econômico e da competitividade em mercados globalizados. Neste cenário é preciso pensar que a educação também é uma estratégia para diminuir as desigualdades.

A princípio, o avanço da escolarização na América Latina é um fato incontestável. Atualmente, as matrículas no ensino fundamental superam a marca de 90% na maioria dos países do continente. A proporção de analfabetos decresceu de 34% em 1960 para 13% em 1995. Entretanto, este dado é parte do panorama educacional. A outra face que preocupa profundamente diz respeito a problemas como o fracasso escolar, a exclusão e a baixa qualidade do ensino destinado às classes trabalhadoras.

Desse modo é possível considerar que, sem combater as desigual-

Perfil Escolar

Um Olhar dentro das Escolas Primárias, o relatório da Unesco publicado em 2008, comparou dados de 11 países em desenvolvimento – Brasil, Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Peru, Tunísia, Malásia, Índia, Sri Lanka e Filipinas – que praticamente universalizaram o acesso à educação

primária. No caso do Brasil, até a 8ª série do ensino fundamental. Foram entrevistados e avaliados alunos, professores e diretores. Com base nas informações obtidas, a Unesco traçou um perfil da situação das escolas em si, com foco em recursos que ajudam a melhorar a qualidade do ensino. O perfil que surgiu dos 11 países é semelhante Há falta de

professores, material didático e infra-estrutura de modo geral. O Brasil, além da desigualdade de acesso aos recursos, tem a maior repetência escolar dos 11 países: 18,6% dos estudantes primários brasileiros repetem o ano. O segundo colocado, Peru, tem apenas 8,8%. A média entre os 11 é de 6,3% de repetência.

dades no campo da educação escolar, dificilmente um país poderá desenvolver-se por meio de pressupostos democráticos ou realizar

- Programas de combate ao racismo e à discriminação nas unidades educativas.
- Programa de acompanhamento dos gastos públicos e municipais em educação.
- Formação de Gestores Escolares.
- Formação no serviço e rotina de trabalho nas Secretarias Escolares.
- Formação no serviço e rotina de trabalho nas Bibliotecas Escolares.
- Organização e democratização do acesso às Bibliotecas Escolares.
- Metas de parcerias Município-Estado.
- Metas de parecerias entre vários Conselhos Municipais de Educação.
- Formas de comunicação do Conselho Municipal de Educação com a Secretaria da Educação.
- Formas de comunicação entre Conselho Municipal de Educação e Universidades.
- Formas de comunicação do Conselho Municipal de Educação com as escolas municipais.
- Acesso do Conselho Municipal de Educação às rádios locais.
- Acesso do Conselho Municipal de Educação aos jornais impressos locais.
- Acesso do Conselho Municipal de Educação à TV local.
- Festas e eventos nas unidades escolares.
- Ações de acesso a roupas, agasalhos ou vestimentas de estudantes.
- Ações de acesso a matérias escolares.
- Programas de aquisição e distribuição do livro didático.

real e efetivo abordado por uma criteriosa análise de conjuntura, já exposta acima.

Sugestão de pontos da educação & sugestão de pontos da reestruturação do conselho

DA EDUCAÇÃO:

- Merenda e / ou refeições escolares.
- Transporte escolar.
- Organização do processo de matrícula dos alunos.
- Relação de demanda / oferta de vagas na educação pública municipal.
- Evasão escolar: índices e estratégias de contenção.
- Acesso da Comunidade às dependências escolares.
- Infra-estrutura dos prédios escolares.
- Infra-estrutura e funcionamento de cozinhas em unidades escolares.
- Infra-estrutura da higiene em unidades escolares.
- Condições de uso de equipamentos escolares.
- Organização da gestão nas unidades escolares.
- Informática e acesso à internet nas unidades educativas.
- Programas de inclusão escolar.
- Programas de educação sexual e saúde nas escolas.
- Ações de combate à violência escolar.
- Programas de segurança dentro de áreas escolares.
- Ações de combate à violência contra a criança.

a **justiça social**. Por isso, o desenvolvimento da educação municipal como um sistema, isto é, com leis municipais, deve vir acompanhado da idéia de desenvolvimento local. Ainda segundo Dowbor, *é interessante constatar que quanto mais se desenvolve a globalização, mais as pessoas estão resgatando o espaço local, e buscando melhorar as condições de vida no seu entorno imediato*. Associar o desenvolvimento da educação com a vocação econômica do município é fundamental não só para reduzir as desigualdades no campo da educação como também no campo sócio-econômico.

5º. A educação é um campo da legalidade e da ética

O quinto pressuposto que deve estar presente na ação de cada conselheiro no seu modo de formular projetos diz respeito à permanente defesa de uma postura ética. É bom lembrar que a postura ética nasce do diálogo do indivíduo com a moral e esta deve ser entendida como o conjunto das regras sociais aceitas por todos como as mais adequadas para a vida de uma coletividade.

É importante afirmar que o sistema público não pode conter privilégios de forma a classificar as pessoas entre “superiores e inferiores”. Está no o art. 117, IX da Lei nº 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União): *é proibido ao servidor público valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem*. Tal consideração nos faz pensar que ser ético é ser contra o privilégio. O que é privilégio? O privilégio, dentro do espaço público, é tentar obter uma vantagem particular de algo que pertence e envolve a todos. Segundo Jamil Cury, trata-se da apropriação ou destinação de algo que é comum a um ou alguns. É aquilo que é privado, que é particular de alguém dentro de um sistema público que é de todos. Assim, evitamos o privilégio quando agimos de modo impessoal, e a impessoalidade é uma das características do ser público.

Dentro deste raciocínio, a **postura ética** consiste na capacidade de julgar ações que se pautam por regras de moralidade. Ora, se não há regras não pode haver moral, e se não há moral não pode haver

Justiça social significa o conjunto de ações que partem do Estado e da sociedade civil com o objetivo de redistribuir as riquezas geradas em uma nação. Isto é, criar mecanismos em que os ricos fiquem menos ricos e os pobres menos pobres.

postura ética. Deste modo, é preciso que um conselheiro não só defenda as leis e o cumprimento destas como a sua prática deve ser o reflexo do seu respeito às leis. Ou seja, a ação de cada conselheiro deve estar sempre orientada mais pelo interesse da coletividade e menos pelos interesses pessoais.

Um grave problema que ocorre no Brasil diz respeito à dificuldade de cada indivíduo agir pautado na lei quando é possível burlá-la. Pensemos num simples fato: havendo listas de espera para matricular uma criança em creche, não seria correto que se desrespeitasse esta ordem só pelo fato de a mãe da criança ser amiga da diretora da instituição, por exemplo. A educação pública não é feita de posturas privadas (pessoais). Todo conselheiro deve ter clara a distinção entre o que é de interesse pessoal e o que corresponde ao direito público e, ainda, que o público não é “aquilo que não tem dono”, mas o que pertence a todos e é administrado pelo Estado. Isto é, há um campo legal que legisla o que é privado (pessoal) e o que é público (da coletividade) – não confundir essas duas esferas da vida, o público e o privado. É **fundamental para o conselheiro ter uma postura ética e legal.**

6º. A educação como espaço de integração

A tarefa da escola pública é a de mostrar que os interesses individuais só podem se realizar plenamente por meio dos valores e normas sociais – este é o nosso sexto pressuposto. Em outras palavras, a educação escolar mostra que o ser humano desenvolve as suas potencialidades em contato com outras pessoas, isto é, o indivíduo torna-se indivíduo na medida em que aprende com o outro, que convive com o seu semelhante. Essa convivência em sociedade, por sua vez, é possível quando o indivíduo é capaz de “abrir mão” de alguns de seus desejos para acatar regras socialmente aceitas e comuns a todos. Neste sentido, a escola pública em nível de Educação Infantil e de Ensino Fundamental é capaz de integrar crianças e adolescentes à vida em sociedade, pois, os valores, crenças, costumes e leis já existem antes de nascermos, e será na escola que as gerações adultas agirão sobre as gerações mais jovens com o objetivo de prepará-las para a vida em sociedade.

4.2 As razões da escolha do tema / problema: a sua justificativa e objetivos

Ao organizar-se para escrever um texto que apresente detalhes do tema / problema do Projeto Integrador, o GRUPO terá em mãos cópias das ATAS com o registro das discussões ocorridas no Seminário Público (para o GRUPO que optou por Tema da Educação) ou do Seminário Interno (para GRUPO que optou por Reestruturação do Conselho) realizado. É este material escrito que alimentará a JUSTIFICATIVA do Projeto Integrador, com a exposição dos acontecimentos, do estabelecimento de objetivos, dos argumentos que fundamentem esses objetivos e, finalmente, das propostas de ação. Tudo isso deve ser redigido e dará forma ao corpo do Projeto Integrador.

Portanto, a escolha do tema / problema do Projeto Integrador não é tarefa fácil ou simples, mas decorre de todo um processo que culmina com a redação de texto que nasceu da realização de Seminário Público. Neste processo pode ocorrer – e muitas vezes ocorre – o fato de o tema / problema inicial dar origem a outro tema / problema, considerado prioritário e só percebido durante a realização do Seminário Público. O importante é que a escolha do tema / problema do Projeto Integrador envolva o maior número possível de municípios e que não seja o resultado de poucas pessoas. Por isso, afirmamos que a elaboração do Projeto Integrador é de **ordem objetiva**, isto é, o tema / problema escolhido contém um *acontecimento* que atinge a comunidade. O grupo de conselheiros, responsáveis e líderes pelo desenvolvimento do Projeto Integrador, responderá: por que, no município em que atuamos, o *problema X* é visto pela população como o mais grave? Assim, além de ser um tema / problema importante para o GRUPO, a sua resolução também será importante para a coletividade. Ao realizar isto, os redatores do Projeto Integrador darão o primeiro passo em direção à formulação de uma ação educativa transformadora da realidade escolar local.

Consulte a lista abaixo como uma sugestão entre as diversas possibilidades que o Conselho Municipal da Educação tem diante de si. O importante é que o tema do Projeto Integrador, a ser desenvolvido em **grupo**, represente um *acontecimento* de interesse

1. Consulta à Secretaria da Educação de seu município na busca de informações que estejam relacionadas ao tema do Projeto Integrador. Tais informações são colhidas por meio de depoimentos e da leitura de documentos;
2. Consulta à sociedade civil, isto é, busca de informações junto às Associações de Professores, Estudantes, Pais;
3. Consulta aos órgãos de imprensa locais e da grande imprensa;
4. Em posse dessas diversas informações colhidas pelas ações propostas nos itens de 1 a 3, o GRUPO deve organizar um Seminário Público para que se apresentem os dados colhidos à população local e para que se façam novos debates para pensar em propostas de ação frente ao tema / debate;
5. Da organização e análise dos resultados obtidos com a realização do Seminário, será possível determinar o tema / problema do Projeto Integrador, e então o GRUPO poderá redigir o projeto a partir das indicações contidas no item 4.2 e que se segue. Antes, porém, veja o **fluxograma** das ações que podem ser realizadas até o presente momento.

A2) CONSTITUIÇÃO DO GRUPO DO PROJETO

TEMA DA EDUCAÇÃO

Reuniões para: a) Explicar a proposta b) Fazer a análise de conjuntura
Consulta: • Secretaria da Educação • Sociedade Civil ou Entidades Locais • Imprensa
Organização de seminário público
Realização de seminário público
Análise das informações
Escolha do tema / problema do projeto
Redação e ação do Projeto Integrador (observar o item 4.3 deste documento)

1. Consulta a advogados e/ou procuradores do município na busca de informações que possam relacionar-se à reestruturação do CME. Tais informações são colhidas por meio de depoimentos e consulta da legislação.
2. Consulta a outros CME da região e ao Conselho Estadual de Educação, além do MEC.
3. Consulta à União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME).
4. Dispondo de diversas informações obtidas pelas ações de 1 a 3, o GRUPO desenvolverá um Seminário Interno, convidando as autoridades em educação do município e demais integrantes do CME. Aos presentes, o GRUPO e apresentará os dados colhidos, e todos debaterão propostas de ação frente ao tema / debate.
5. Da organização e análise dos resultados obtidos com a realização do Seminário Interno será possível determinar as ações de reestruturação do CME e, a partir daí, o GRUPO poderá redigir o Projeto de Reestruturação do CME por meio das indicações contidas no item 4.2 que se segue. Antes, porém, veja o **fluxograma** das ações que podem ser realizadas até o presente momento.

B2) CONSTITUIÇÃO DO GRUPO DO PROJETO

REESTRUTURAÇÃO DO CME

Reuniões para: a) Explicar a proposta b) Fazer análise de conjuntura
Consulta: • Advogados e procuradores • Outros CME e CEE • UNCME
Organização de seminário interno
Realização de seminário interno
Análise das informações
Escolha do tema / problema do projeto
Redação e ação do Projeto Integrador (Observar o item 4.3 deste documento)

Por isso, a escola deve organizar-se de modo a ser universal e diversificada. O que significa isso? A educação escolar pública é universal porque é única, isto é, trata a todos da mesma forma e reproduz nos estudantes os valores e a ética presente em nossa cultura nacional. Por outro lado, a educação escolar é múltipla e diversificada, isto é, com graus de especialização porque deve transmitir uma soma de conhecimentos científicos e distintos, segundo as diferentes profissões e ocupações sociais. Assim, é também pela diversidade de conhecimentos que a educação escolar pública permite que os estudantes obtenham habilidades de modo a integrar-se na vida social.

O conselheiro da educação deve estar consciente de que a sociedade brasileira é uma sociedade de classes e, por isso, a educação escolar aparece dividida por interesses de classes: os trabalhadores passam por um tipo de educação escolar que os ensinará a serem sempre apenas bons trabalhadores, enquanto a alta classe média e a burguesia têm acesso a uma escolarização que os conduzirá às melhores ocupações sociais. Dos mais pobres aos mais ricos, as oportunidades escolares devem ser as mesmas. Assim, agir de modo a defender a escola pública, a lutar pela sua qualidade e excelência de ensino é tarefa primordial do conselheiro municipal de educação. Não basta apenas oferecer mais vagas aos trabalhadores manuais, àqueles que vêm de famílias com pouca escolarização, às populações de baixa renda. É preciso saber que a escola será de qualidade à medida que for capaz de contribuir para o aumento da qualidade da integração crítica do indivíduo à sociedade.

Como a escola pública está em meio a uma sociedade dividida em classes sociais, é preciso interrogar se as crenças e costumes arraigados, que fazem parte de todos nós, não seriam crenças e costumes que mais favorecem os já favorecidos. Até que ponto os nossos valores pessoais e as nossas ações por aquilo em que acreditamos estão a favor dos desfavorecidos? A escola pública deve ser capaz de servir ao aprimoramento de uma sociedade mais justa e, ainda, de promover a integração social. Apenas uma escola pública de qualidade contribuirá na luta por justiça social. Ao conselheiro cabe agir como uma força a mais neste processo de aprimoramento social.

2 Pressupostos da ação do conselheiro

Conselheiro, até o presente momento você revisou aspectos de sua formação continuada de conselheiro municipal de educação. A ênfase esteve nos pressupostos que poderiam orientar a elaboração de projetos. Neste momento, é importante rever o que deve fundamentar a ação do conselheiro, porque é a partir da sua prática que o objeto do Projeto de Ação Educativa Municipal será constituído.

1º. Como a atuação do conselheiro pode ser democrática?

A atuação do conselheiro será mais democrática à medida que ele defender uma gestão democrática, em que ele defender uma gestão democrática na escola e na Secretaria da Educação, e mais ainda, à medida que ele defender uma gestão democrática no interior do próprio Conselho Municipal da Educação (CME). Soaria estranho se um conselheiro exigisse atitudes democráticas do Outro se ele, na prática, agisse de modo autoritário.

O outro aqui é entendido como aquele que, em determinado momento/contexto, interage com o conselheiro: pode ser um(a) professor(a); um(a) aluno(a) etc. Assim, “Outro” é no sentido genérico, de alter ego (no campo da psicologia); ator social (no campo da sociologia compreensiva) ou simplesmente, sujeito e por isso em maiúscula.

Uma atuação democrática pressupõe que o conselheiro saiba:

- 1. agir respeitando as leis, mesmo quando a sua aplicação ferir seus interesses pessoais;
- 2. esforçar-se por ser competente, isto é, o líder democrático não espera que uma ação seja feita; ele mesmo lidera a mobilização das pessoas que fazem as coisas acontecerem;
- 3. escutar sempre os outros; colocar-se no lugar do outro ao tentar solucionar um problema para que, com isso, saiba ver o problema de outros ângulos ou “pontos de vista” diferentes dos seus;
- 4. não desistir enquanto o problema não for resolvido; ser perseverante naquilo que se propõe a liberar e fazer as coisas acontecerem;
- 5. contribuir para uma gestão democrática nas escolas por meio de ações que incentivem a gestão escolar com a implantação de

seria mais viável: construir mais creches ou reorganizar os espaços das creches existentes de modo que possam receber mais crianças? Afinal, não adianta buscar soluções muito caras, para as quais não há orçamento. Ao contrário, com o uso da criatividade é possível fazer muito com pouco. Esta é a tarefa da análise de conjuntura a escolha do tema / problema certo. Neste momento, o grupo responsável pela elaboração do Projeto Integrador poderá indagar-se: seria mais oportuno atuar frente ao tema / problema da educação ou atuar frente à possibilidade de uma melhor reorganização do próprio Conselho Municipal de Educação? Se houve dificuldade para que o grupo chegasse até este momento com o tema / problema da educação selecionado, é sinal de que o melhor a fazer será, primeiro, reorganizar ou reestruturar o próprio Conselho Municipal da Educação, porque um Conselho desestruturado e desorganizado não será capaz de agir. Então, neste momento, um terceiro passo deverá ser tomado. O grupo deverá escolher entre fazer um Projeto Integrador com base em um tema / problema da educação ou elaborar um Projeto Integrador com finalidade de reestruturar o Conselho Municipal de Educação.

Para aprofundar no estudo dessa importante questão, consulte nos ANEXOS o documento: Uma síntese do livro de SOUZA, Herbert (Betinho). Como se faz análise de conjuntura. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OPÇÃO A: TEMA DA EDUCAÇÃO	OPÇÃO B: REESTRUTURAR O CONSELHO
O GRUPO que optar por esta modalidade de escolha do seu tema (problema) de projeto será porque, na análise de conjuntura que realizou, percebeu o seu Conselho Municipal de Educação organizado, a ponto de ser capaz de investir seus esforços e energias na realização de um Projeto Integrador que busque dar conta da realidade escolar local.	Se o GRUPO escolher esta outra modalidade para indicação do seu tema (problema) de projeto, significa que a análise de conjuntura realizada apontou para a existência de problemas internos na organização e capacidade de agir do Conselho Municipal da Educação. A escolha por fazer um Projeto Integrador que primeiro reestruture o Conselho para só depois realizar outras ações também é viável.
A1) ANÁLISE DE CONTEXTO TEMÁTICO	B2) ANÁLISE DE CONTEXTO DO CONSELHO
O GRUPO que, após a análise de conjuntura, indicada anteriormente, conseguiu estabelecer o tema / problema do seu Projeto Integrador deve, neste momento, proceder a uma rigorosa análise do seu contexto temático. O que significa isso? Do mesmo modo que o GRUPO realizou consultas e debates para definir o tema do Projeto Integrador, deverá fazer o mesmo – porém, com o objetivo de aprofundar as causas que geram o problema em destaque. Assim, é importante que se faça:	O GRUPO deverá ter, ao encerrar a análise de conjuntura indicada anteriormente, o tema / problema do seu Projeto Integrador definido. Trata-se, agora, de proceder a uma rigorosa análise do seu contexto temático. Afinal, de que modo fazer? O GRUPO que realizou consultas e debates para definir o tema do Projeto Integrador deverá, igualmente, desenvolver novas estratégias de ação com a meta de estudar as causas possíveis do problema que faz parte do tema indicado.

consulta pode ser feita a Associações de Professores, de Entidades Representativas de Estudantes, de Pais e de outras organizações sociais do município ou municípios envolvidos;

3. consultar os Planos Educacionais do Município, Estaduais ou Federais;
4. consultar a legislação educacional nos níveis municipal, estadual ou federal;
5. relacionar os depoimentos colhidos com o que dizem os documentos e legislação.

A partir deste levantamento temático prévio será possível redigir uma lista dos principais *acontecimentos* no campo da educação e que são merecedores de um Projeto Integrador. A seguir, o grupo estabelecerá uma ordem de prioridades, que vai do *acontecimento* mais grave e viável na sua solução ao menos grave e de maior dificuldade de solução. Pronto: aí estará o *acontecimento prioritário*, que se transformará no tema / problema do Projeto Integrador.

Por exemplo, diante do tema / problema *falta de vagas em creches municipais*, podemos perceber que se trata de um *acontecimento* e não de um mero *fato*. Outro exemplo: os pais da maior parte das crianças estarem desempregados é um *acontecimento* e não um *fato*. Fazer análise de conjuntura é, em primeiro lugar, *saber distinguir dentre dois eventos* aquele que é apenas um *fato* daquele que é um *acontecimento*; este último não deveria estar ocorrendo. E dentre os acontecimentos listados coletivamente, após consulta e pesquisa, o grupo escolherá aquele que está diretamente relacionado ao campo de atuação do Conselho Municipal de Educação.

É óbvio que os dois acontecimentos citados como exemplos – a saber, a *falta de vagas nas creches* e o *desemprego* – são importantes, porém, o primeiro diz mais respeito ao Conselho Municipal de Educação que o segundo. Um Conselho Municipal da Educação pode contribuir para o desenvolvimento de ações que ampliem as ofertas de vagas no seu município, mas pode menos contra o desemprego. Frente à escolha certa, o que fazer para ampliar o número de crianças atendidas por creches municipais? O grupo de conselheiros terá de continuar a análise de conjuntura perguntando-se sobre o que

Conselhos Escolares e Eleições e Qualificação da escolha de gestões nas escolas.

Enfim, a atuação do conselheiro pode ser democrática quando ele perceber que sozinho pode muito pouco, mas quando se propõe a liderar pessoas, a mobilizar voluntários, a formar pessoas para ações competentes e comprometidas, então, esse conselheiro será capaz de tornar-se um líder democrático. Lembre-se que ser democrático não é ficar de braços cruzados vendo os outros agirem; ser democrático não é ser omissos e nem tampouco facilitar as coisas para os outros. Ser democrático significa ser o primeiro a agir, nunca agir sozinho e sempre convidar e envolver os outros na ação que realiza.

2º. Como o conselheiro pode fortalecer o seu conselho?

O conselheiro pode realizar ações simples, como organizar os espaços de trabalho na sede do CME, organizar o material escrito, fazer um cronograma de ações prioritárias, fazer uma lista dos participantes a serem convocados para a ação, promover o Conselho junto ao município. Estar preocupado com o dia-a-dia das rotinas que se fazem dentro do CME é um ponto de partida fundamental na atuação de um conselheiro. Atos simples, como evitar faltas às sessões e reuniões do Conselho, podem ser muito importantes. Elaborar projetos de ação educativa municipal é uma ação complexa, mas fundamental, e que não pode ser deixada de lado.

Em síntese, o conselheiro fortalece o seu Conselho Municipal de Educação ao **consultar** leis, documentos, promotores e aqueles que possam ajudá-lo no desenvolvimento de uma ação; ao **propor** soluções e alternativas para os conflitos ou problemas presentes na rotina do Conselho, também propondo ações e projetos; ao **mobilizar** as pessoas da comunidade, passando informações, divulgando problemas, fatos e soluções; ao **deliberar**, isto é, decidir dentro da lei, exigindo que se cumpra a lei, formalizando aspectos da aplicação de uma lei em documentos escritos; ao **acompanhar** as ações que se fizerem pela educação e que possam partir da comunidade e

dos Poderes Executivo e Legislativo de seu município e, finalmente, ao **fiscalizar** toda ação do poder público local nas tarefas que dizem respeito à educação escolar.

Todas estas atribuições não se dão de modo isolado, mas compartilhado dentro de um **sistema de colaboração e reciprocidade**.

3º. Como o conselheiro atua pela redução das desigualdades educacionais?

Ao contribuir para a consolidação de uma educação escolar justa, democrática e de qualidade, o conselheiro estará atuando decisivamente na redução das desigualdades sociais. Uma educação escolar **justa** é aquela que atende a todos com igualdade, sem fazer discriminações, sem estabelecer privilégios. Nas relações justas, todos são vistos como importantes em particularidades, no seu modo próprio de ser pessoa. Na educação que se faz com justiça, os envolvidos sabem negociar os conflitos de interesses, quando estes emergem. Uma educação escolar **democrática**, por sua vez, é uma educação em que todos têm voz, isto é, todos podem falar e serem ouvidos; as discordâncias serão debatidas na busca de consensos. Uma educação pensada assim permite e incentiva a participação de todos na resolução dos conflitos e problemas vividos pela coletividade. Uma educação escolar de **qualidade**, por fim, é aquela que efetivamente dá aos seus partícipes a oportunidade de aprender e vir a ensinar, de ter o domínio dos conteúdos científicos e artísticos, tão importantes nos dias de hoje. O que o conselheiro deve fazer na sua prática educativa para garantir justiça, democracia e qualidade na educação?

Este conselheiro deve saber:

1. localizar e identificar pontos de ineficiência do sistema escolar municipal, tais como falta de professores, excesso de licenças, absenteísmo no trabalho, problemas de oferta e demanda de matrículas, entre outros;
2. promover ação de integração dos membros do CME entre si e destes com a Secretaria Municipal da Educação;

4.1 Análise de conjuntura

Uma vez que um grupo de conselheiros está constituído e os seus participantes se preparam para redigir um Projeto Integrador, é preciso, agora, realizar o **segundo passo**, que consiste em uma breve *análise de conjuntura* para descobrir o problema / tema que será o mais apropriado e sobre o qual deverá incidir a ação deste grupo de conselheiros.

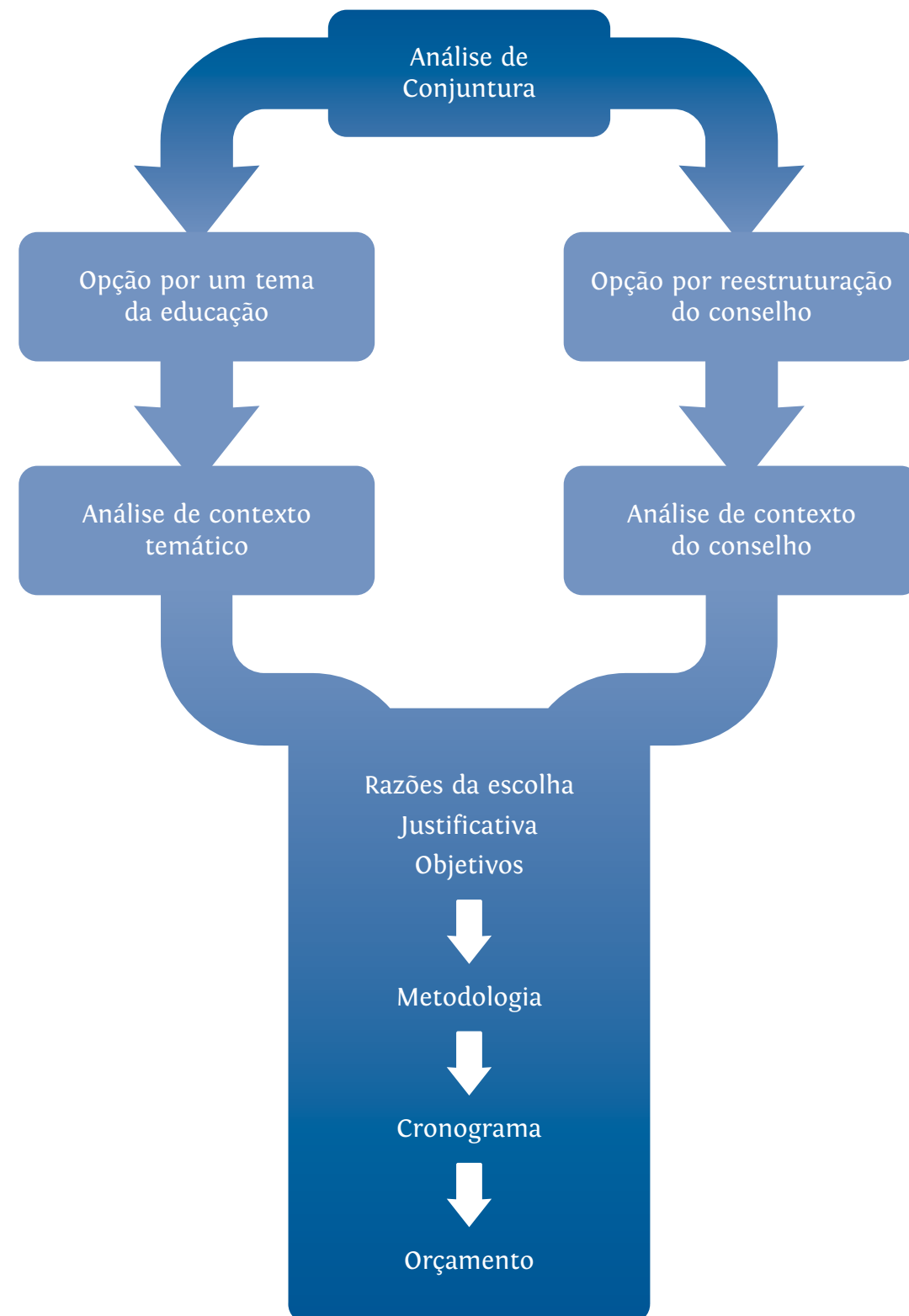
O ponto de partida para escolher o tema / problema certo do Projeto Integrador passa, inicialmente, por saber diferenciar um **fato** de um **acontecimento**. Nem todo *fato* é um *acontecimento*. Apenas aquele fato que adquire um sentido especial dentro da realidade educacional pode ser chamado de acontecimento. Por exemplo, o ato dos pais em realizar a matrícula dos filhos é um *fato* comum, mas não encontrar vagas nas escolas públicas é um *acontecimento*. Os acontecimentos são os fatos fora do comum, algo de inesperado. A questão é que muitas vezes nos acostumamos com os acontecimentos e os transformamos em meros fatos. Além de saber diferenciar os fatos dos acontecimentos, é preciso saber classificar os acontecimentos segundo a sua importância e segundo a viabilidade de resolvê-los.

Fazer análise de conjuntura é saber distinguir quais são os: (a) acontecimentos mais importantes e menos importantes; (b) os mais dos menos urgentes; (c) os possíveis de solução e aqueles de solução inviável. ●

Que o grupo de conselheiros comece, então, por listar uma série de eventos que possam ser denominados acontecimentos, conforme a definição já dada. Neste momento, algumas atividades podem ajudar na elaboração desta lista:

1. realizar conversas e depoimentos preliminares que atestem a experiência / vivência de cada um dos integrantes do grupo de trabalho responsável pela elaboração deste Projeto Integrador;
2. consultar as entidades organizadas da sociedade civil e realizar reuniões rápidas para a coleta de opiniões preliminares que atestem a experiência / vivência de cada um dos integrantes. Aqui, a

Etapas da redação do Projeto Integrador



3. contribuir para que o CME esteja mais próximo das escolas municipais, o que significa estar perto de professores, funcionários da educação e também dos alunos e da comunidade escolar;
4. criar condições para que a Secretaria de Educação de seu município trabalhe em parceria com a Secretaria de Educação do seu Estado;
5. verificar e acompanhar a implantação de projetos de educação que sejam de responsabilidade da Prefeitura, tais como Programa de Merenda Escolar; Programa de Transporte Escolar; Programa de Inclusão, entre outros;
6. fiscalizar investimentos públicos e ações na área da educação.

4º. O que significa, para o conselheiro, agir de modo ético-legal?

No Brasil, estamos acostumados a valores tradicionais que enfatizam as relações pessoais e informais em detrimento das ações com base na lei, isto é, sempre se busca dar “um jeitinho” quando se trata de cumprir uma lei. E mais ainda: damos pouco valor ao registro escrito das nossas ações – parece que tudo pode ser resolvido “de boca” e fica o “dito pelo não dito”. Por outro lado, **agir de modo ético-legal** tem em suas regras de conduta valores, tais como: tratar os fatos sociais com formalidade e de modo a manter distantes as questões individuais, isto é, saber separar o profissional do pessoal. Além disso, no **agir de modo ético-legal**, a justiça é feita com base na lei. Neste agir, o privilégio é combatido, os direitos são respeitados e toda ação é registrada na forma escrita: nada é resolvido apenas oralmente – daí a importância da Atas, das comunicações internas, dos memorandos, dos recibos etc.

Apesar de muito importante, o **agir de modo ético-legal** sempre foi pouco valorizado na sociedade moderna brasileira, pelo fato de que esta sociedade não nasceu das relações contratuais e sim do trabalho escravo, no qual a “lei” do mais forte era a que valia. O Estado e a política, por sua vez, nasceram na “Casa-Grande” – no espaço social habitado pelo grande proprietário rural –, pois não

A primeira Constituição brasileira é de 25 de março de 1824, outorgada pelo imperador D. Pedro I.

havia Constituição nem Congresso Nacional. Resultado: as leis e os direitos, na época do Brasil Colônia, perdiam para a violência, para a dominação, para a vingança e para os privilégios de uns poucos. Parece que isto pouco mudou, pois ainda hoje o desrespeito à lei é muito grande. Mas há que mudar! E a mudança pode dar-se também no modo de o conselheiro agir. Este é um dos maiores desafios aqui postos: agir dentro da lei e não à sua margem.

5º. Como o conselheiro age em prol da integração social?

Integração social é um processo feito de mecanismos que contribuem para que os indivíduos possam pertencer à vida em sociedade. Integrar significa ajudar a inserir no grupo. Ora, a sociedade brasileira nem sempre foi ou é uma sociedade que promova a integração social, e há várias razões para isto, causadas pelos fatores de **desagregação social**:

1. **o desemprego**, que impede as pessoas de estarem integradas ao consumo, a uma vida familiar regular etc;
2. **o preconceito e o racismo**, que impede as pessoas de se sentirem iguais umas às outras, de estarem integradas aos mesmos direitos;
3. **o fracasso escolar ou a evasão escolar**, que, ao impedir o acesso ao conhecimento, impede as pessoas de fazerem parte de contextos que exigem escolarização;
4. **a violência**, que desintegra porque destrói as bases do diálogo, da compreensão e da solidariedade e segrega as pessoas por meio do medo, do sentimento de impotência frente ao ato violento.

Assim, um conselheiro age em prol da integração social quando compreende as razões do desemprego, quando denuncia atos preconceituosos ou racistas. Ele também age pela integração quando luta por uma escola que supere a evasão escolar e, finalmente, combate a violência com o uso da lei e da opinião pública. Fazer isto não é tarefa fácil, porém, torna-se possível desde que valorizemos

Avaliação

Ao pretender avaliar uma ação buscamos analisar de maneira criteriosa esta ação e perceber se ela atingiu ou não o seu objetivo. Nesta análise, podemos considerar também se os proponentes estão satisfeitos com seus resultados e se as pessoas contempladas pela ação estão satisfeitas. Para isto, é necessário indicar e justificar as formas de avaliação que se pretende realizar após a implantação do projeto.

4 Instruções à redação e desenvolvimento do projeto

Neste ponto do desenvolvimento do Módulo 5, você começará a pensar na **realização de uma prática**, isto é, refletirá sobre como deve ser um Projeto Integrador, que deverá ser, preferencialmente, elaborado em grupo, aplicado e avaliado.

Deste modo, o seu **primeiro passo** é formar, imediatamente, um grupo **com outros conselheiros** para, juntos, realizarem a leitura deste documento, fazerem o debate sobre o texto e, ainda, realizarem as atividades aqui propostas. Todo este processo, como você pode notar, é **coletivo** e mobilizará outras pessoas além de você.

Observe o fluxograma a seguir. Nele, você encontrará um desenho das etapas a serem cumpridas, começando verticalmente e de cima para baixo. Em um momento, porém, será feita a escolha de uma entre duas possibilidades, que se apresentam horizontalmente entre o caminho à direita ou à esquerda, dependendo, esta escolha, do tema e dos objetivos do Grupo de Trabalho responsável por desencadear este Projeto Integrador:

Este grupo pode ser constituído por integrantes do seu Conselho Municipal de Educação, por conselheiros de outros CME que atuem nas proximidades ou, ainda, por integrantes do seu CME com integrantes do Conselho Estadual da Educação. O importante é que seja uma ação conjunta, em grupo. Esta atividade poderá ser realizada individualmente somente se for de fato inviável organizá-la de maneira coletiva.

Ações a serem desenvolvidas	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Busca de informações e análise de conjuntura	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contato com sujeitos envolvidos	X			X	X	X	X		
Preparação para inserção no campo de ação			X						
Preparação dos instrumentos de ação			X						
Momento da ação		X	X	X	X	X			
Avaliação da ação / experiência						X	X		
Formas de socializar a experiência						X	X		
Redação do relatório da experiência realizada							X	X	X

Note que a prática de analisar o contexto da ação e buscar informações que auxiliem nas ações propostas pelo projeto é uma atividade que se estende ao longo de todo o processo de implantação da ação, pois é preciso estar o tempo todo aperfeiçoando a ação proposta pelo projeto. Observe também que existe uma série de atividades de preparação que antecedem a implantação do projeto (contato com sujeitos envolvidos; preparação para inserção no campo de ação; preparação dos instrumentos de ação). Repare como o momento da ação é um dos momentos mais extensos da realização do projeto. Por fim, situa-se a etapa de socialização dos resultados e de sua avaliação, verificando o que deu ou não deu certo, o que foi possível avançar, o que ainda falta fazer etc.

Orçamento

Caso a implantação do projeto envolva custos, é preciso listá-los ponto por ponto e, ainda, indicar a fonte de obtenção dos recursos necessários.

os pequenos atos e os pequenos gestos, acreditando que as grandes mudanças começam das pequenas coisas que estão próximas de nós. Talvez a omissão e a passividade sejam os maiores de todos os obstáculos à integração social. À medida que o conselheiro da educação municipal for responsável, ele agirá em prol da integração social, porque terá consciência de suas funções e saberá utilizar-se de suas atribuições e agirá consultando, propondo, mobilizando, deliberando, acompanhando e fiscalizando a educação do seu município.

PARTE 2: ASPECTOS DA AÇÃO

Nesta segunda parte do texto, você terá a oportunidade de estudar o significado de um projeto de ação educativa, a sua função, as suas possibilidades de uso e, sobretudo, o modo de organizá-lo e de implantá-lo. Tais conteúdos estão no Terceiro e Quarto capítulos deste livro. A partir da leitura atenta destes capítulos será possível perceber que se trata de pontos fundamentais que permitem a sua intervenção direta como conselheiro no campo da educação escolar. O Capítulo 3 trata da definição de um projeto e descreve cada uma das suas partes componentes. Já o Capítulo 4 fornece as instruções necessárias à redação e ao desenvolvimento do seu Projeto Integrador.

Sugerimos ainda que você, conselheiro, não elabore o Projeto Integrador sozinho. O que você aprender aqui deve ser levado ao seu Conselho Municipal de Educação ou a uma assembléia de Conselhos próximos para, junto com um grupo de conselheiros, propor a elaboração **coletiva** do Projeto Integrador. Assim, o conhecimento aprendido nos Módulos 1, 2 e 3, somados a este Módulo 5, deve orientar uma ação coletiva e conjunta de um grupo de conselheiros na elaboração de um Projeto Integrador.

3 A elaboração do Projeto Integrador

Caro conselheiro, antes de aprender sobre a elaboração, redação e desenvolvimento de um projeto, é necessário saber o seu significado. Este é o nosso ponto de partida. A seguir, apresentaremos uma a uma as partes que compõem um Projeto Integrador. Salientamos que seu caráter integrador se deve ao fato de necessitar da integração de todos os conteúdos já estudados nos módulos anteriores, contextualizados diante de uma situação efetiva relevante no seu município.

Justificativa e problema

Aqui você deverá explicitar o porquê da escolha do tema do seu projeto. Ao final, procure dar ênfase ao problema relacionado a este tema, problema este que tende a ser resolvido com a implantação do projeto. Neste item é possível você fazer uso dos autores e textos acadêmicos ou educacionais que possam ajudar a fundamentar os seus argumentos. Por exemplo, se o tema / problema diz respeito à violência escolar, pesquise na internet e nas bibliotecas textos e estudos sobre este tema. Fazer leituras e escrever pequenas sínteses dos textos que você ler pode ajudar muito na sua argumentação, justificando a sua escolha de tema / problema.

Metodologia da ação educativa

Neste ponto do projeto, você deverá indicar as ações necessárias para a resolução do problema. Indique passo a passo:

1. os materiais necessários para realizar a ação pretendida;
2. as pessoas a serem contempladas pelo projeto;
3. as formas de contatar as pessoas;
4. todas as etapas da ação proposta;
5. o meio de socialização das informações;
6. os meios de mobilização da comunidade;
7. a forma de avaliação da implantação do projeto.

Cronograma

O Cronograma deve ser um quadro que contenha, na primeira linha horizontal os meses do ano durante os quais o projeto será desenvolvido. Na primeira coluna vertical, liste todas as ações necessárias ao desenvolvimento do projeto. Como no exemplo que segue:

3.3 As partes integrantes de um projeto

Para ter uma idéia geral, antes de começar a redigir o Projeto Integrador, leia e veja as partes das quais ele será composto. Conselheiro, não comece ainda a redação do seu projeto, pois isto será uma atividade coletiva e articulada aos poucos, no decorrer da realização das indicações constantes no 4º Capítulo deste Módulo. Assim, antes de prosseguirmos na elaboração e desenvolvimento do projeto, cabe uma pausa para discutir as suas partes componentes.

Um Projeto Integrador deve conter:

Capa

Contendo o título / tema do projeto, seus autores e a instituição social que representam e, ao final, data e local.

Sumário

Contendo as partes que compõem o projeto e as páginas nas quais cada uma delas se encontra.

Introdução e objetivos

Neste ponto do seu projeto, você deverá escrever o tema e, logo abaixo, indicar ao leitor que se trata de apresentar um projeto a ser implantando no município, sob a coordenação do Conselho Municipal de Educação. A seguir, escreva os objetivos do projeto. Um OBJETIVO significa uma finalidade que se busca atingir. No caso deste projeto, redigir os objetivos é indicar as metas que se pretende alcançar com uma determinada intervenção ou ação na realidade escolar. Por exemplo, se o tema / problema do projeto é saber o que leva a um número excessivo de faltas dos professores ao trabalho nas escolas onde lecionam, os objetivos do projeto seriam, entre outros:

1. conhecer os fatores que levam a existência desse acontecimento;
2. pensar em estratégias de ação para diminuir a sua ocorrência.

A questão da redação do projeto será tratada no capítulo seguinte. Lembramos ainda que este Capítulo se encerra com um breve exercício de análise de problema da educação escolar. Tal atividade é fundamental à sua formação.

3.1 O que significa um projeto?

A proposta deste **Módulo 5** é para você, conselheiro, redigir, implantar e avaliar um Projeto Integrador. Neste sentido, o nosso ponto de partida é saber o que significa PROJETO. A palavra “projeto” traz em si a noção de lançar-se à frente. *Projetar-se*, o *projétil*, o *projeto*: o que vai à frente, atira, lança, atravessa. Deste modo, ao fazer um projeto, estamos pensando para frente, isto é, estamos pensando o que ainda não aconteceu e que deverá acontecer se alguns procedimentos forem tomados de modo adequado. Para projetar, isto é, para planejar uma ação futura é preciso saber de onde se parte, aonde se deseja chegar e o que fazer para atingir este objetivo. Em outros termos, *fazer um projeto* é pensar a partir de uma situação vivida e conhecida em tempo presente para, por meio de ações determinadas, interferir e modificar esse presente e construir um futuro, um novo contexto. Elaborar um projeto é aplicá-lo, pois um projeto que não vira uma realidade é algo inútil e nem merece ser designado por tal.

Assim, elaborar um projeto é, antes de tudo, saber dialogar com as circunstâncias nas quais se vive para buscar construir algo diferente, novo. Projetar faz parte da condição de *ser* humano e é o que nos qualifica como indivíduos e racionais. Por isso, quando falamos em projeto podemos estar nos referindo a vários tipos deste: projetos de vida, projetos de ciência, projetos de sociedade, projetos político, projetos de educação. Diz Nilson Machado:

A palavra projeto costuma ser associada ao trabalho do arquiteto ou do engenheiro quanto aos trabalhos acadêmicos ou aos planos de ação educacional, política ou econômica. Em todos os casos, dois são os ingredientes fundamentais sem os quais não se pode ter senão uma pálida idéia do significado de tal palavra: futuro (antecipação) e abertura (não-determinação). Etimologicamen-

te, a palavra projeto deriva do latim *projectus*, *participio passado de projicere*, algo como um jato lançado para frente (fragmento da obra: MACHADO, Nilson José. *Cidadania e Educação*. São Paulo: Escrituras Editora, 1997, p. 63).

Ao projetar, pensamos em como superar obstáculos e em qual seria a melhor forma de resolver os problemas que se apresentam em nosso dia-a-dia. Nem sempre conseguimos atingir o que projetamos originalmente. É comum o resultado obtido com o projeto conter aspectos diferentes daqueles imaginados inicialmente; é por isso que o matemático Nilson José Machado afirma que, ao projetar, estamos também na direção do inédito e do não-determinado, e ainda: *como esboço, desenho, guia da imaginação ou somente da ação, um projeto significa sempre uma antecipação, uma referência ao futuro (op. cit., 1997: 63)*. Deste modo, é preciso ter em mente que realizar – redigir e aplicar – um projeto é propor realizar uma ação para atingir uma meta.

Vimos que são vários os projetos existentes: de vida, de carreira, de profissão, científicos, políticos, artísticos, religiosos, econômicos ou educacionais. Deve-se deixar claro, entretanto, que o Projeto Integrador que você, conselheiro, irá elaborar e implantar se refere a um:

Tema ou uma situação-problema no município, presente no âmbito da educação para, por meio de um método, obter a resolução, ao menos parcial, deste problema. ◆

Por isso, fique atento ao que será discutido daqui para frente, pois, a partir deste momento, estaremos instruindo você e seu GRUPO acerca dos passos necessários à elaboração do projeto, nesta etapa da sua formação.

3.2 O significado do trabalho coletivo

Entende-se o trabalho coletivo como um conjunto de atividades a serem realizadas por alguns conselheiros municipais de educação. Trabalhar coletivamente não significa, necessariamente, todos trabalharem juntos o tempo todo. Dependendo dos objetivos comuns,

é possível dividir responsabilidades e executar atividades com sub-grupos ou mesmo individualmente, desde que se garanta a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos estabelecidos de comum acordo.

A base deste trabalho deverá estar na participação consciente e na liberdade responsável. Só se garante a eficácia coletiva se a participação estiver centrada na responsabilidade. E para que haja esta participação, há que se ter consciência e responsabilidade, o que exigirá dos envolvidos a presença, reflexão e crítica constantes. É preciso também estar consciente de que não faltarão conflitos e desafios. Entretanto, o resultado passará a ser responsabilidade de todos, e não apenas de um, que poderá perder seu tema.

Condições necessárias para agir coletivamente:

- **Integração grupal e socialização do poder:** O conjunto de conselheiros deve, em comum acordo, escolher um dos integrantes do coletivo para que exerça o papel de líder do grupo. Como a liderança é peça fundamental no processo de trabalho coletivo, caberá ao líder promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre todos que formam o coletivo de trabalho.
- **O permanente diálogo na resolução dos conflitos que emergem no trabalho coletivo:** Estabelecer o permanente diálogo entre o líder e todos os integrantes do coletivo é fundamental. Haverá aqueles que se lançarão com entusiasmo ao trabalho coletivo; existirão os céticos e incrédulos nas mudanças propostas face aos problemas que enfrentam no cotidiano; e haverá, ainda, os omissos, que se omitirão, deliberadamente, para não assumir compromissos. A perseverança e a tolerância deverão ser a tônica nas discussões dos problemas enfrentados por todos os docentes em suas ações junto aos alunos. Assim, o líder, com os demais integrantes do grupo, terá a função de proporcionar a busca de propostas de soluções conjuntas; possibilitará a identificação do trabalho coletivo como elemento propulsor, que traz benefícios ao processo pedagógico; possibilitará também a percepção de que talvez a conquista do “mar” traga alguns receios, mas que o “barco” não poderá ser abandonado ao primeiro sinal de “tempestade”.