

A gestão de projetos de comunicação na escola

Regina Bortolini¹

O desenvolvimento de ações e projetos de comunicação na escola é cada vez mais uma prática necessária, devido a seu potencial pedagógico, cultural ou sócio-político. No entanto, por insegurança, falta de informação ou condições materiais, ou ainda falta de apoio, boas idéias ficam na gaveta.

Muitos professores acham que não têm preparo para desenvolver um projeto como esse. Eles estão apegados a uma velha idéia de que a teoria precede a prática. Projetos de comunicação na escola têm mostrado que é possível e proveitoso aprender fazendo e fazer aprendendo. O professor não precisa estar “pronto”, mas deve estar disposto a buscar novos conhecimentos.²

Há também quem aponte o fato de a escola não oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento do projeto. Embora seja desejável e mesmo necessário *pensar o projeto de acordo com as condições disponíveis*, isso não quer dizer ficar limitado ao que já temos. Significa que vamos considerar o que temos quando formos *buscar novas condições*. Nesse sentido, pode ser proveitoso considerar não apenas os recursos materiais, mas também nossas habilidades, nossos conhecimentos e nossas articulações. Se não temos apoio da direção, podemos procurar outros professores e companheiros de trabalho, os alunos e seus familiares. Se não temos a câmera fotográfica, buscamos uma emprestada na comunidade ou

¹ Coordenadora pedagógica do projeto Educomunicar.

² Algumas instituições têm oferecido workshops, oficinas, cursos nesse campo, como também já é possível encontrar alguma bibliografia disponível em livrarias ou na internet. Alguns endereços interessantes: www.usp.br/nce; www.jornalescolar.org.br; www.mec.br/seed.



o apoio junto a organizações para a aquisição do equipamento. Ainda podemos solicitar ajuda de órgãos governamentais.

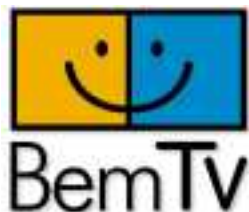
Dessa forma, a gestão de projetos de comunicação freqüentemente nos faz *rever as idéias, as práticas e as relações na escola*. Isso implica superar o desânimo e a resistência de alguns, enfrentar situações que não imaginávamos, aprender diferentes modos de nos relacionar e negociar. Seja por iniciativa de alunos, de apenas um grupo de professores ou mesmo como parte do projeto político-pedagógico da escola, temos visto uma variada gama de experiências envolvendo a produção de fotografias, jornais, vídeos, programas de rádio e páginas de internet. Muitas vezes esses projetos são frutos da parceria entre profissionais de educação e comunicação, escolas e organizações não-governamentais. Em alguns casos, envolvem setores de governo e/ou organizações privadas. O fato é que, quando alguém ou alguns querem e botam o “bloco na rua”, algo de incrível começa a acontecer.

Como implementar um projeto de comunicação na escola?

Cada grupo ou instituição tem um modo próprio de desenvolver seu trabalho, tem uma cultura e objetivos próprios. Por isso, não existe “receita de bolo” para implantar um projeto de comunicação na escola, mas seu sucesso depende da maior ou menor organização daqueles que o estão desenvolvendo. Nesse sentido, algumas questões devem ser consideradas no planejamento, na execução e na avaliação desses projetos. Dois elementos são fundamentais: o *engajamento* e a *discussão coletiva* ao longo de todo o desenvolvimento do projeto. Antes, para planejar a ação. Durante, para rever o percurso, redimensionar o projeto. Depois, para reavaliar as condições, as ações, os resultados. *Uma prática constantemente refletida. Uma reflexão que tem origem na ação e a ela retorna.*

Poderíamos considerar algumas fases do desenvolvimento de um projeto. Existe uma sobreposição de tempo e atividades entre os processos. A intensidade e o foco de cada momento costumam variar. Assim, analisar cada fase permite visualizar o conjunto e, ao mesmo tempo, entender melhor qual é o objetivo de trabalho em cada etapa.

Rua General Osório/49–São Domingos– Niterói – 3604-1500 – www.bemtv.org.br



Iniciação - mobilizar/sensibilizar o grupo

O primeiro momento envolve, geralmente, a mobilização de um grupo em torno de uma idéia. Por exemplo, o professor de português tem a idéia de fazer um jornal sobre poesia e propõe isso aos alunos. Ou as professoras de educação física e de geografia, junto com alguns alunos, decidem fazer um vídeo sobre a comunidade e pedem apoio à direção. Nesse momento, é importante reunir as pessoas, ouvir suas necessidades, desejos. *Fortalecer a idéia e o grupo.* O projeto sempre cresce com o engajamento de todos. Podem-se usar cartazes, convites pessoais, promover encontros para mobilizar o grupo. Procure convidar todos, mesmo que você considere que um professor, um funcionário ou um aluno não tenha interesse. A comunicação franca é fundamental para garantir a legitimidade do processo. Desse modo, um colega que não tem afinidade com a proposta pode não querer participar, mas validará a iniciativa por reconhecer nela intenções legítimas. Cuidado, no entanto, com muitas reuniões. O tempo de mobilização tem um limite.

Logo que a idéia se fortalece, é preciso organizar o trabalho e pôr a mão na massa. E isso, necessariamente, envolve planejamento.

Planejamento - organizar a ação

Projetos de comunicação envolvem muitas mudanças em diversas dimensões da prática educativa. Exigem trabalhar na incerteza. Mas isso não significa deixar de planejar. É importante ter uma referência inicial, mesmo que ela se modifique no caminho.

Para começar, é preciso fazer um *diagnóstico da realidade*. Isso envolve conhecer melhor as condições de trabalho, quais as dificuldades, os desafios e as oportunidades que ela oferece em relação aos parâmetros e às metas estabelecidas no marco inicial. Implica a definição de indicadores para a avaliação, que é realizada em dois tempos: o diagnóstico inicial (no momento de elaboração do planejamento) e a revisão contínua do diagnóstico (no



desenvolvimento do projeto). Um bom planejamento é aquele que tem claramente definidas metas exequíveis. Por isso o diagnóstico é importante. Saber as condições de partida é fundamental para criar metas realistas: que não pretendam coisas que estão fora do alcance do grupo, mas que também não estejam aquém de suas possibilidades. Isso permite aos participantes ter a sensação, mesmo antes das atividades terem início, de que aquele projeto pode dar certo, e isso aumenta a mobilização e o comprometimento do grupo.³

Planejar não é cumprir uma etapa burocrática, é um processo de construção de idéias que envolve a tomada de decisões sobre uma ação. E todo projeto tem uma dimensão política e uma dimensão operacional. À *dimensão política* se relacionam os desejos, os sonhos, as utopias, o que se intenciona construir. Já a *dimensão operacional* refere-se às atividades e às estratégias que vão dar vitalidade e tornar reais as utopias num determinado contexto. Um bom planejamento, portanto, deve considerar um marco referencial (princípios político/filosóficos e didático/pedagógicos, os objetivos e metas de trabalho) e um marco operativo (diagnóstico da realidade e planos de trabalho – ações e estratégias, recursos, cronograma e quadro de responsabilidades).

O marco referencial geralmente não é elaborado pelo conjunto da comunidade envolvida no projeto, mas pode ser resultado de processo participativo, a partir de dinâmicas e estratégias próprias,⁴ especialmente quando são garantidos canais permanentes de comunicação e interação entre os diferentes atores envolvidos.

³ Atividade 1: **Diagnóstico** – Considerando o objetivo geral do projeto (ex.: montar um jornal na escola ou melhorar a imagem da escola junto à comunidade), os integrantes do grupo podem, a partir de uma discussão coletiva, preencher uma tabela desenhada no quadro ou numa folha de papel pardo em que haja uma coluna para pontos fortes – o que contribui para o sucesso do projeto –, outra para pontos fracos – o que atrapalha – e uma para resultados que se deseja alcançar.

⁴ Atividade 2 – **Marco referencial** - Reúna o grupo envolvido no projeto. Eleja uma cor para cada tema que se quer discutir (ex.: azul para princípios que norteiam o projeto, amarelo para objetivos, verde para metas). Distribua para o grupo cartelas de cartolina retangulares nas cores combinadas (duas de cada cor). Peça para cada participante refletir e escrever nas cartelas quais princípios devem nortear o projeto, quais devem ser os objetivos e as metas. Cada participante só pode dar duas respostas para cada item e deve escrever na cartela de forma sucinta (uma frase ou palavra), com letra legível, em tamanho que todos possam ler. Depois que todos tiverem escrito suas respostas, devem ser convidados a fixar suas cartelas num quadro ou folha de papel pardo, explicando para o grupo suas respostas. No quadro serão formadas



O marco operacional do projeto pode ser desdobrado em diferentes níveis se forem considerados o tempo e o espaço de abrangência das decisões. Assim, de acordo com o diagnóstico e as metas, é preciso definir:

- de que forma as metas do projeto se relacionam com os processos pedagógicos, os problemas e as oportunidades da escola;
- as principais atividades: quando e onde acontecerão, e quem fica responsável;
- quais são os recursos necessários e suas fontes.

Quanto mais detalhado for o plano operacional, considerando todos os elementos necessários para a implementação das ações e das atividades, e quanto mais pessoas estiverem envolvidas em sua elaboração, mais fácil será a realização do projeto.⁵

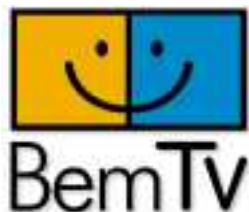
Realização - coordenar/orientar a execução

É preciso ter “jogo de cintura”, ser capaz de acompanhar as mudanças sem perder de vista os objetivos do projeto. Um importante elemento para o sucesso das ações é que *todos os envolvidos tenham sempre em mente os princípios e metas* que deverão nortear suas ações para que possam superar as dificuldades que se colocarem no seu cotidiano.

Outro elemento importante é *descentralizar as ações e as comunicações*. Os gestores não podem reter informações sobre o andamento do projeto. Assim como não devem chamar para si todas as responsabilidades. Compartilhar os problemas e as soluções é a melhor forma de manter vivo e produtivo o projeto. Nesse sentido, embora seja desejável uma ação integrada e seja inevitável certa instabilidade nas relações entre os diferentes atores, é muito importante que cada um cumpra suas responsabilidades.

três colunas de respostas. Um facilitador deve excluir as repetidas e discutir com o grupo, até chegar a um consenso sobre princípios, objetivos e metas.

⁵ Atividade 3 – **Marco operacional** – Utilizando a mesma dinâmica das cartelas (atividade 2), os participantes devem associar às metas algumas estratégias e atividades para alcançá-las (ex.: se a meta for publicar três tiragens do jornal ao longo de um ano, a estratégia pode ser conseguir patrocínio para impressão, e as atividades, escrever o projeto, eleger comissão de marketing, pensar em tamanhos e preços de anúncios, fazer contato com os comerciantes do bairro). A seguir o grupo decide, para cada atividade, qual será o tempo para sua execução e quem será o responsável.



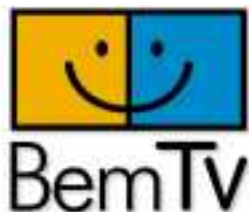
Professores e alunos geralmente são os que iniciam ações de comunicação na escola e, portanto, são eles os que mais estarão “fazendo coisas” no projeto. Está com eles a responsabilidade de colocar em prática as atividades pedagógicas, incorporá-las ao fazer da escola, buscar alternativas no dia-a-dia do desenvolvimento do projeto. Serão eles que muitas vezes se encontrarão fora do horário, fora da escola.

Por mais interesse que professores e alunos tenham, no entanto, quando eles têm o apoio da direção tudo fica mais fácil. E apoio da direção não significa apenas dizer “tudo bem, que boa idéia”, mas criar condições estruturais e políticas que favoreçam a implementação do projeto.⁶

À medida que os projetos crescem, as diferentes instâncias da rede de ensino também podem contribuir, fortalecendo a iniciativa da escola. Projetos como esse geralmente significam um esforço a mais de professores e diretores. Desvalorizados socialmente e trabalhando em condições quase sempre muito precárias, a permanência dos profissionais na escola e nos projetos que ela desenvolve dependem também da superação das velhas políticas. É preciso que as diferentes instâncias da rede criem novas condições de trabalho, com a redução da burocracia, o fomento à formação continuada de professores e a revisão da forma como está estruturada a carreira docente. Criar redes e espaços de encontro⁷ entre escolas que desenvolvem projetos de comunicação pode ajudar na superação de problemas comuns a elas e, ao mesmo tempo, contribuir para que as diferentes instâncias da rede de ensino desenvolvam políticas públicas mais atentas com as demandas e os movimentos da sociedade.

⁶ Segundo pesquisa do UNICEF, algumas condições estruturais se mostraram muito importantes para o bom andamento desses projetos: um horário mínimo para encontros semanais ou quinzenais com toda a equipe; estratégias para facilitar a comunicação, a participação e a articulação dos professores da escola com outras instâncias da rede de ensino e de instituições parceiras, etc.; um mural “vivo” com notícias sobre o andamento do projeto (avanços e dificuldades ou necessidades), um lugar para deixar recados para os parceiros de outros dias e turnos e/ou uma lista na internet podem ser estratégias para facilitar a comunicação e a integração dos participantes.

⁷ Desenvolver um site interativo na internet, promover seminários e mostras de produtos (vídeos, jornais) podem ser ações interessantes.



Além das instâncias governamentais, devem ser considerados os diferentes parceiros que um projeto pode incorporar. Em projetos de comunicação, pode-se buscar apoio em associações de moradores, ONGs, institutos de pesquisa e financiadores.⁸

Avaliação - refletir na/sobre a ação

A avaliação de um projeto não pode ser tomada como mera verificação dos resultados, mas antes de tudo como reflexão na e sobre a ação. Deve ser tomada como processo contínuo, pois o desenvolvimento das atividades propostas nos diferentes planos de trabalho só pode ser validado se, de tempos em tempos, o diagnóstico apontar o progresso do projeto e as dificuldades que ele enfrenta. Fazer um diário de campo, com registro escrito e fotográfico de toda a experiência, além de importante documento de memória⁹ do projeto, ajuda na avaliação dos resultados. Algumas perguntas podem ajudar: – *Qual era o contexto (o cenário) antes de o projeto ser iniciado (marco zero)?* A avaliação de resultados só é possível se tomarmos como referência o momento inicial e compararmos com o momento final.

– *As metas foram alcançadas? Por quê?*

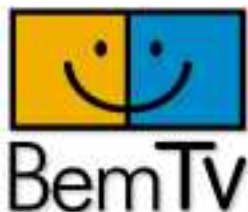
– *Quais foram as dificuldades e quais foram (ou serão) as estratégias para superá-las?*

A análise cuidadosa dos fatores previstos e imprevistos¹⁰ e da atuação dos participantes

⁸ Dependendo do apoio que se procura, há alguns procedimentos burocráticos que devem ser aprendidos e efetivados – como a elaboração e o envio de projetos para financiamento. Pesquisar mais sobre esse campo na internet, estar atento a prazos, agendar e visitar pessoalmente aqueles que pretendemos ter como parceiros, levando o projeto escrito e quando possível um *portfolio* com fotos ou produtos já realizados sempre ajuda.

⁹ Diferentes registros da experiência podem ser material fundamental para o sucesso de novas iniciativas na escola, assim como para o avanço dos estudos e das pesquisas no campo educacional.

¹⁰ Faça uma listagem dos fatores, indicando os previstos e os imprevistos. Procure discutir com o grupo por que alguns fatores que apareceram não foram previstos (se podiam ou não ter sido previstos e, se podiam, por que não foram). Relacione a cada um as atitudes tomadas e depois avalie o sucesso ou o insucesso dessas ações. Discuta no grupo e aponte então os novos fatores e novas abordagens que devem ser considerados no desenvolvimento de novos projetos e ações. Embora esse procedimento deva ser constante ao longo do projeto, é muito importante que essa reflexão e seu registro aconteça de forma sistemática ao menos no final dele.



permite compreender os processos desenvolvidos. É preciso aprender com os erros, rever procedimentos e incorporar novos saberes e práticas.

– *Qual é a qualidade das experiências e dos produtos realizados?* A avaliação deve considerar com mesmo rigor e seriedade a qualidade das experiências vivenciadas e o produto final.¹¹

– *Como foi a participação de todos?* Esses projetos são forjados para a formação integral e cidadã de todos os envolvidos. Avaliar a participação de todos é promover em certo grau uma auto-avaliação dos integrantes.¹²

O que muda na escola

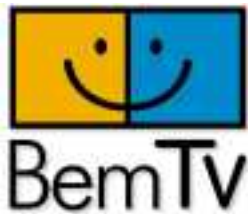
A escola organiza o trabalho a partir de um modelo em que os saberes estão disciplinarizados, o tempo e o espaço, standardizados, os sujeitos, hierarquizados. Assim, muitos diretores, professores, alunos e seus familiares têm dificuldade de lidar com mudanças nas práticas escolares. Uma ação de comunicação é uma oportunidade para reorganizar o jogo de forças, ampliar as formas de participação de todos,¹³ dando poder a sujeitos que muitas vezes tiveram suas necessidades, seus desejos, suas idéias e suas experiências desconsiderados. As pessoas envolvidas na gestão de um projeto não devem temer o conflito de idéias. Devem destacar no grupo o quanto esse confronto permite um olhar mais crítico sobre o projeto e como o projeto e a própria escola crescem com isso.

Em projetos de comunicação em escolas freqüentemente o ato de conhecer e produzir conhecimento acaba por romper as fronteiras das disciplinas, integrando saberes e práticas.

¹¹ Além dos produtos propriamente ditos (sites, vídeos, jornais), os principais resultados de nossa ação educativa são o aprendizado, as mudanças na realidade da escola, os “ganhos” para os envolvidos.

¹² A avaliação externa pode ser útil por representar “um olhar de fora”. Ela pode ser resultado da parceria com uma instituição, como ação de um financiador, que contrata uma empresa especializada, ou ainda apenas resultado da colaboração entre pares (profissionais e amigos chamados a colaborar na reflexão e na avaliação do projeto).

¹³ Todos devem ser incentivados a cumprir tarefas “mais nobres” e “menos nobres”. Quando a diretora da escola varre o chão e a funcionária da faxina representa a escola num evento, vemos uma inversão de papéis que pode ser simbólica para mostrar ao grupo que todos são importantes, ninguém é melhor que ninguém.



Muitas vezes agrega e valoriza conhecimentos populares que ficavam do lado de fora da escola. O tempo e espaço são colocados em movimento, pois a dinâmica entre o fazer e o conhecer e entre os processos e os produtos educativos envolvidos não se restringe a tempos de aula ou a salas distintas. Isso no começo pode ser desconfortável, mas ao longo do tempo outro jeito de fazer a escola é construído.

Um dos principais desafios que um projeto como esse implica é o de rever a forma e a importância do envolvimento dos alunos em sua gestão e realização. Parece consenso no campo educacional a importância de o aluno ser ativo para a aprendizagem ser significativa. No entanto, com muita frequência, os alunos são chamados no máximo a dar sua opinião sobre conhecimentos e práticas pré-selecionados e dirigidos por professores. Suas potencialidades e sua autonomia nem sempre são consideradas. Ou seja, eles acabam por construir uma relação de dependência para com os professores. Mas, se observarmos bem, fora da escola muitas vezes esses jovens são líderes. Se quisermos promover uma formação cidadã, precisamos considerar os jovens e as crianças capazes de participar da concepção, da gestão e da avaliação de processos.

As grandes mudanças começam de pequenas ações no cotidiano. Estivemos discutindo o quanto realizar um sonho, construir uma utopia não é fácil, mas é possível. Talvez valha a pena lembrar que as políticas públicas são, em alguma medida, a expressão dos movimentos e das lutas travadas na sociedade. Já existe um movimento no Brasil que tem mudado a vida de muitas crianças, jovens, seus familiares, educadores e das comunidades. Não perca esse bonde. Faça parte desse movimento. **VAMOS INVADIR A ESCOLA!!!!**



Desenho que ilustra o fluxo de um projeto

