

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO - FACE
CURSO PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA
AS SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL – PROJETO
PROFESSOR NOTA 10**

**Ághata Moreno de A. Campos
Izonete Luiza dos Santos Vieira
Juliana Martins Araújo de Sousa
Kelma Rodrigues da Silva**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESCOLAR PARA A
TRANFORMAÇÃO INSTITUCIONAL E SOCIAL**

Brasília-DF, 2005

**Ághata Moreno de A. Campos
Izonete Luiza dos Santos Vieira
Juliana Martins Araújo de Sousa
Kelma Rodrigues da Silva**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:
INSTRUMENTO DE GESTÃO ESCOLAR PARA A
TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL E SOCIAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília – UniCEUB como parte das exigências para conclusão do Curso de Pedagogia – Formação de Professores para as Séries Iniciais do Ensino Fundamental – Projeto Professor Nota 10.

Orientadora: Odiva Silva Xavier- Doutora em Educação

Brasília-DF, 2005

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo compreender o que significa o Projeto Político Pedagógico na escola e seu processo de desenvolvimento para a transformação institucional e social. Para elaborá-lo, optou-se pela pesquisa teórica, diante da impossibilidade de realizar uma pesquisa empírica sobre o assunto. Buscou-se, portanto, construir um quadro teórico. Em interlocução com diferentes autores, que têm explorado a temática, como Veiga (1998, 2001), Libâneo (2003), Padilha (2002) e outros. A análise foi realizada refletindo, discutindo, comparando e agregando dados da literatura sobre princípios, conceitos, importância, elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Por meio dessa pesquisa teórica percebeu-se que o projeto político pedagógico deve considerar as singularidades e a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, dando ênfase à participação, criatividade, a liberdade de expressão, a capacidade reflexiva e a própria dinâmica dos envolvidos. Concluiu-se que o projeto político pedagógico é instrumento de gestão fundamental para a transformação da escola, o qual lhe dá identidade própria, autonomia e favorece a agregação de esforços para cumprir com efetividade sua função social.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico; gestão-escolar; transformação-escolar.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO...	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
3. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo geral	11
3.2. Objetivos específicos	11
4. METODOLOGIA	12
5. ANÁLISE DE DADOS	14
5.1. Conceitos	14
5.2. Princípios	15
5.3. A importância do Projeto Político Pedagógico	17
5.4. Elaboração do Projeto Político Pedagógico	20
5.5. Implementação, acompanhamento e avaliação	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
7. REFERÊNCIA	32

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Veiga (1995, p.13), o Projeto Político Pedagógico não é mais um documento construído no espaço escolar com o objetivo de se realizar uma tarefa simplesmente burocrática, que, ao final de sua elaboração, é arquivado pela escola ou remetido às autoridades educacionais; muito pelo contrário, o Projeto Político Pedagógico deve ser construído e vivenciado em todos os momentos e por todos os envolvidos no projeto da escola. O projeto, portanto, busca um rumo, uma direção.

É uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso o Projeto Político Pedagógico da escola é, também, um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. É pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. Assim, sendo político e pedagógico tem a significação indissociável.

Gadotti (1997, p. 35) começa por esclarecer que todo Projeto Político Pedagógico é necessariamente político. O desdobramento do nome do projeto educativo em político pedagógico tem a finalidade de dar destaque à questão política que está implícita no ato pedagógico. Partindo dessa premissa, que não é apenas uma questão semântica, o autor vai sustentar a afirmação de que o Projeto Político Pedagógico não deve contemplar apenas objetivos, metas e procedimentos que se encontram no plano diretor de uma escola, isto é, ficar apenas na esfera do instituído, como defende o discurso oficial em torno da qualidade, e, em particular a “qualidade total”. Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico deve-se tornar o instituinte, embora sem negar o que é instituído da escola, por se tratar da sua história. Um projeto, portanto, deve sempre confrontar o instituído com o instituinte.

Na tentativa de uma síntese, pode-se dizer que a palavra projeto faz referência a idéia de lançar para, a ação intencional e sistemática, onde estão presentes: a utopia concreta/confiança, a ruptura/continuidade e o instituinte/instituído. Segundo Gadotti (2001, p. 18):

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

A nova LDB, Lei n 9.394/96, prevê no seu artigo 12, inciso I, “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Esse preceito legal está sustentado na idéia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre a intencionalidade educativa. Segundo Veiga (1998) meados da década de 90, a idéia de Projeto Pedagógico vem tomando corpo no discurso oficial e em quase todas as instituições de ensino, espalhadas nesse imenso Brasil.

Para Veiga (1998, p.11-13),

O Projeto Pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado.

Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarificar a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. O Projeto Pedagógico tem como propósito a explicitação dos fundamentos teóricos-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação e de avaliação institucional.

Para esta autora, o Projeto Pedagógico não é modismo nem é documento para ficar engavetado em uma mesa na sala de direção da escola, ele transcende o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas, pois é um instrumento do trabalho que indica rumo, direção e construído com a participação de todos os profissionais da instituição.

O Projeto Pedagógico tem duas dimensões, como explica Veiga (1998, p.189), a política e a pedagógica.

Ele é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Essa última é a dimensão que trata de definir as ações educativas da escola, visando a efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade.

Assim sendo, a *"dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica"* (Saviani, 1983, p.93).

Para Veiga (2001, p.11), a concepção de um Projeto Pedagógico deve apresentar características tais como:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão;
- f) A execução de um projeto pedagógico de qualidade deve nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;

- g) ser exeqüível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- h) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- i) ser construído continuamente, pois o produto, é também processo.

Para Veiga, falar da construção do Projeto Político Pedagógico é falar de planejamento no contexto de um processo participativo, onde o passo inicial é a elaboração do marco referencial, sendo este a luz que deverá iluminar o fazer das demais etapas.

Afirma ainda, que o Projeto Político Pedagógico é a vida da Escola. É todo o trabalho desenvolvido na escola, que envolve, alunos, pais, professores, comunidade e todas as pessoas que participam no processo de construção do conhecimento e emancipação humana. Trabalhando, coletivamente, a escola se fortalece, revelando assim, sua capacidade de se organizar, produzindo um trabalho pedagógico de qualidade, atendendo as necessidades específicas da comunidade na qual está inserida, procurando resolver os problemas que aparecem e criando novas alternativas para melhoria da educação oferecida à comunidade, com a finalidade de construir uma identidade própria.

Com relação à conquista da autonomia, Gomes (1996, p.16) considera importante, porque a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de número 9.394/96, como já foi dito anteriormente, não só reconhece os estabelecimentos de ensino como espaço legítimo para elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, como, também, assegura a participação dos profissionais da educação no desenvolvimento dessa tarefa, buscando cumprir de forma democrática a função social da Escola. O Projeto Político Pedagógico representa o funcionamento da escola e deve ser assumido como uma conquista do coletivo da escola, como um instrumento de luta e organização e depende do papel ativo dos diversos atores envolvidos no contexto escolar, assegurando um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir na transformação da sociedade.

O projeto da Escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É, muitas vezes, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia, ganhando corpo e consistência. Nesse trajeto, ao explicitar propósitos e situar obstáculos, os educadores vão estabelecendo relações, apontando metas e objetivos comuns, vislumbrando pistas para melhorar a sua atuação (Setúbal, 1994).

De acordo com Padilha (2002), o Projeto Político Pedagógico da escola pode ser inicialmente entendido como um processo de mudança e de antecipação do futuro, que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção participativa, que envolve ativamente os diversos segmentos escolares. Ao desenvolvê-lo, as pessoas ressignificam suas experiências, refletem suas práticas, resgatam, reafirmam e atualizam valores, explicitam seus sonhos e utopias, demonstram seus saberes, dão sentido aos seus projetos individuais e coletivos, reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência e indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ação. Este movimento visa a promoção da transformação necessária e desejada pela comunidade escolar.

Nesse sentido, o mesmo autor considera ainda que o Projeto Político Pedagógico é *práxis*, ou seja, ação humana transformadora, resultado de um *planejamento dialógico*, resistência e alternativa ao projeto de escola e de sociedade burocrático, centralizado e descendente. Ele é movimento de ação-reflexão-ação, que enfatiza o grau de influência que as decisões tomadas na escola exercem nos demais níveis educacionais.

Ao pensar e plantar o Projeto Político Pedagógico – mais do que implementar ou implantar – as relações estabelecidas na escola podem resgatar a alegria, a felicidade existente no espaço educacional, festejar o encontro das pessoas e dos grupos, multiplicar os espaços de trocas e de *relações inter-transculturais* (Padilha, 1999-2002).

Para Teixeira (1998, p.32), o Projeto Político Pedagógico da escola parte dessa “leitura do mundo” e assim construído contribui para a definição das políticas públicas educacionais e para a necessária continuidade administrativa. Metas e objetivos são definidos e avaliados para períodos que transcendem a duração dos mandatos dos cargos públicos, executivos ou legislativos. O projeto da escola pode ser pensado, por exemplo, para 2 anos, dependendo da capacidade dos seus segmentos e de sua comunidade de resgatar as experiências instituídas, considerar as vivências do presente e de pensar o futuro.

Para Padilha (2002), o caminho aqui sugerido procura contribuir com a construção da autonomia da escola, dos educadores e dos educandos como agentes e, numa dimensão mais ampliada, com a autonomia da própria sociedade. Construir o Projeto Político Pedagógico da escola, na perspectiva da Escola Cidadã, implica a construção do projeto de uma sociedade que, dessa forma, pode ir também se tornando mais bela, prazerosa, aprendente; enfim, mais justa e solidariamente humanizada.

O mesmo autor considera que o Projeto Político Pedagógico é uma atividade de pensar a ação, nesse sentido a ação pedagógica é sempre intencional, ou seja, não se faz educação sem direção, sem intencionalidade, sem planejamento. Não existe receita pronta para o Projeto Político Pedagógico, que sirva de modelo para todas as escolas. Cada escola está inserida em um contexto próprio que exige ação, decisão a partir deste contexto. Na sua opinião o importante é a identificação da escola com a comunidade local, pois só assim será possível a proposição das alternativas que viabilizam o êxito do trabalho pedagógico na escola. Partindo da cultura local, para posteriormente, inserir-se na realidade cultural mais ampla, isto porque a escola não pode estar distante das perspectivas da vida e da cultura da comunidade local.

Ao definir intenções, identificar e analisar as dificuldades que vão se apresentando, os educadores, educandos e os demais membros da comunidade estabelecem relações, apontam metas e objetivos comuns, assim o Projeto Político Pedagógico é a forma mais conseqüente para transformar a realidade.

Desta maneira, Resende (1998, p.239) conclui que o Projeto Político Pedagógico deve seguir algumas premissas básicas para a sua real eficácia como:

- Participação de todos – profissionais de educação, alunos e comunidade, na concepção, elaboração, execução e avaliação.
- Estar centrado nos alunos visando a melhoria do seu processo de ensino-aprendizagem e de seus resultados, de modo que os alunos não só permaneçam na escola, mas aprendam e cheguem ao final do processo e sejam capazes de produzir cultura e conhecimento.
- Sentir os problemas da realidade a partir de uma reflexão coletiva a respeito da escola e de seu contexto, daí construir uma proposta de superação dos problemas.
- No Projeto Político Pedagógico também é necessário explicitar o que a escola vai fazer para alcançar os resultados esperados para concretizar seu projeto.
- É necessário que neste planejamento participativo estejam previstos ações, comportamentos, atitudes, normas de rotina, a fim de satisfazer as necessidades descobertas, tornando a realidade da escola mais próxima dos objetivos pretendidos.

Observando todas estas teorias, verificamos que o Projeto Político Pedagógico deixa de ser uma utopia e passa a ser uma realidade.

É com essa consciência que o grupo responsável por este estudo busca compreendê-lo, teoricamente, a partir dos objetivos definidos a seguir e da reflexão em seção posterior.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral

Compreender o que significa o Projeto Político Pedagógico na escola e seu processo de desenvolvimento para a transformação institucional e social.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar conceitos e princípios do Projeto Político Pedagógico;
- Analisar a importância do Projeto Político Pedagógico para a escola;
- Apresentar uma proposta de elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico, bem como estratégias, conforme sugere a literatura.

4. METODOLOGIA

Tendo em vista compreender o que significa o Projeto Político Pedagógico na escola e seu processo de desenvolvimento para a transformação institucional e social, optou-se pela pesquisa teórica, diante da impossibilidade de realizar uma pesquisa empírica sobre o tema.

A pesquisa teórica é dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos (Demo, 2000, p.20).

Para Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica que é aqui considerada como teórica, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigida algum nível deste tipo de pesquisa, há estudos desenvolvidos exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a analisar diversas posições acerca de um problema também costumam ser desenvolvidas quase que exclusivamente mediante fontes bibliográficas. O autor considera ainda que a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um processo que envolve as etapas:

- Escolha do tema;
- Levantamento bibliográfico preliminar;
- Formulação do problema;
- Elaboração do plano provisório do assunto;
- Busca das fontes;
- Leitura do material.

Lakatos e Marconi (1991, p.115) consideram a teoria como “*orientações para restringir a amplitude dos fatos a serem estudados*”. Cada ciência em particular volta sua atenção para um determinado aspecto da realidade.

Sem desprezar os passos acima, este trabalho se apoiou nas orientações do Guia de Estudo nº 3 - “Orientações para a realização do Trabalho de Conclusão

de Curso –TCC do curso de Pedagogia - Formação de Professores para as Séries Iniciais do Ensino Fundamental”, que consistiu inicialmente, na elaboração do projeto para a elaboração, de fato, desta monografia. Para a realização dessas duas grandes etapas do TCC, o grupo acrescentou ao roteiro acima, proposto por Gil (2002), alguns itens, que incluem a sistematização do material pesquisado e a elaboração do documento final, que se trata do Trabalho de Conclusão de Curso ou monografia II.

Assim, por meio da revisão da literatura, foi realizada uma análise de aspectos do Projeto Político Pedagógico, enfocando conceitos e princípios, sua importância para a escola e apresentando uma proposta de elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico, para que sua elaboração seja conduzida com a participação efetiva de todos os segmentos escolares e não seja arquivado sem a sua verdadeira implantação e acompanhamento.

5. Análise dos dados

Esta seção do documento trata de analisar os argumentos dos autores em relação ao que se propôs nos objetivos.

Ela versa sobre: conceitos, princípios, importância do Projeto Político Pedagógico e, finalmente, apresenta uma proposta de elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação, conforme sugere a literatura.

5.1. Conceitos

No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante; é plano, intento, designo; empreendimento; redação provisória de lei; plano geral de lei, de edificação (Ferreira, 1975, p. 1.144).

As palavras político e pedagógico têm assim uma significação indissociável. Neste sentido é que se deve considerar o Projeto Político Pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca da intencionalidade.

O Projeto Político Pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nessa caminhada é importante ressaltar que o Projeto Político Pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Compreendemos o Projeto Político Pedagógico como um mecanismo de reflexão e ação constantes, quando são discutidas as necessidades da comunidade

escolar e elaboradas as metas dando as indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico.

Pode se perceber que o projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Também não é um documento pronto e acabado, proposto de maneira impositiva, sem discussão para a construção do mesmo. Sendo assim, a escola continua a mesma, não havendo avaliação, em todas as etapas.

O Projeto Político Pedagógico deve ser entendido como instrumento teórico metodológico que a escola elabora, de forma participativa de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa.

5.2. Princípios

A abordagem do Projeto Político Pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita. Um deles é a **igualdade** de condições para acesso e permanência na escola. Saviani (1982, p.63) alerta-nos para o fato de que há uma desigualdade no ponto de partida, mas a igualdade no ponto de chegada deve ser garantida pela mediação da escola. Igualdade de oportunidades requer, portanto, mais que a expansão quantitativa de ofertas; requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade.

Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sócias. O desafio que se coloca ao Projeto Político Pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos. A escola de qualidade tem a obrigação de evitar, de todas as maneiras possível a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além da meta qualitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar,

entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressarem. Em síntese, qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar.

Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não – permanência do aluno na sala de aula, o que vem provando a marginalização das classes populares. A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo – pedagógicas ali desenvolvidas.

Nas palavras de Marques (1999, p.21):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribuem para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.

Neste sentido, nas palavras de Veiga (1995, p.18) fica claro entender que a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica da construção do Projeto Político Pedagógico e da sua gestão.

Liberdade é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à idéia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposição externa.

A escola tem uma autonomia relativa e a liberdade é algo que se experimenta em situação e esta é uma articulação de limites e possibilidades. Isso vai ao encontro do que diz Rios (1982, p.77): A liberdade é uma experiência de educadores e constrói-se na vivência coletiva, interpessoal. Portanto, *“somos livres com os outros, não apesar dos outros”*. Se pensarmos na liberdade na escola, devemos

pensá-la na relação entre administradores, professores, funcionários e alunos que aí assumem sua parte de responsabilidade na construção do projeto político-pedagógico e na relação destes com o contexto social mais amplo.

O grande desafio da escola, ao construir sua autonomia, deixando de lado seu papel de mera “repetidora” de programas de “treinamento”, é ousar assumir o papel predominante na formação dos profissionais.

A tomada de consciência, dos princípios norteadores do Projeto Político Pedagógico, não pode ter o sentido espontaneísta de se cruzar os braços diante da atual, organização da escola, que inibe a participação de educadores, funcionários e alunos no processo de gestão.

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto.

A construção do Projeto Político Pedagógico da escola exige a definição de princípios que é o ponto de partida para a definição dos objetivos, buscando atender as necessidades da escola, trabalhando as mudanças necessárias durante sua concretização.

5.3. A importância do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Pedagógico-curricular é um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos. Baseado na literatura de Libâneo (2003) seguem-se quatro razões que justificam a importância desse projeto:

- a) Na escola, a direção, os especialistas, os professores, os funcionários e os alunos estão envolvidos em uma atividade conjunta, para a formação humana

destes últimos. Se essa formação implica valores, concriações e práticas educativas muito concretas, orientadas para certa direção, é desejável que a escola tenha certos padrões comuns de conduta, certa unidade de pensamento e de ação. Sugere, então, a necessidade de explicitar objetivos e práticas comuns. Por isso, o projeto pedagógico é a expressão das aspirações e dos interesses dos segmentos da comunidade escolar.

- b) O projeto resulta de práticas participativas. O trabalho coletivo, a gestão participativa é exigência ligada à própria natureza da ação pedagógica; propicia a realização dos objetivos e ao bom funcionamento da escola, para o que se requer unidade de ação, de processos e de procedimentos de tomada de decisões. Nasce, então, a necessidade da elaboração, do desenvolvimento e da avaliação da proposta educacional ou do Projeto Político Pedagógico da escola.
- c) A formulação do Projeto Pedagógico é, também prática educativa, manifestação do caráter formativo do ambiente de trabalho, ou seja, a organização escolar. O sistema de gestão e de tomada de decisões carrega uma dimensão educativa, constituem espaço de formação. O projeto político pedagógico, assim entendido, é ingrediente do potencial formativo das situações de trabalho. Os profissionais (da direção, da coordenação pedagógica, professores, funcionários) aprendem por meio da organização, do ambiente em que exercem sua ocupação. Por sua vez, as organizações também aprendem, mudando junto com seus profissionais. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e de pesquisa. Os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que atuam.
- d) O projeto expressa o grau de autonomia da equipe escolar. Essa autonomia passa pelo trabalho coletivo e pelo projeto político pedagógico. Realizar um trabalho coletivo significa conseguir que o grupo de educadores chegue a pontos de partida (princípios) e de chegada (objetivos) comuns, envolve sistema e práticas de gestão negociadas, unidade técnico-metodológica no trabalho docente, sistema explícito e transparente de acompanhamento e avaliação.

O trabalho pedagógico na sociedade democrática não se baseia na implementação passiva de diretrizes educacionais e na conseqüente preparação dos alunos para apenas executarem ordens. O direito e o dever da escola é de organizar um trabalho pedagógico que contribua para a formação do cidadão. O direito se refere ao respeito pelo trabalho dos profissionais da educação que nela atuam assim como ao direito do aluno de ter a educação de que necessita como pessoa e não apenas como futuro trabalhador. O dever relaciona-se à razão da existência da escola, que é proporcionar aprendizagem ao aluno. Vemos que a escola não vem cumprindo seu papel de garantir a aprendizagem de cada aluno. De acordo com Libâneo (2003) estudos e dados estatísticos continuam apresentando o fracasso escolar como fracasso do aluno. A desconsideração desse direito e desse dever tem significado a realização de trabalho padronizado, descomprometido, baseado em verticalizadas relações por parte de professores e alunos.

A construção do Projeto Político Pedagógico pela equipe escolar pressupõe a existência de autonomia de modo a se eliminarem relações verticalizadas entre a escola e os dirigentes educacionais e dentro dela própria. A falta dessa autonomia tem levado à realização de um trabalho repetitivo, mecânico e padronizado, sem se atentar para as expectativas dos diferentes grupos de alunos. O currículo, muitas vezes, restringe-se ao cumprimento da atividade do livro didático, que passa a ser utilizado igualmente por alunos e professores de diferentes localidades.

Vivenciando este trabalho durante uma boa parte de sua vida, Veiga (2001), afirma que o educando aprende a ser natural e a trabalhar com vistas a cumprir o que lhe é estabelecido, sem questionamento. A avaliação que ainda se pratica contribui grandemente para manter essa situação, pelo fato de apenas o aluno ser avaliado somente pelo professor.

Cada escola é única, no sentido de que atende alunos com características e necessidade próprias e nela atuam profissionais com diferentes experiências de trabalho e de vida e diferentes percepções de sociedade, de escola, de educação, aprendizagem e outros. O funcionamento é um local singular de trabalho, com seu jeito próprio de organização do espaço físico e divisão de tarefas, que requer direcionamento condizente definido pelo seu próprio Projeto Político Pedagógico.

5.4. Elaboração do Projeto Político Pedagógico

Deve-se ter claramente o que se quer fazer e porque irá fazê-lo. O Projeto Político Pedagógico não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar.

As perguntas mais importantes a serem respondidas pela equipe escolar no momento de elaboração do Projeto Político Pedagógico são: Como estamos? Como queremos ser ou onde queremos chegar? O que se pode fazer, que medidas devem ser tomadas, para que a escola melhore, para que propicie um ambiente de trabalho agradável para todos e favoreça a aprendizagem efetiva para os alunos? Aprendizagem efetiva seria aquela que agrega a eficiência e a eficácia, mas que seja também duradoura, de acordo com o interesse e as necessidades da clientela da escola.

É bastante conveniente que as fases de elaboração do projeto sejam desenvolvidas com base em esboço breve formulado por uma comissão escolhida pela equipe escolar. Esse esboço permite destacar os tópicos do projeto e distribuir responsabilidade para a coleta de dados, para a análise e a interpretação, para o estabelecimento de objetivos, metas e grandes ações. Uma das vantagens da elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola é possibilitar aos profissionais da educação e aos alunos a vivência do processo democrático. Nisso consiste a formação do cidadão capaz de inserção social crítica.

É bom lembrar que a maioria dos profissionais que hoje atuam teve sua formação sob a influência do regime militar instaurado no país em 1964. Portanto, *“também eles, ou melhor, nós temos a necessidade de aprender a conviver e a trabalhar democraticamente”* (Veiga 2001). Não podemos exigir de nossos alunos aquilo que não somos capazes de praticar. A formulação conjunta do projeto político-pedagógico cria, pois, um espaço privilegiado de vivência democrática.

Há um roteiro para a formulação do Projeto Político Pedagógico, extraído de aulas no UniCEUB (2004), que pode ser adotado. De acordo com esse roteiro, a

elaboração do Projeto Político Pedagógico deve se atentar para sete grandes passos e cada um deles com seu desdobramento.

1. Contextualização da escola:

- Aspectos sociais, econômicos, culturais, geográficos;
- Condições físicas e materiais;
- Caracterização dos elementos humanos;
- Breve história da escola (como surgiu, como vem funcionando, administração, gestão, participação dos professores, visão que os alunos têm dela, pais, escola e comunidade).

2. Diagnóstico da situação atual da escola:

- Levantamento e identificação de problemas e de necessidades a atender;
- Definição de prioridades;

3. Concepção de educação e de práticas escolares:

- Concepção da escola e de perfil de formação dos alunos;
- Princípios norteadores da ação pedagógico-didática.

4. Objetivos gerais e metas;

5. Estrutura de organização e gestão:

- Aspectos organizacionais;
- Aspectos administrativos;
- Aspectos financeiros.

6. Proposta curricular:

- Fundamentos sociológicos, psicológicos, culturais, epistemológicos, pedagógicos;
- Organização curricular (da escola, das séries ou dos ciclos, plano de ensino da disciplina): objetivos, conteúdos amplos, desenvolvimento metodológico, avaliação da aprendizagem.

7. Proposta de formação continuada de professores.

8. Proposta de trabalho com pais, com a comunidade e com outras escolas de uma mesma área geográfica.

9. Formas de avaliação do projeto.

A seguir estão informações complementares, com base em diferentes autores (Veiga, Libâneo, Padilha , André , Resende , Gadotti e Saviani), que objetivam explicitar melhor o roteiro acima.

Isto vai ao encontro do que diz Veiga (1998, p.11) quanto concepção de um Projeto Pedagógico de qualidade, que apresenta as seguintes características:

- Ser um processo participativo de decisões;
- Preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- Explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- Conter opções explícitas na direção da superação de problemas, no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- Explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

Existem vários caminhos para a construção do Projeto Pedagógico.

Enfatizam - se aqui os movimentos do processo de construção desse projeto, marcado por três atos bem distintos, porém interdependentes.

- a. O ato situacional – descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação; é o desenvolvimento da realidade sócio-político, econômico, educacional e ocupacional. Implica levantar questões, tais como:
 - Como compreendemos a sociedade atual?
 - Qual é a realidade de nossa escola em termos: legais, históricos, pedagógicos, financeiros, administrativos, físicos e materiais e de recursos humanos?
 - Qual é a população – alvo da escola?
 - Quais suas características em termos de nível socioeconômico, cultural e educacional?

- Qual o papel da educação/escola nessa realidade?
- Qual a relação entre a escola e o mundo do trabalho?
- Quais as principais questões apresentadas pela prática pedagógica?
- O que é prioritário para a escola?
- Quais as alternativas de superação das dificuldades detectadas?

O ato situacional significa, portanto, ir além da percepção imediata. É o movimento de desvelar os conflitos e as contradições postas pela prática pedagógica; é aprender seu movimento interno, de tal forma que se possa reconfigurá-la, fortalecida pela reflexão teórico-prática.

b. O ato conceitual diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Diante da realidade situada, retratada, constatada e documentada cabem as seguintes indagações:

- Que referencial teórico, ou seja, que concepções se fazem necessárias para a transformação da realidade?
- Que tipo de alunos queremos formar?
- Para qual sociedade?
- O que significa ser uma escola voltada para a educação básica?
- Que experiências queremos que nosso aluno vivencie no dia-a-dia de nossa escola?
- Quais as decisões básicas referentes ao que, para que, e a como ensinar, articulados ao para quem?
- O que significa construir o projeto político pedagógico como prática social coletiva?

As questões levantadas geram respostas e novas indagações por parte da direção, de professores, funcionários, alunos e pais e da sociedade em geral. O esforço analítico da realidade constatada possibilitará a identificação de quais finalidades estão relegadas e precisam ser reforçadas e priorizadas, e como elas poderão ser detalhadas e retrabalhadas.

A escola tem que pensar o que pretende, do ponto de vista político e pedagógico. Há um alvo a ser atingido pela escola: a produção e a socialização do conhecimento, das ciências, das letras, das artes, da política e da tecnologia, para que o aluno possa compreender a realidade socioeconômica, política e cultural, tornando-se capaz de participar do processo de construção da sociedade.

c. O ato operacional orienta-nos quanto à realização da ação. É o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola. Implica também, a tomada de decisão de como vamos atingir nossas finalidades, nossos objetivos e nossas metas. As decisões básicas para a execução dizem respeito à proposição de medidas de ação coletiva, no sentido do aperfeiçoamento do ato operacional. É preciso ter presentes algumas indagações:

- Quais as decisões necessárias para a operacionalização?
- Como redimensionar a organização do trabalho pedagógico?
- Qual o tipo de gestão?
- Quais as ações prioritárias? São exeqüíveis?
- Qual o papel específico de cada membro da comunidade escolar?
- De que recursos a escola dispõe para realizar seu projeto?
- Quais os critérios gerais para elaboração do calendário escolar, horários letivos e não-letivos?
- Quais as necessidades de formação inicial e continuada dos diferentes profissionais que trabalham na escola?
- Quais os critérios para a organização e a utilização dos espaços educativos?
- Como será feita a organização de turmas por professor, em virtude da especificidade das situações diversificadas inerentes à própria estrutura curricular dos cursos desenvolvidos pela escola?
- Quais as diretrizes para a avaliação de desempenho do pessoal docente e não-curriculares e do próprio projeto político pedagógico da escola?
- Qual a relação entre o pedagógico e o administrativo, no processo de gestão?

- Qual o papel das instâncias colegiadas da escola, tais como: Conselho da escola, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, Clubes diversos e outros?
- Como se efetiva o acompanhamento de ingressos?

Insistimos, então, na importância de se ouvirem as vozes dos professores, dos alunos, dos pais, bem como as dos outros sujeitos envolvidos no processo de construção do Projeto Político Pedagógico. A construção do Projeto Político Pedagógico é um ato deliberado dos sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. Entendemos que ele é o resultado de um processo complexo de debate, cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo.

O processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico pode contribuir, portanto, para a construção das identidades dos sujeitos, nas dimensões sociais, éticas e políticas, em uma perspectiva crítica. Obviamente, isso pressupõe uma percepção desse projeto como um instrumento de organização dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar e não como um documento meramente burocrático, encomendado a terceiros. A tarefa é complexa porque, ao mesmo tempo em que a escola deve buscar a convergência e a consciência dos interesses dos sujeitos envolvidos na organização de todo o trabalho pedagógico precisa estimular a participação dos grupos em seu interior, respeitando suas especificidades.

A melhoria da qualidade da formação profissional e a valorização do trabalho pedagógico requerem articulação entre instituições formadoras, no caso as instituições de ensino superior, escolas de formação e no caso do Distrito Federal seria pela Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE). A formação profissional implica, também, a indissociabilidade entre a formação inicial e a formação continuada.

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente desenvolvimento profissional dos professores

articulado com o das escolas e de seus projetos, como o Projeto Político Pedagógico.

Portanto, a formação continuada dos profissionais da escola que se compromete com a construção do Projeto Político Pedagógico, não deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas se estender à discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade. Neste sentido, a escola deixa de lado o papel de mera repetidora de programas de treinamento e passa a fazer parte dos programas de formação continuada, questões como: cidadania, gestão democrática, avaliação, metodologia de pesquisa e ensino, novas tecnologias de ensino, entre outras.

A participação dos pais e dos alunos pode se concretizar na programação de atividades, na coordenação de eventos intra e extra escolares e no estudo da realidade. Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com o que estarão até mesmo consolidando a prática participativa.

A avaliação diagnóstica para o trabalho pedagógico, parte da necessidade de se conhecer a realidade da escola e compreender as causas da existência de problemas, esforçando-se para propor ações coletivas.

Considerando este tipo de avaliação, o seu processo envolve três momentos: a descrição e a problematização da realidade escolar, a compreensão crítica da realidade descrita e problematizada e a proposição de alternativas de ação, que é o momento de criação coletiva.

O processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico pode contribuir, portanto, para a construção das identidades dos sujeitos, nas dimensões sociais, éticas e políticas, em uma perspectiva crítica. Obviamente, isso pressupõe uma percepção desse projeto como um instrumento de organização dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar e não como um documento meramente burocrático, encomendado a terceiros. A tarefa é complexa porque, ao mesmo tempo em que a escola deve buscar a convergência e a consciência dos interesses dos sujeitos

envolvidos na organização de todo o trabalho pedagógico precisa estimular a participação dos grupos em seu interior, respeitando suas especificidades.

5.5. Implementação, acompanhamento e avaliação

A implementação pela escola do seu próprio Projeto Político Pedagógico é condição para que se afirme sua identidade, como espaço pedagógico propício para a construção do conhecimento e da cidadania.

Por sua vez, a percepção do processo de construção do conhecimento, que os agentes escolares têm, influência na implementação do Projeto Político Pedagógico na escola.

Entendida a construção do conhecimento numa concepção dialética, construtor histórico, dinâmico e contínuo, nele o indivíduo aprende por interações coletivas, de forma ativa, e o papel do professor é provocar conflitos cognitivos no aluno, impulsionando-o à criação de novos conhecimentos. Daí por que, ao construir e implementar o Projeto Político Pedagógico, seus agentes devem ter isso claramente, definido e explícito, de modo a assumir essa dinâmica como móvel fundamental da prática pedagógica.

É preciso haver uma sensibilização para que a implementação ocorra de fato. Como isso deverá ser feito?

- ✓ Através de encontros bimestrais para a discussão do projeto. Relembrar as metas e ações já discutidas anteriormente e o cumprimento das mesmas; verificar se os projetos complementares estão sendo executados; quais as dificuldades encontradas; quais os pontos negativos e positivos apresentados? Há necessidade de adaptações? Por quê?
- ✓ Por meio de bilhetes e cartazes com lembretes sobre reuniões avaliativas, de como e quando haverá culminância de projetos; elogios as etapas já vencidas e

conversa informal com todos os segmentos da comunidade escolar para melhor esclarecimento e troca de idéias e informações.

Para que o projeto político pedagógico realmente tenha êxito é necessário que haja planejamento antecipado de cada ação e que tenha vínculo com o projeto político pedagógico, observando a realidade da instituição, do momento e do espaço a ser realizada tendo toda a comunidade escolar envolvida.

O acompanhamento será contínuo, feito por pessoas responsáveis que se reúnem para saber como andam os trabalhos, as ações menores que estão sendo planejadas, concluídas e avaliadas, tendo vínculo com o Projeto Político Pedagógico.

Neste sentido, foi observado que ao construir e implementar o Projeto Político Pedagógico é preciso haver diagnóstico das necessidades de toda comunidade escolar a ser atendida durante o ano letivo, que os planos devem ser flexíveis e abertos a mudanças no decorrer do processo. Além disso, é necessário que todos da comunidade escolar atuem na elaboração e na execução do Projeto Político Pedagógico com participação ativa e interesse coletivo.

Na atual conjuntura social, a escola que norteia suas ações sob a ótica de uma gestão democrática e respaldada num projeto político pedagógico, de concepção inovadora, certamente viabilizará o processo de ensino - aprendizagem de qualidade romperá, gradativamente, com as distorções que a sociedade impõe quando restringe à classe elitista, uma pequena parcela da população, o acesso aos suportes didáticos tecnológicos, visto que estes são concebidos como instrumentos facilitadores da aquisição do saber.

Em suma, constata-se que a escola precisa redimensionar sua prática, portanto, é imperativo pautar sua atuação numa gestão descentralizadora na qual as ações coletivas estejam contempladas num Projeto Político Pedagógico. Contudo, não se deve perder de vista que o mesmo é um objeto de estudo permanente e flexível. Como diz Gadotti (1998, p. 16):

(...) não se constrói um projeto político pedagógico sem uma direção política, um norte, um rumo(...). O projeto político pedagógico da escola é,

assim, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Nesse processo, a escola atua como um espaço de construção coletiva no qual o poder de decisão e as responsabilidades são compartilhados, objetivando difundir no âmbito escolar uma nova postura pertinente a um ensino de qualidade que dará, por conseguinte, as ferramentas necessárias ao educando para atuar em pé de igualdade no mercado competitivo que temos na atualidade, pois, gestão democrática só se faz pelo exercício da interação, da reflexão e da ação coletiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As professoras cursistas que concluem esta pesquisa, fazem parte do quadro de funcionários da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

Foi buscando a criação de novas perspectivas, do trabalho coletivo escolar, que surgiu o desejo de reunir as experiências em um trabalho que refletisse sobre a compreensão do que significa o Projeto Político Pedagógico na escola e seu processo de desenvolvimento para a transformação institucional e social.

Sabendo-se que cada escola atende a uma comunidade que apresenta diversas realidades, esse instrumento de transformação, deve ser construído visando, sobretudo, assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos e sua permanência numa escola prazerosa e de qualidade para todos, aí a necessidade de o Projeto Político Pedagógico atender a essas realidades particulares, para não acontecer o que vem ocorrendo na maioria das escolas, que pegam “emprestados” projetos de outras escolas e o mesmo é engavetado e apresentado ano após ano.

Nos estudos realizados, verificou-se que vários fatores norteiam a construção do Projeto Político Pedagógico e um deles é o conhecimento da realidade da clientela atendida em uma determinada escola. A construção do Projeto Político pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização dos processos coletivos de reflexão, elaboração, execução e avaliação. Sendo de cunho emancipatório, os educadores têm papel importante na ampliação das possibilidades de apressar as mudanças que se fazem necessárias.

A implementação e o acompanhamento de um projeto político pedagógico próprio são condições para que se afirme a identidade da escola, como espaço Pedagógico propício à construção do conhecimento e da cidadania para a transformação individual, institucional e da comunidade local.

Deve-se atentar para que o Projeto Político Pedagógico esteja em permanente avaliação, em todas as suas etapas e durante todo o processo, a fim de garantir o caráter dinâmico da vida escolar em todas as suas dimensões.

Nessa perspectiva, papel importante desempenharão as instituições colegiadas: Associação de Pais e Mestres, Clubes diversos, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classe, Representação de Turmas e outros que atuam em sintonia com as diretrizes do Projeto Político Pedagógico.

Concluindo, convém dizer que os estudos e as análises da literatura, aliados às experiências vividas em escolas públicas permitiram-nos compreender que o Projeto Político Pedagógico é um processo de desenvolvimento para a transformação institucional e social que podem resultar em melhoria das escolas e aprendizagem dos alunos.

7. REFERÊNCIAS

ANDRE, M. E. **O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação**. IN. Amélia Domingues de Castro e Anna Maria de Carvalho (Orgs.). Ensinar a Ensinar. São Paulo, 2001.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1994.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIBÂNEO, Jose Carlos, SEVERINO, Antonio Joaquim, PIMENTA, Selma Garrido. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003 (Coleção Docência em Formação).

PADILHA, Paulo Roberto. **Projeto político pedagógico, leitura do mundo e escola cidadã**. São Paulo, Instituto Paulo Freire. 2002.

VEIGA, Ilma Passo (Org.) **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 23.ed. Campinas: Papirus, 2001.

RESENDE, Lucia Maria Gonçalves de Veiga, Ilma Passos a. (orgs.). **Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

RIOS, Terezinha A. **Significados e Pressupostos do projeto político pedagógico**. In: Série Idéias nº 15, São Paulo: FDE, 1993.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia: Polêmicas do nosso tempo**. Campinas: Autores Associados, 1994.