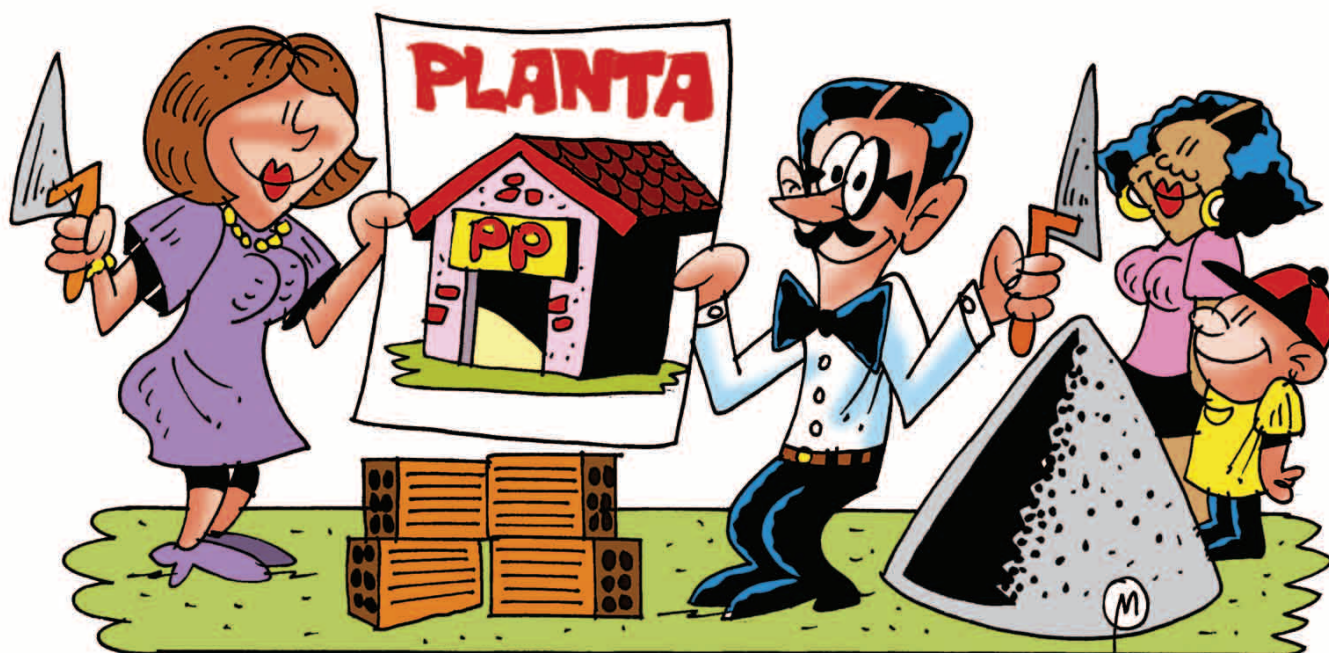


## 2 - DEZESSEIS PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO

Luiz Gonzaga de Oliveira Pinto



1 - Para construir o Projeto Pedagógico é preciso que direção, professores, funcionários, alunos e pais saibam o que ele significa. Para as escolas que ainda têm dúvidas na elaboração do seu Projeto Pedagógico, ressaltamos que a leitura e discussão desse artigo pelos professores, no primeiro dia de planejamento, contribuirá para a compreensão do tema.

2 - O Projeto Pedagógico é a intenção de a escola e seus profissionais realizarem um trabalho de qualidade. Ele será o resultado de reflexões e questionamentos de seus profissionais sobre o que é a escola hoje e o que poderá a vir a ser. Visa, pois, a inovar a prática pedagógica da escola e elevar a qualidade do ensino.



3 - O Projeto Pedagógico não começa de uma só vez, e não nasce pronto. Não é obra exclusiva do diretor, ou do professor coordenador, mas sim de um grupo que engloba, no início, coordenação, direção e corpo docente. Com o tempo, incluirá todo o coletivo escolar.

4 - Durante a construção do Projeto Pedagógico, os educadores explicitam seus propósitos, apontam metas e objetivos comuns, vislumbrando caminhos para melhorar a atuação da escola. O Projeto Pedagógico confere identidade à escola como uma instituição que tem personalidade própria, por refletir o pensamento do seu coletivo.



5 - Na construção do Projeto Pedagógico, a escola deve levar em consideração as práticas e necessidades da comunidade escolar, as diretrizes nacionais, e as normas, regulamentos e orientações curriculares e metodológicas do seu sistema. No nosso caso, esse sistema é o estadual.

6 - O Projeto Pedagógico é, ao mesmo tempo, um dever e um direito da escola. Deve ser um instrumento democrático, abrangente e duradouro.

7 - Os princípios, nos quais se baseia o Projeto Pedagógico, são: garantia do acesso e permanência, com sucesso, do aluno na escola; gestão democrática; valorização dos profissionais da educação; qualidade do ensino; organização e integração curricular; integração escola/família/comunidade; autonomia.



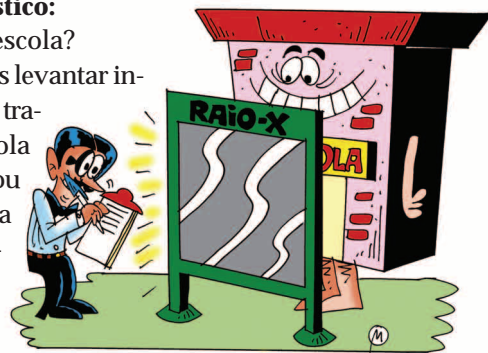
Esses princípios estão todos interligados: alunos de escolas que contam com a participação dos pais apresentam melhor rendimento e menor taxa de evasão. Escolas que se articulam com a comunidade geralmente oferecem uma educação de melhor qualidade aos seus alunos. A integração escola/comunidade, por sua vez, será sempre decorrência de uma gestão democrática, ou seja, a abertura e o incentivo, proporcionados pela direção, para a participação dos vários segmentos da comunidade na vida escolar. Na medida em que a escola se democratiza, coloca em discussão com a sua comunidade o que vem realizando. Disso resulta uma certa autonomia, principalmente para as ações pedagógicas. Todavia, autonomia não é sinônimo de soberania, uma vez que a unidade escolar pertence, e se vincula, a um determinado sistema.

## 8 - Há três fases bem definidas na construção do Projeto Pedagógico:

### 1ª fase - Diagnóstico:

Como é a nossa escola?

Nessa fase, vamos levantar informações sobre o trabalho que a escola vem realizando, ou seja, a sua prática pedagógica. A comunidade escolar vai analisar e debater esses dados, sugerindo medidas para as eventuais alterações.



### O que fazer?

Nesta fase, a escola coletará dados sobre sua realidade, e irá analisá-los, do ponto de vista qualitativo e quantitativo: tanto os que significam dificuldades, quanto os que representam sucesso.

### Como fazer?

A partir do trabalho que a escola vem realizando, seus membros farão uma série de questionamentos, entre os quais:

- Como é o contexto sócio-político-econômico da escola?
- Qual tem sido a função da nossa escola?
- Como tem sido a participação dos pais na vida da escola?
- Que resultados a nossa escola está apresentando para a sociedade?
- Como nossa escola tem considerado os alunos, na relação ensino-aprendizagem?



Na fase do diagnóstico, a escola identificará os recursos humanos e financeiros disponíveis. É preciso saber como a escola funciona, como o processo pedagógico é acompanhado e avaliado. Muitas vezes, a escola está fragilizada por culpa de uma gestão inadequada; outras vezes, por falta de recursos; outras, ainda, por falta ou despreparo de seus profissionais. Na medida em que vamos coletando informações, para conhecermos nossos problemas, vamos também encontrando soluções para eles.



Ao se conhecer as pessoas e o funcionamento da escola, começa-se a observar que há em cada segmento da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais) o desejo de mudar alguma coisa, visando melhorar o desempenho da escola. Os serventes gostariam que ela fosse mais limpa; os funcionários da secretaria, que a documentação estivesse em melhor ordem; os professores, que houvesse mais disciplina e melhor organização, facilitando seu trabalho em sala de aula. Como todos desejam alguma coisa, falta apenas articular esses desejos, com o fim de construir-se uma proposta capaz de mudar os rumos da escola.

O diagnóstico da escola será feito, considerando-se os seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e jurídicos.

No aspecto pedagógico, deverão ser analisados: proposta pedagógica (objetivos e conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação); faixas etárias, posição social, necessidades e valores dos alunos; dados sobre repetência e evasão; relação idade/série; estratégias para recuperação dos alunos com menor ou baixo rendimento escolar; valorização dos profissionais da educação.

No aspecto administrativo, recursos materiais e humanos; composição das equipes; nível de organização da escola; qualificação e atualização dos professores.

No aspecto financeiro, recursos disponíveis; necessidades e carências; formas de aplicação das verbas, tendo-se como prioridade o processo ensino-aprendizagem.

No aspecto jurídico, a relação que a escola mantém com a sociedade e com as várias instâncias do seu sistema de ensino; a sua autonomia, dentro dos princípios da legalidade, e com responsabilidade.

As estratégias para esse diagnóstico irão variar, de acordo com a realidade de cada escola. Sugere-se: análise da evolução das matrículas; índices de aprovação, reprovação e evasão; situação sócio-econômica das famílias; análise e interpretação de avaliações externas- SARESP, SAEB, ENEM-; análise de estudos sobre a situação da educação básica; ciclos de debates com a comunidade, destacando-se a realidade de cada escola.

## 2ª Fase - Que identidade a escola quer construir?

Não basta apenas a escola realizar seu diagnóstico. Após avaliar-se, ela precisa buscar uma fundamentação que oriente a ação conjunta dos seus segmentos. A prática precisa estar sustentada em uma teoria.

### O que fazer?

Nessa fase, será fundamental levantar as con-



cepções que o coletivo tem do trabalho pedagógico, visando propor inovações no cotidiano escolar. É preciso conhecer o que cada segmento pensa a respeito da educação, a fim de estabelecer uma linha de ação que o coletivo considere prioritária para o trabalho escolar.

### Como fazer?

Fazer sempre através do questionamento de todos a respeito de suas concepções: Que tipo de sociedade nossa escola quer? Que cidadão nossa escola deseja formar? O que entendemos por educação? Que escola pretendemos construir? Como concebemos a gestão escolar? Qual é a nossa compreensão de currículo? Qual será a missão da nossa escola? Qual é a visão da nossa escola sobre avaliação? Como nossa escola encara a questão metodológica? Que tipo de relação nossa escola quer manter com a comunidade local? Que tipo de profissional temos e qual queremos? De que profissionais precisamos?

Das respostas a essas questões resultará um posicionamento político-pedagógico, o que levará a uma definição das concepções e ações a serem compartilhadas pelos seus autores. Portanto, a identidade, a "cara" da escola, resultará dessas concepções, o que, de alguma forma, unificará o trabalho do coletivo.

### 3ª fase- Como executar as ações definidas pelo coletivo?

Uma vez estabelecidas as concepções do coletivo, é preciso definir:

- as prioridades da escola;
- as ações que a escola irá desenvolver;
- as pessoas que irão realizá-las.

É nessa fase que a escola irá definir a maneira pela qual superará os

desafios do seu cotidiano, discutindo e aproveitando as propostas apresentadas pelos participantes. É necessário identificar os segmentos que vão realizar as ações que representam o desejo do coletivo.

Muitas dessas ações, de cunho pedagógico, serão realizadas, evidentemente, pela direção, coordenação e corpo docente.

Outra questão importante nesta fase é saber se as soluções apontadas são criativas, realistas, e se serão capazes de superar as dificuldades identificadas pelo coletivo.

### A necessidade de avaliação permanente

A constante avaliação do Projeto Pedagógico é a garantia do seu sucesso. É essa avaliação que vai identificar os rumos que a escola vem tomando. Considerando as diversas funções da avaliação, seria



interessante responder às seguintes indagações: Em que medida os desafios foram atendidos, no Projeto Pedagógico? Quais os novos desafios que estão surgindo no percurso? As ações propostas foram desenvolvidas? Quais são os seus efeitos?

Também será importante definir formas claras de acompanhamento e avaliação das ações, assim como os segmentos que ficarão responsáveis por elas.

O acompanhamento do Projeto Pedagógico deverá ter por base os dados obtidos, possibilitando à escola a análise dos resultados de seus esforços, fazendo com que eventuais problemas possam ser resolvidos, enquanto ainda é tempo de resolvê-los.

Assim, as três perguntas que guiaram toda a discussão: Como é a nossa escola? Que identidade nossa escola quer construir? Como executar as ações definidas pelo coletivo? - são orientadoras do Projeto Pedagógico e devem ser objeto do processo de avaliação.



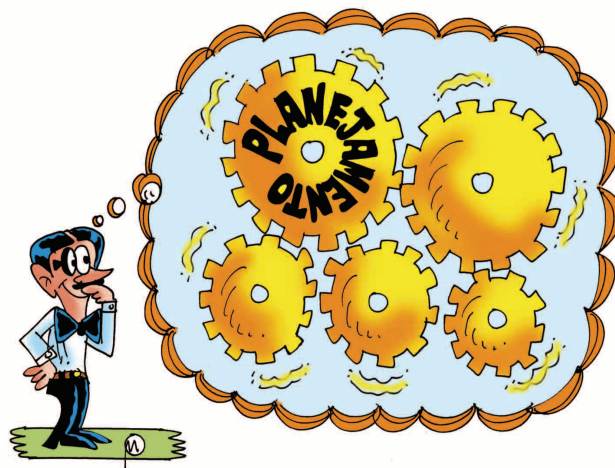
### 9 - Articulação do Projeto com a prática pedagógica

Até o momento, os colegas observaram que o coletivo mergulhou numa série de questionamentos, com vistas à mudança de rumos na unidade escolar. Agora, esses questionamentos servirão de base para a organização pedagógica da escola.

A escola pública necessita de uma gestão que, partindo da construção do Projeto Pedagógico, crie condições para que ela possa alcançar sua finalidade, concretizando sua função social: promoção da cidadania, o desenvolvimento pleno e o sucesso dos alunos. Para que isso seja possível, a escola necessita de um Planejamento, onde organizará seu trabalho e sua prática pedagógica, de modo que as ações implementadas se articulem, promovendo uma educação de qualidade, conforme o proposto, pelo coletivo, no Projeto Pedagógico.

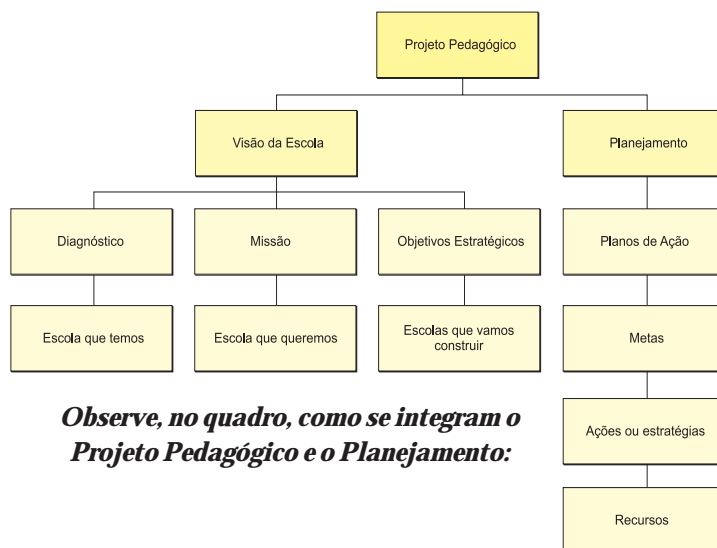
### 10- Revendo o cotidiano escolar

Ao tempo em que não se falava da construção do Projeto Pedagógico, o Planejamento caracterizava-se por uma atividade quase burocrática: a elaboração dos programas que cada professor iria desenvolver ao longo do ano. A partir do momento em que as escolas voltaram-se para a construção do Projeto Pedagógico, o Planejamento pas-



sou a incluir uma profunda reflexão na montagem dos conteúdos programáticos.

Assim, é preciso termos clareza de que a relação entre o Projeto Pedagógico e o Planejamento é bem próxima, embora tenham eles significados distintos:



**Observe, no quadro, como se integram o Projeto Pedagógico e o Planejamento:**

- O Projeto Pedagógico busca a construção da identidade da escola; estabelece seu direcionamento; almeja o comprometimento da comunidade escolar com uma visão comum e compartilhada de educação. É, portanto, o norteador de todas as práticas da escola;

- O Planejamento é o processo de uma ação organizada que pretende transformar a escola. Ele tem diferentes abordagens em diferentes partes do país. No sistema escolar público do Estado de São Paulo, recebe a denominação de Plano de Gestão.





## 11- A função social da escola pública

Para que a gestão do trabalho na escola pública ocorra de forma organizada, é necessário ter-se clareza da sua função social, da sua missão, dos objetivos estratégicos que precisam ser desenvolvidos a fim de que os planos de ação assegurem o sucesso da escola. Algumas definições:

### MISSÃO

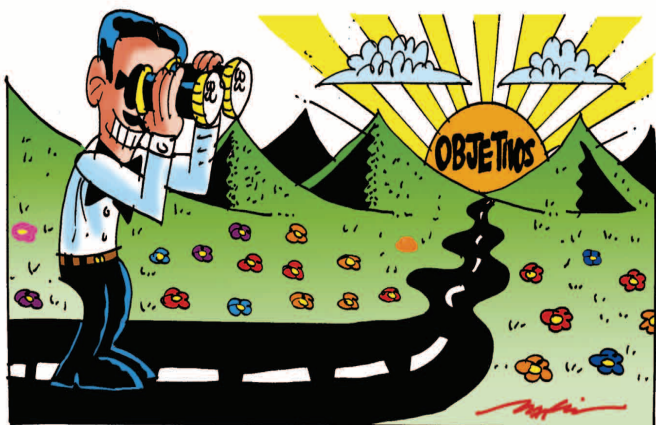
Define o que a escola é hoje, seu propósito, e como se pretende atuar no seu dia-a-dia. Sintetiza a identidade da escola, sua função social orientando a tomada de decisões e garantindo a unidade e o comprometimento de todos na ação pedagógica. Assim, nossa escola tem por MISSÃO: um ensino de qualidade, garantindo o acesso e permanência dos alunos, formando cidadãos críticos e participantes, capazes de agir para transformar a sociedade.



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São situações que a escola pretende atingir num certo prazo. Indicam áreas nas quais a escola concentrará suas preocupações. Refletem as suas prioridades. Representam a escola que temos e definem a escola que queremos construir: melhorando e fortalecendo o relacionamento escola/comunidade; diminuindo o índice geral de reprovação e evasão; promovendo a qualificação dos professores e funcionários; incentivando a convivência democrática na escola.

A partir da MISSÃO e dos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, definidos pela comunidade escolar, é preciso elaborar o Plano de Ação.



## PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO é o documento que apresenta a forma de operacionalização e de implementação de todas as ações planejadas. Deve conter, no mínimo, as METAS OU OBJETIVOS ESPECÍFICOS, a justificativa, as ações ou estratégias de ações, os responsáveis pela implementação das ações, o período em que elas vão acontecer e os recursos materiais e humanos necessários para a execução dessas ações ou estratégias.

METAS ou OBJETIVOS - Justificativa das Ações - Estratégias - Responsáveis - Período - Recursos

O que fazer?

Por que fazer?

Como fazer?

Quem vai fazer?

Quando?

Com que fazer?

### O QUE SÃO METAS?

METAS explicitam os resultados que a escola espera obter após a implementação das AÇÕES. Podem ser mensuradas; podem ser vinculadas a um determinado período de tempo. Por exemplo, aumentar em 20%, até o fim do ano, o índice de aprovação dos alunos da 5ª série.

Pode haver mais de uma META para alcançar um OBJETIVO ESTRATÉGICO.

Exemplo: OBJETIVO ESTRATÉGICO= fortalecer a participação dos pais na escola. META 1 - promover pelo menos duas atividades esportivas com os pais das oitavas séries; META 2- desenvolver pelo menos uma ação pedagógica com pais das primeiras séries do ensino fundamental.

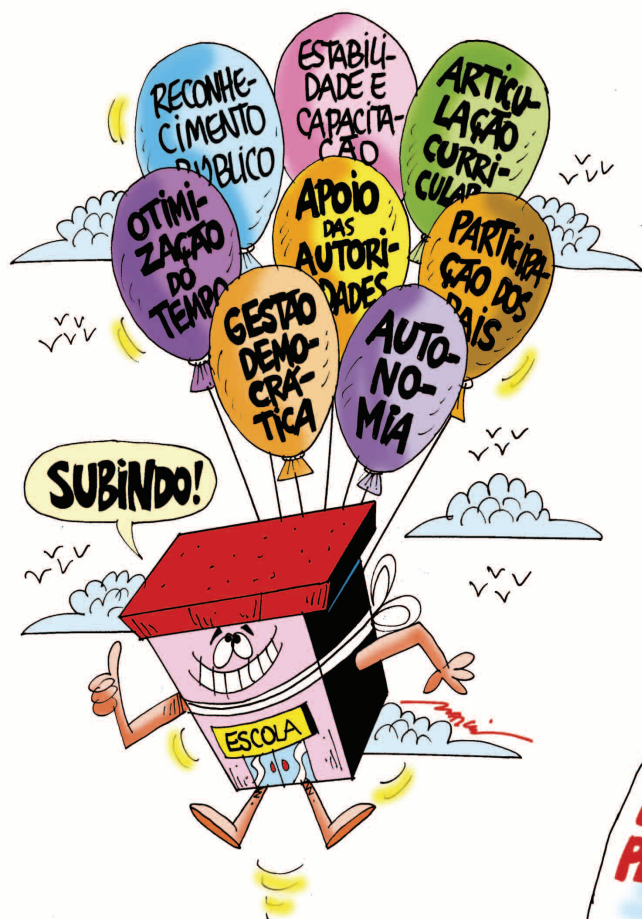
## 12 - O envolvimento de todos

A construção e a implementação dos planos de ação devem ser compartilhadas por todos os segmentos da escola. Nem todos farão tudo, mas é importante que todos tenham acesso às informações sobre o planejamento e o acompanhamento das ações, evitando-se que alguns pensem e outros façam, sem saber por que o fazem.



### 13 - Características organizacionais que favorecem o sucesso da escola

Características organizacionais	Vantagens
1 - Autonomia	Garante espaços de participação e decisão da comunidade
2 - Gestão democrática	Promove estratégias de ação compartilhadas e estimula o compromisso individual e coletivo na realização de projetos
3 - Articulação Curricular	Coordena adequadamente os planos de estudo e as estratégias de ensino e aprendizagem
4 - Otimização	Evita possíveis desarticulações curriculares e pedagógicas
5 - Estabilidade profissional	Possibilita a escola a desenvolver seus planos de ação diminuindo a rotatividade de profissionais
6 - Capacitação profissional	Promove novas competências por meio de formação em serviço articulada ao PP
7 - Participação dos Pais	Fortalece o comprometimento destes em decisões que lhes dizem respeito
8 - Reconhecimento Público da Escola	Fortalece a identidade da escola diante da comunidade interna e externa
9 - Apoio das Autoridades	Permite uma integração da escola com seu contexto fortalecendo a autonomia



### 14- Relação do Projeto Pedagógico com o Regimento Escolar

As escolas trabalham com grupos heterogêneos. Muitas vezes, a convivência entre os participantes fica comprometida, em decorrência de uma série de mal-entendidos. Por isso, é necessário que as normas sejam muito bem definidas, pelo coletivo. A materialização dessas normas será o Regimento Escolar, cujas diretrizes encontram-se no Projeto Pedagógico.

O cotidiano escolar apresenta, às vezes, situações conflitantes, que se repetem, e que demandam decisões rápidas. O Regimento Escolar é o instrumento que permite à equipe gestora tomar essas decisões, com base nos princípios e normas estabelecidas pelo grupo. Para que o Regimento favoreça essas ações, é necessário que, na elaboração do PP, os problemas do cotidiano sejam abordados. Por exemplo, na questão da disciplina, o Regimento estabelece os direitos e os deveres de todos os segmentos. No entanto, na maioria das vezes, as penalidades são aplicadas apenas aos alunos. O aluno que chega atrasado é punido, o que nem sempre acontece com um professor na mesma situação.





### 15- Relação do Projeto com a prática pedagógica

A prática pedagógica remete-nos à elaboração do currículo, ao conhecimento selecionado e organizado socialmente, peças fundamentais no processo de aprendizagem. Por isso, é preciso responder às seguintes perguntas:

- Para quem são selecionados os conteúdos?
- A quem interessam os conteúdos selecionados?
- Por que alguns conteúdos são selecionados, e outros, não?
- Quem seleciona esses conteúdos?



### 16- Concluindo

A construção do Projeto Pedagógico é um processo que compreende três momentos distintos e interligados:

- Diagnóstico da realidade da escola;
- Identidade da escola, decorrente do levantamento das concepções do coletivo;
- Programação das ações a serem desenvolvidas pelo coletivo.

Todos esses momentos passam por um processo de avaliação, o que permite ao grupo caminhar do real para o ideal, desenvolvendo as ações possíveis e pertinentes.

Nossa pergunta inicial, "por que construir coletivamente o Projeto Pedagógico?", sempre terá que ser feita, para que as ações não se tornem um mero cumprimento de tarefas.

*Este trabalho tomou como base o MODELO III - da coleção Prógestão de José Vieira de Souza e Juliana Corrêa Marçal*

Fonte: Revista do Projeto Pedagógico 2007

