

# Projeto Político-Pedagógico: transformações da prática pedagógica no discurso de gestores escolares

## *Pedagogical Political Project: Transformation of the pedagogical practice in the discourse of school managers*

José Márcio Silva Barbosa<sup>1</sup>

Rita Márcia Andrade Vaz de Mello<sup>2</sup>

### Resumo

O presente trabalho busca compreender em que medida a reelaboração do Projeto Político-Pedagógico tem propiciado transformações da prática pedagógica no contexto da gestão escolar. Os dados foram coletados por meio de abordagem qualitativa e pesquisa-ação, com o propósito de discutir as temáticas com gestores cursistas, na Sala Ambiente Virtual, particularmente da disciplina Projeto Vivencial, que integra o conteúdo programático e formativo do curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar. Os resultados parecem ainda indicar que, apesar dos limites e muitos desafios encontrados nos fazeres pedagógicos, é possível que a interlocução entre teoria e prática em uma perspectiva de formação continuada voltada aos gestores escolares esteja sendo incorporada às práticas de gestão. Observou-se, em linhas gerais, que é por meio do Projeto Político-Pedagógico que a gestão escolar ganha sentido de sua existência e constitui o componente central nas práticas pedagógicas expressas nas concepções de gestores escolares que atuam na/sobre a escola.

**Palavras-Chave:** Formação profissional. Gestão escolar. Práticas pedagógicas. Projeto político-pedagógico. Projeto vivencial.

### Abstract

*The aim of this paper was to understand to what extent had the (re)elaboration of the Pedagogical Political Project has allowed the transformation of pedagogical practice in the school management context. Data were collected through qualitative approach and action research with the purpose of discussing the themes with course participants in a virtual environment classroom, particularly the discipline Experiential Project, which integrates the syllabus and training content of a graduate course (Specialization) in School Management. The results seem to indicate that despite the limits and many challenges found in the pedagogical practice, the interlocution between theory and practice, when incorporated into management practices, is possible in continuing training programs focused on school managers. It was found that, in general, through the Pedagogical Political Project, school management acquires a sense of existence and it is a central component for pedagogical practices according to the concepts of school managers that work in schools.*

**Keywords:** Professional formation. School Management. Pedagogical political project. Pedagogical practices. Experiential project.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social. Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: J.M.S. BARBOSA. E-mail: <jmarciosb@yahoo.com.br>.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa, Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Departamento de Educação. Viçosa, MG, Brasil.

## Introdução

Este trabalho nasceu da necessidade de compreender o contexto de debates sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP), considerando as vozes de gestores escolares que frequentavam um curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, na modalidade de ensino a distância no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública do Ministério da Educação (PNEGEB/MEC).

Assiste-se à iniciativa do Ministério da Educação no desenvolvimento de programas, projetos e ações de apoio à gestão da Educação Básica, com o propósito de fortalecer a escola pública brasileira, entre os quais o PNEGEB, que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). A partir de janeiro de 2006, esse Programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica, contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Esse Programa, em sua concepção, surgiu da necessidade de promover a formação de gestores escolares, contemplando a concepção do caráter público da educação e da busca de sua qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana (Brasil, 2005, 2015).

Para atender a essas especificidades, o curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, ofertado pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Departamento de Educação/*Campus* Viçosa (MG), é resultado de uma parceria entre o PNEGEB e a Universidade, sendo oferecido na modalidade de ensino a distância. O curso teve início em setembro de 2008, com o objetivo de contribuir para a qualificação de diretores e vice-diretores de escolas públicas, diante da multiplicidade de entraves no seu dia a dia de trabalho. O envolvimento do Departamento de Educação da UFV deu-se sempre no sentido de estabelecer vínculo com uma política de formação, possibilitando consolidar o processo de produção de conhecimento que, ao largo da formação de profissionais da educação, vem

permitindo a construção de um espaço interinstitucional, sendo também potencial formador de seus professores, técnicos e estudantes. Atualmente, o curso na instituição já capacitou mais de mil gestores em exercício na rede pública de ensino, tendo proporcionado os meios para a atualização dos profissionais da educação, elevando, assim, seu perfil de qualidade bem como a oportunidade de ampliar o conhecimento profissional e, ao mesmo tempo, favorecer um contínuo repensar das práticas escolares cotidianas (Vaz de Mello & Floresta, 2007).

A Sala Ambiente Virtual "Projeto Vivencial" é o espaço em que se oferece aos gestores cursistas a oportunidade de rever e acompanhar a reconstrução do PPP de sua escola, bem como de aprofundar e rever conceitos e ações direcionados às transformações de práticas pedagógicas a serem consideradas na sua construção e nos pressupostos que alicerçam a explicitação das apreciações, ideias e intenções das ações praticadas ao desempenhá-lo.

Para responder aos propósitos estabelecidos e às possíveis transformações às quais as equipes de gestores estão sujeitas pelas atuais políticas públicas de educação, o direcionamento do trabalho busca compreender em que medida a reelaboração do PPP tem propiciado transformações da prática pedagógica no contexto da gestão escolar. Entende-se que a tendência nos dias atuais demanda uma atuação dos membros da escola na tentativa de responder a tais questionamentos, tendo em vista que o PPP constitui o instrumento em que se delineiam objetivos, metas, metodologia e desenvolvimento do trabalho pedagógico, com o propósito de auxiliar nas transformações necessárias ao cotidiano escolar, considerando a participação dos profissionais da educação ligados à gestão da escola ao tentar viabilizar um ensino escolar com um mínimo de qualidade.

A hipótese norteadora do trabalho é que a mútua influência entre formação e prática pedagógica pode gerar transformações no fazer pedagógico, possíveis em razão das peculiaridades em que eles estão envolvidos e da iniciativa da formação. E ao

afirmar que a relação entre gestão escolar e PPP permanece um tema atual e necessário, assegura-se que seu alcance supõe a existência de espaços democráticos e participativos que passam a ser questionados e alterados quando o assunto é a melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem dos alunos.

### Procedimentos Metodológicos

Para este trabalho, o procedimento metodológico que sustenta a busca pelo objeto de estudo pode ser classificado quanto a sua natureza como uma pesquisa básica de caráter qualitativo considerado bibliográfico. Envolveu o uso da pesquisa-ação, conduzida por uma atividade realizada na Sala Ambiente "Projeto Vivencial" do curso Escola de Gestores da Educação Básica, cujos eixos de análise e dos sujeitos interlocutores servirão como instrumento de coleta de dados, a fim de responder aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa qualitativa busca explicitar as condições reais que se relacionam com as situações analisadas e, por essa razão, atribuem grande ênfase à descrição, depoimentos, interpretações e significação, principalmente o movimento que torna possível apreender e retratar a perspectiva dos sujeitos. Permite trabalhar o material com organização e maior exploração, possibilitando desse modo a articulação entre os pressupostos teóricos do estudo e os dados da realidade para maior compreensão dos fenômenos que poderão emergir no cotidiano da escola (Lüdke & André, 1986).

A pesquisa-ação é uma opção metodológica em que o pesquisador convive com os sujeitos investigados, colocando-os no meio da cena, participando dela e tomando partido na trama da peça (Lüdke & André, 1986). Desse modo, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo

(Thiollent, 1997). O autor chama a atenção, ainda, para o fato de que só se pode falar em pesquisa-ação quando o pesquisador e o grupo estão engajados, assumem compromissos e estão implicados no problema. A pesquisa-ação acontece no processo de formação profissional, em particular dos profissionais da docência, com o propósito de qualificar a formação e a atividade de trabalho docente, refletindo sobre essas ações e solucionando problemáticas inerentes à prática pedagógica (Pereira, 2013).

A análise dos dados foi obtida por meio de gestores-cursistas que frequentavam o curso de formação continuada de gestores escolares pela Instituição de Ensino Superior. Para a sistematização de informações, escolheu-se a Sala Ambiente Virtual "Projeto Vivencial" do curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, que é provedor de conceitos e conteúdos teóricos, necessários para a base de conhecimentos existentes no cabedal do curso. Escolheu-se a turma de 2013, composta por vinte e cinco gestores-cursistas, todos atuantes na rede pública de ensino em diferentes municípios de Minas Gerais. As atividades que compõem a Sala Ambiente Virtual foram realizadas em grupo e, na sua maioria, trabalhadas na mesma escola. Isso tem sido importante para construir espaço privilegiado para debates, reflexões, discussões e socialização de ideias, de forma a identificar situações educacionais que emergem do espaço escolar, bem como estabelecer um diálogo com aqueles que, direta e indiretamente, implementam as práticas pedagógicas na escola.

### Contribuição do curso Escola de Gestores para a transformação da prática pedagógica

A formação de professores vem ganhando merecido destaque nas políticas públicas de educação, de modo que sejam proporcionados os meios para a atualização desses profissionais, elevando assim a qualidade educacional. Confirmando essa discussão, o debate em torno da formação de gestores escolares no contexto escolar vem permitindo o contínuo repensar sobre as práticas cotidianas, condição em que a ação docente se manifesta de maneira mais evidente - o seu cotidiano.

Propõe-se um estudo sobre a Sala Ambiente “Projeto Vivencial”, tendo como recorte o Projeto Político-Pedagógico da escola e componente curricular do curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, ofertado pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Departamento de Educação/Campus Viçosa (MG), em convênio com o PNEGEB. Trata-se de propiciar um movimento teórico-prático de reflexão entre, de um lado, os conteúdos e atividades propostas nos demais ambientes do curso, e, de outro, a realidade cotidiana da escola.

O cotidiano da atividade docente é fecundo para reflexão. A formação de professores para a escola básica é fator relevante na melhoria da qualidade da escola pública. Diante de situações complexas para as quais devem ser encontradas respostas, o professor é instado a intervir, levando em conta seu saber pedagógico - elaborado com base no conhecimento que possui e na relação que estabelece entre tais saberes e sua vivência - e construindo a relação teoria-prática na ação docente (Azzi, 2008).

Nesse sentido, a formação de professores, tanto inicial quanto continuada, constitui estratégia fundamental para alavancar objetivos que priorizem a qualidade da educação como premissa para transformações sociais, econômicas e políticas. Essa preocupação se dá na perspectiva de que educadores reflexivos do desenvolvimento de sua práxis pedagógica, pela aquisição de novos conhecimentos, oportunidades de reflexão e debate sobre os desafios da profissão, poderão transformar suas práticas e contribuir para a vivência de uma gestão democrática no cotidiano escolar (Felinto & Pedreira, 2014).

Para Veiga (1998), a formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do Projeto Político-Pedagógico. Para a autora, a formação não deve se limitar aos conteúdos curriculares, mas estender a discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade. A ideia é que a própria escola é lugar de formação profissional, por ser sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais (Libâneo *et al.*, 2010).

Essas mobilizações estão sendo multiplicadas pelos debates e propostas consolidados ao longo do curso de formação continuada, que, por meio do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, tem como objetivos gerais formar, em nível de especialização, gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica. Inclui-se aí a gestão da educação de jovens e adultos, da educação especial e da educação profissional, além da qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da educação escolar com qualidade social. Além disso, o programa visa a incentivar os gestores a refletir e a desenvolver práticas educativas inovadoras no ambiente escolar. Em outras palavras, almeja possibilitar oportunidades para ampliação de capacidades, como analisar e resolver problemas, bem como elaborar e desenvolver projetos e atividades na área de gestão, com o suporte das tecnologias de informação e comunicação (Brasil, 2005). Para o alcance dos objetivos traçados, os conteúdos trabalhados na plataforma do curso são distribuídos em salas de ambientes virtuais. É importante ressaltar o papel da educação a distância em estimular e intensificar o uso das novas tecnologias na educação, visto o tempo maior de interação virtual que se faz necessário entre os alunos do curso de formação (Alves & Silva, 2014).

Essas iniciativas fomentadas e avaliadas pelo Ministério da Educação visam a obter novas práticas educacionais democráticas através da gestão escolar, sendo políticas vistas como adequadas pelo governo, na medida em que favorecem melhorias na qualidade da educação pública brasileira, alvo dos planos e metas deste governo. Os objetivos principais dessas duas iniciativas são a qualificação do dirigente escolar e a fomentação de melhorias na gestão escolar (Teixeira, 2011), ou seja, impõe-se a necessidade de despertar para a intencionalidade de um programa que objetiva formar o gestor, monitorando-o e avaliando-o permanentemente por meio dos trabalhos postados na plataforma. Partindo dos conhecimentos prévios do gestor, permeados inicialmente pelo senso comum, buscou-se elevar os seus conhecimentos ao patamar científico,

estabelecendo mediações com a realidade escolar em que ele atuava (Queiroz & Gadelha, 2012). Assim, o programa teve o objetivo de propiciar um movimento teórico-prático de reflexão entre os conteúdos e a realidade cotidiana de cada escola (Brasil, 2005).

É preciso examinar situações que possibilitem a reflexão e a tomada de consciência das limitações sociais, pedagógicas e administrativas da escola, em busca da eficiência das atividades de ensino, que vão desde o processo de sistematização de objetivos e readequação da relação entre meios e fins, até melhorias nas tarefas educativas e enfoque para a vivência transdisciplinar, mediante a construção de estratégias de enfrentamento de problemas. Importante ainda é reconhecer a interdependência de todos os envolvidos com a educação, bem como a necessidade de que compartilhem decisões e métodos de investigação constante da situação da escola.

### **Sala Ambiente Virtual "Projeto Vivencial": espaço de formulação e de desenvolvimento do projeto de intervenção na escola**

A Sala Ambiente Virtual "Projeto Vivencial" faz parte do componente curricular do curso de especialização em Gestão Escolar do PNEGEB/MEC. Caracteriza-se por oferecer um espaço em que são desenvolvidas atividades de ambientação de professores-gestores para apoiar a gestão acadêmica. Trata-se de estratégia teórico-metodológica para a qualificação dos gestores escolares da rede pública de ensino, no intuito de promover a construção de uma cultura democrática no interior das escolas (Brasil, 2005).

Sempre como espaço para convergências entre os conteúdos das diferentes salas do curso, a metodologia utilizada pela sala ambiente "Projeto Vivencial" objetiva, estrategicamente, ao mesmo tempo, (1) ser momento de reflexão e conexão com outras salas ambiente do curso; (2) fomentar uma experiência prática de gestão escolar, denominada Projeto Intervenção (PI), desenvolvida por gestores de escolas públicas; e (3) promover a construção e o

encaminhamento do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) (Alves & Silva, 2014).

Uma das contribuições da sala ambiente "Projeto Vivencial" é que nela a atividade central consiste na formulação e desenvolvimento de um projeto de intervenção na escola com estreita vinculação com o Projeto Político-Pedagógico, assumido como mecanismo fundamental para a realização da gestão democrática na educação e na escola. Alves e Silva (2014) chamam atenção para a necessidade de discutir o papel do gestor escolar e a elaboração e/ou execução do PPP, por ser esse o ponto de partida e parte da estratégia teórico-metodológica para que os gestores/alunos apresentem a proposição de um projeto de intervenção em suas respectivas realidades sob a forma de pesquisa-ação, contemplando várias ações coletivas e valendo-se da rede conceitual do curso, não apenas daquilo que foi trabalhado na sala ambiente "Projeto Vivencial".

Ao viver e conviver com muitas situações semelhantes nas dependências da escola, o gestor pode prever esquemas de estratégias e de relações entre ação educativa e os objetivos pretendidos. O curso possibilita ainda trazer elementos para alargar o olhar do gestor escolar sobre o processo de reconstrução do PPP que acontece na escola, bem como vinculá-lo às práticas educacionais, assim como permite conscientizá-lo em uma concepção de reflexão, confronto e diálogo, de acordo com o interesse e o objetivo do grupo a que se destina. Mais ainda, amplia a possibilidade de o gestor desenvolver o papel de mediador no entendimento de fatos, situações cotidianas e experiências no contexto escolar.

Afirma-se, portanto, que a Sala Ambiente Virtual Projeto Vivencial é um espaço na reflexão da educação escolar, particularmente no que se refere ao PPP. É nessa sala ambiente que se possibilitou a percepção de gestores escolares sobre sua prática pedagógica na escola ou até mesmo pensar novos caminhos para situações que necessitam ser modificadas ou ajustadas conforme a necessidade da escola, do aluno, do professor e da comunidade escolar, possibilitando, dessa forma, mudanças de direção e caminhos.

Nessa sala, a atividade central consiste na formulação e desenvolvimento de um projeto de intervenção na escola com estreita vinculação com o Projeto Político-Pedagógico, assumido como mecanismo fundamental para a realização da gestão democrática na educação e na escola. A sala está organizada considerando as seguintes temáticas: o trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos e forma de atuação; o PPP como projeto do futuro, formulação e desenvolvimento de projeto de intervenção ou pesquisa; etapas de elaboração do PPP da escola; técnicas de elaboração de projetos; rotinas administrativas e pedagógicas.

Nesse sentido, o maior desafio teórico-metodológico que a sala ambiente Projeto Vivencial vem provocando nos gestores/alunos tem sido justamente o de transpor os conceitos estudados (mesmo com o curso ainda em andamento) para o Projeto de Intervenção, ao lado de demandas em relação a lacunas presentes no PPP ou outro fator presente na realidade escolar (Alves & Silva, 2014). Para esses autores, diversos são os desafios. O primeiro tem sido o de introduzir a prática da pesquisa no cotidiano das escolas, pensar os atos realizados, instigar os gestores a avançar nos próprios conceitos, reorganizar suas vidas como pessoas e como profissionais, além de efetivar e completar o ciclo da ação-reflexão-ação em seus registros.

### **O Projeto Político-Pedagógico como constituinte do Fazer pedagógico**

Entende-se que a tentativa de proclamar a importância de trabalhar o conceito de Projeto Político-Pedagógico, dentro dos requisitos na Sala Ambiente Virtual, instiga a revisar e aprofundar essas discussões, à medida que cada "fazer pedagógico" incorpore outros desafios.

Constitui-se, dessa forma, um debate nessa tendência educacional, propiciando a possibilidade de todos influenciarem na construção de uma escala de prioridades para a ação no contexto escolar. Para Felinto e Pedreira (2014), urge a necessidade de estimular e envolver os gestores escolares em oportunidades de formação que lhes ofereçam pistas

para o enfrentamento dos desafios cotidianos impostos à sua gestão, seja na esfera administrativa ou pedagógica escolar, seja no que tange ao envolvimento e articulação das pessoas na tomada de decisões na escola, fortalecendo as experiências e competências profissionais.

Assim, esse cenário reserva às escolas funções, competências, estratégias administrativas, pedagógicas e institucionais que, recentemente, têm induzido a pensar que, por meio do PPP, a escola possa apresentar novas posturas e novas expectativas futuras para a melhoria da qualidade do ensino. Tomando como referência os indicadores de qualidade mais importantes para se compreender uma gestão democrática, o contínuo aperfeiçoamento da equipe escolar surge como ação fundamental para a compreensão coletiva de novas exigências em torno do trabalho pedagógico (Felinto & Pedreira, 2014).

Para compreender tal dinâmica, a abertura de espaços reflexivos precisa ser articulada de maneira que eles sejam capazes de propiciar um contínuo repensar sobre as práticas cotidianas. Considera-se que, para trilhar esse caminho, o conhecimento profissional deve ser constituído pela vivência e pelas análises de práticas concretas que permitam constante diálogo entre a experiência concreta em sala de aula e a formação teórica. Assim, passa-se a criar espaços de troca de experiência e socialização com a vivência dos profissionais da educação, o que leva a uma visão mais rica e integrada com o fazer pedagógico de cada escola e a uma nova postura perante si mesmo e sua prática educativa.

Como instrumento da gestão escolar, o PPP leva à construção de metas e objetivos que a escola busca alcançar, abrindo espaço aos aspectos pedagógicos e ao trabalho coletivo, de acordo com a necessidade da escola, do aluno e da comunidade escolar. Nesse sentido, o propósito deste texto se justifica pelo possível benefício que possa trazer com a discussão, bem como por meio da obtenção de informações significativas sobre ações integradas empreendidas junto à gestão escolar para que se possa também apontar problemas que, na prática escolar, continuam afligindo o exercício da profissão.

O Projeto Político-Pedagógico traz o confronto com a realidade escolar em um movimento no qual as expectativas vão sendo revistas e novas prioridades vão sendo estabelecidas. Desse modo, ao traçar metas e estratégias para gestão da escola, há inúmeros problemas a superar para que a população usufrua de uma educação de qualidade, começando essas mudanças a ser vislumbradas nos processos políticos no sentido da participação (Azevedo, 2005).

As propostas elaboradas no PPP regulam o arcabouço educacional brasileiro, concebido por meio de ambiente favorável à consecução de ações e objetivos claros. A necessidade de apresentar instrumentos retóricos de ideias e propostas intrínsecas a todo trabalho escolar se converte em um velho e presente desafio: a melhoria da qualidade da educação para todas as modalidades de ensino.

Como instrumento da gestão escolar, o PPP leva à construção de metas e objetivos que a escola busca alcançar. Nesse sentido, passa a ser uma direção para a instituição escolar, sendo necessário que o gestor tenha consciência da importância de sua elaboração e construção, e de que é possível propor ações passíveis de serem executadas para a obtenção de novos resultados. Pode-se dizer que o PPP alarga as possibilidades de gestão democrática na escola, abrindo espaço aos aspectos pedagógicos e à participação de acordo com as necessidades da escola, do aluno e da comunidade escolar.

## Resultados e Discussão

Nesta seção, reitera-se a emergente necessidade de abrir um debate sobre o significativo papel do PPP. Discussões têm sido feitas entre os participantes, buscando-se novas alternativas para propiciar uma prática pedagógica de qualidade para todos os envolvidos na escola diante dos novos desafios que são impostos. Ao expressar sua proposta no PPP, a escola deve pensar na organização do trabalho pedagógico vinculado à construção cotidiana a que estão submetidos os gestores, para que eles possam cumprir sua finalidade educacional. Para a realização da atividade proposta na Sala Ambiente Virtual "Projeto Vivencial", a turma

selecionada, com vinte e cinco gestores cursistas, foi dividida em cinco grupos com quatro participantes e um com cinco, de acordo com a afinidade e o trabalho realizado na mesma rede pública de ensino.

Nesse sentido, buscou-se compreender a reelaboração do PPP pelos gestores cursistas e o que ele tem propiciado de transformações nas práticas pedagógicas, no contexto da gestão escolar por meio da vivência profissional. A partir desse ponto, os gestores cursistas puderam se encontrar semanalmente em seu espaço escolar, bem como participar no *chat* com tutores e professores para esclarecer as dúvidas pertinentes ao desenvolvimento da atividade proposta.

Cabe destacar o sentido etimológico do termo gestão, que vem de "gentio", que, por sua vez vem de "gerere," cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Assim, gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), "mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia" (Cury, 1997, p.27).

Os diversos aspectos e discussões explorados nas atividades elaboradas pelos agentes interlocutores da Sala Ambiente "Projeto Vivencial" foram evidenciados como pano de fundo que deu sustentação ao trabalho. No rol de atribuições de gestores escolares, percebeu-se que as práticas pedagógicas:

*[...] ao serem planejadas e identificadas segundo os diferentes processos que se desenvolvem no interior da escola, essas atividades pedagógicas têm implicações importantes para a escola e para a formação dos alunos. O fato relevante para a construção coletiva do PPP em nossa escola contempla o planejamento global da escola em uma gestão facilitada pela atuação do colegiado, tendo a escola sua maior parceira com a comunidade local, o que tem se mostrado presente e disponível, envolvendo-se em diversos eventos e campanhas, como, por exemplo, eventos culturais (Circuito Cultural "Arte entre os Povos", Dia da Consciência Negra, Festival de Inglês,*

*Desfile Cívico-Alegórico); projetos pedagógicos e campanhas solidárias. Além disso, o Colegiado Escolar é um órgão que representa as funções deliberativas na escola, tem poder na articulação do ensino, podendo propor um tipo de ensino mais voltado ao atendimento da necessidade escolar, da realidade vivida e do interesse dos grupos atendidos, fazendo, assim, acontecer de fato a educação pública, democrática e de qualidade de que tanto discute a lei brasileira (Gestores - grupo 1).*

Dessas discussões, pode-se depreender que o grupo de gestores escolares reforça a ideia de que o Colegiado Escolar tem função primordial nesse processo: democratizar as relações de poder dentro da escola, buscando descentralizar poderes, o que, por sua vez, vem proporcionar a participação de todos e a autonomia no trabalho escolar. Veiga (1998) assevera que a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, visando a romper com a separação entre a concepção e a execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática.

Segundo Alves e Silva (2014), por conter tantas informações relevantes, o PPP se configura uma ferramenta de planejamento e avaliação que todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão. Para Libâneo *et al.* (2010), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola nas tomadas de decisão e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e dinâmica, bem como de suas relações com a comunidade, propiciando um clima de trabalho favorável a uma maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Nesse horizonte é que se tem buscado entender o PPP, que se revela fundamental para a proposição e implementação de ações visando a concretizar o projeto educativo e democrático na escola. Ao considerar essas esferas, a visão dos gestores aponta ainda que:

*O Projeto Político-Pedagógico serve de referência à ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo; já que o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, utilizando o processo de descentralização que envolve mais pessoas nesse processo, bem como na divisão de responsabilidades, a fim de propiciar a intervenção na realidade escolar [...] desse modo, a escola está sendo construída e reconstruída coletivamente e a fim de organizar o trabalho pedagógico, com vistas aos interesses e necessidades da comunidade escolar, subsidiando as práticas pedagógicas, bem como assegurar uma aprendizagem de qualidade, em que o educando possa ser um agente de transformação social, exercitando plenamente sua cidadania. Desenvolver projetos pedagógicos segundo uma temática com o objetivo de melhorar o ensino-aprendizagem; organizar a rotina escolar, estabelecendo, no calendário letivo, datas e horários para grupo de estudo, planejamento coletivo, conselho de classe, reuniões de pais e mestres e comemorações; demonstrar a importância do trabalho coletivo, promovendo essa prática; promover eventos culturais que envolvam os segmentos da comunidade e a participação dos educandos para a formação social; realizar visitas comunitárias visando a conhecer a realidade sociocultural da clientela escolar; adaptar os trabalhos educacionais às transformações sociais, oferecendo aos educandos um ensino significativo e de qualidade; desenvolver propostas e projetos de apoio pedagógico aos alunos que apresentem dificuldades; vivenciar a cidadania na sala de aula e na escola, através de atos e atitudes; orientar-se por sua contínua necessidade de atualizações, mudanças e reflexões que podem gerar novas reorganizações mediante acompanhamento e avaliações permanentes da prática pedagógica (Gestores - grupo 2).*

As questões levantadas aproximam-se das ideias de Veiga (1998), ao detalhar as finalidades para atingir os objetivos específicos da escola. As atividades escolares são colocadas de maneira a informar um todo com ênfase na reconstrução do PPP, elemento indispensável para a escola, e nas transformações da

prática pedagógica. Tendo em vista os desafios elencados acima e a necessidade de atender à qualidade de ensino, é consensual o reconhecimento da importância de iniciativas como projetos inovadores e gestões competentes na educação básica, com potencial para efetivação de mudanças qualitativas, com vistas à excelência do trabalho docente. Para Azzi (2008), o trabalho desenvolvido pelo professor expressa a síntese de um saber pedagógico possuído por ele, ou seja, é o saber que lhe possibilita interagir com os alunos na sala de aula e no contexto da escola em que atua. Desse modo, sua importância está na constante contribuição com possíveis mudanças com base em decisões coletivas de gestores no interior da escola, tendo em vista que o PPP permite exercitar a democracia, a autonomia escolar, o trabalho coletivo, o compromisso e a responsabilidade por uma prática pedagógica inovadora.

*As Reuniões Pedagógicas realizadas junto à Secretaria Municipal de Educação têm propiciado um avanço significativo na elaboração do PPP, pois se antes não era discutida a importância ou a função do PPP para a organização de ações e práticas na gestão escolar, ele passa a ser, essencialmente, o instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da gestão democrática na escola. Vale ressaltar que foi com base no aprofundamento teórico do curso de Especialização em Gestão Escolar que despertamos mais a respeito do PPP com o qual nos defrontamos hoje com outro olhar no que diz respeito à inegável importância que ele compõe. Neste sentido, o acompanhamento e a fiscalização da execução de ações propostas no PPP da escola requerem a busca constante na articulação entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o melhor emprego da verba financeira. E no que diz respeito aos desafios da implantação da gestão democrática no espaço escolar, percebemos que é fundamental a formação de um Conselho Escolar atuante e consciente de seu papel consultivo, representativo e deliberativo, envolvendo a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisão. Conseguindo atingir tais propósitos, teremos uma*

*gestão realmente democrática e todos os demais problemas e desafios serão resolvidos de maneira mais fácil (Gestores - grupo 3).*

Há, nesse depoimento, destaque muito grande para a atuação do Conselho Escolar no que diz respeito ao grau de responsabilidade social e educacional direta pelos resultados alcançados. Segundo Libâneo *et al.* (2010), o Conselho Escolar tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões bem definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem, para os autores, aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, com a função básica de democratizar as relações de poder. Esse extrato confirma as ideias de Luck (2011) de que a gestão escolar democrática está fundamentada em três princípios básicos: a descentralização do poder, a participação e a transparência. A descentralização do poder possibilita que as ações e decisões sejam planejadas sem que prevaleça a hierarquia. A participação possibilita a interação, a ação coletiva que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares. Além disso, é necessário que todas as ações e decisões sejam claras e de conhecimento de todos, para assim se fundamentar o princípio da transparência.

Para viabilizar, apoiar e consolidar a organização de ações e práticas pedagógicas na gestão escolar, percebe-se a necessidade de estreitar mais essa relação com a comunidade, no acompanhamento do processo de aprender dos alunos, nas decisões da escola e no que diz respeito à real participação da equipe gestora da escola. A participação e a autonomia, portanto, constituem um novo debate nessa tendência educacional, propiciando a possibilidade de todos influenciarem na alocação de recursos públicos e na construção de uma escala de prioridades para a ação estatal. Realizar um trabalho coletivo significa conseguir que o grupo de educadores chegue a pontos de partida (princípios) e de chegada (objetivos) comuns, envolvendo sistemas e práticas de gestão negociadas, unidade teórico-metodológica no trabalho docente, além de um sistema explícito e transparente de acompanhamento e avaliação (Libâneo *et al.*, 2010).

Conforme o PPP vai desenhando e determinando funções em relação às práticas educativas escolares na atualidade, novas contradições e novas resistências podem colaborar para o debate. Percebeu-se, de alguma maneira, o argumento dos gestores a seguir:

*Há uma ausência de metas mais concretas quanto ao despertar do aluno para o aprendizado, pois uma das maiores reclamações por parte dos educadores é justamente a falta de interesse dos alunos. Este tem sido o desafio, no tempo presente, da gestão escolar. Tendo em vista que o PPP engloba todos os pontos vitais da educação ligados à gestão escolar - questões pedagógicas, administrativas e financeiras - é preciso, com urgência, destacar estratégias para que realmente tudo seja conduzido à consolidação das metas propostas durante a elaboração de projetos, como na utilização dos recursos financeiros disponíveis para a melhoria da qualidade de ensino e na mudança de situações críticas no interior da escola (Gestores - grupo 4).*

Para implantar a pretendida qualidade na educação, é necessário rever a organização e o meio pelo qual a escola vem sendo gestada e como o gestor assume e lidera a efetivação dessas estratégias (pedagógicas, administrativas e financeiras) no âmbito de suas atribuições. Trata-se de caracterizar da forma mais precisa possível a estrutura organizacional da escola e os problemas que afetam o processo de ensino-aprendizagem, de modo a favorecer a tomada de decisões realistas e exequíveis, verificando as relações entre elas (Veiga, 1998). Por conseguinte, a escola deve oferecer muitas oportunidades de aprendizagem e diversidade pedagógica, respeitando a aprendizagem do aluno. Sugere-se também que seja dada maior atenção às habilidades que vêm se desenrolando cotidianamente no contexto escolar e no ensino e aprendizagem do educando. Desse modo, a participação e os recursos financeiros constituem um novo debate dessa tendência educacional, propiciando a possibilidade de que todos participem na efetivação da qualidade da educação como fator determinante no desempenho das atividades pedagógicas no espaço escolar.

E não é pequena a contribuição de gestores ao propor ações para a melhoria da qualidade na educação e no ensino-aprendizagem dos alunos. Com isso, maior relevo sobre o fazer pedagógico implica esforços em mudar ou propor inúmeras possibilidades de desenvolver na prática profissional um repertório de atividades conjuntas a serem conduzidas. A observação do cenário evidencia que:

*Estamos conduzindo um Projeto de Intervenção Pedagógica na Escola com base em uma ação problematizadora no PPP, com a finalidade de delinear a intencionalidade das ações a serem implementadas na escola. A sistematização deste PIP, por sua vez, permite a materialização de práticas de gestão escolar, por meio da gestão democrática. A intervenção proposta pela escola, com fins específicos de atender as necessidades diagnosticadas e encontrar alternativas que possam viabilizar ações inovadoras, fundamenta-se em atividades diversificadas sugeridas pela própria equipe da gestão escolar. O objetivo do projeto de intervenção pedagógica é promover ações que estimulem a participação dos pais, funcionários, professores e alunos nas tomadas de decisões da escola. Corresponde a pensar alternativas que enriqueçam e apoiem o processo de intervenção na sala de aula e na gestão escolar, sob a perspectiva coletiva. A gestão democrática constitui um princípio de gestão que tem oportunizado a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisão escolar. No que tange à aprendizagem, implica o desenvolvimento de habilidades que contemplem a preocupação diagnosticada pelos professores e orientadores nos âmbitos de leitura, escrita e conhecimentos gerais. Para o desenvolvimento do projeto de intervenção pedagógica, é preciso um roteiro detalhado de ações, devidamente fundamentadas e a serem desenvolvidas no interior da escola a fim que se consiga atingir os objetivos propostos, de acordo com o diagnóstico da realidade da escola (Gestores - grupo 5).*

A gestão democrática assume, então, um relevo significativo e passa a ser reconhecida como um dos principais agentes de mudanças, principalmente no que tange à qualidade de ensino e

à participação de toda a equipe escolar. Nessa asserção, salientou-se que a escola, ao construir seu Plano, deve definir ações a serem realizadas e organizá-las coletivamente para concretizar seu projeto educativo, já que a gestão democrática implica a tomada de decisões coletivas nas ações de natureza imediata. Nesse sentido, na forma como se desenvolve o trabalho do professor, seria imprescindível que se promovesse a realização de um conjunto de medidas que visassem à autonomia escolar e à organização do professorado, com medidas concernentes à sua preparação para um bom desempenho das práticas pedagógicas.

Essa colocação, na perspectiva de Veiga (1998), sustenta-se na ideia de que a escola deve assumir como uma de suas principais tarefas o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa. A autora procura alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional. Na mesma direção, para Libâneo *et al.* (2010), o conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, permitindo a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, no caso, a condução da vida escolar.

*A aprendizagem, o ensino e o desenvolvimento do trabalho pedagógico na escola são vistos como etapas distintas, mas relacionadas entre si, em que cada um depende da superação do outro, em que o Projeto Político Pedagógico seja um documento que configura a identidade desta unidade escolar com medidas que definem os pressupostos, as finalidades educativas e as diretrizes da proposta pedagógica da instituição. Este documento é a projeção do desejo de criatividade, qualidade e integração das coisas, das pessoas com toda a experiência e prontas para uma grande realização. É a concretização de um conceito que busca a realidade, tendo como base o que temos. Ele tem os fundamentos e princípios que garantirão, na escola, a identidade que pretendemos consolidar em nossa prática pedagógica. O grande desafio deste Projeto Político-Pedagógico é a educação de uma comunidade heterogênea que busca a escola*

*como meio de ascensão social e cultural. Estamos na difícil empreitada de construir uma escola cidadã, prazerosa e empreendedora. No entanto, colocamos em prática o nosso PPP, lutando para que o que é tão belo no papel possa se tornar realidade, mesmo tendo um árduo caminho ainda a ser percorrido (Gestores - grupo 6).*

Nesse trecho, foi enfatizada pelos gestores a compreensão da necessidade de que o Projeto Político-Pedagógico deva ser a expressão da identidade da escola, para ter significado e envolver todos os sujeitos que a compõem na construção e desenvolvimento das práticas pedagógicas, de forma democrática e participativa. Desse modo, a construção do PPP requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisão e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório (Veiga, 1998). Para Libâneo *et al.* (2010), a pergunta mais importante a ser respondida pela equipe escolar no momento de elaboração do PPP é o que se pode fazer, que medidas devem ser tomadas para que a escola melhore e para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos. Decorre desse fato a organização do trabalho escolar, que necessita de um corpo de professores que promova seu bom funcionamento. A percepção que o professor tem de seu trabalho, consciente ou não, no processo de produção coletivo do saber pedagógico, possibilita a leitura de sua realidade e, também, uma coletivização de sua prática (Azzi, 2008). Logo, faz-se necessário promover um esforço do docente e do gestor em estimular instâncias e práticas pedagógicas que possibilitem a busca de alternativas para enfrentar os problemas e suas possíveis superações, bem como para implantar inovações no contexto escolar.

## Considerações Finais

Pretendeu-se colocar em discussão a temática do Projeto Político-Pedagógico (PPP), tendo em vista as especificidades de cada realidade que cerca a prática do trabalho pedagógico de gestores escolares no exercício da profissão.

A Escola de Gestores tem apresentado conteúdos teóricos ligados aos aspectos práticos e metodológicos, que permitem a participação e a oportunidade de os gestores escolares refletirem sobre possíveis ações pedagógicas, bem como planejarem e experimentarem novas reflexões, atitudes e posturas que lhes possibilitem as condições necessárias para se desenvolver profissionalmente. À medida que os gestores cursistas percebam os benefícios mútuos da formação e compreendam a realidade em que atuam, eles proporcionarão um ambiente valioso, ao colocar perante seus pares as suas próprias dúvidas e sugestões.

Foi oportuno, particularmente na Sala Ambiente "Projeto Vivencial", aflorarem essas contribuições significativas, nas respostas fornecidas pelo grupo de participantes do curso.

Os resultados parecem ainda indicar que, apesar dos limites e muitos desafios encontrados nos fazeres pedagógicos, é possível a interlocução entre teoria e prática, incorporada às práticas de gestão democrática em uma perspectiva de formação continuada voltada aos gestores escolares da Educação Básica Pública, no âmbito do Programa Escola de Gestores. Entrelaça-se a isso a importância em torno da viabilidade das metas e estratégias do PPP, tendo em vista que os gestores assumem o papel de agente principal na articulação entre teoria e prática, ao propiciarem de fato a construção da qualidade de ensino e sua possível superação em caso de entraves na adoção de práticas pedagógicas inovadoras.

Essas considerações finais são uma pausa para se pensar o processo de (re)construção do PPP, tendo em vista que seus desdobramentos e reformulações estão relacionados diretamente com diferentes formas de reforçar as transformações de práticas pedagógicas vinculadas à rede pública de ensino. O grupo pesquisado exaltou a importância do PPP como meio pelo qual a gestão escolar ganha maior sentido de sua existência, bem como permite construir diálogos à medida que constrói um repertório de ações coletivas que demarcam interesses, metas, objetivos e propostas que visam à realização de seus projetos para uma educação melhor, além de trazer como

referência a autonomia e a construção de condições democráticas.

Todavia, acredita-se que se faz atual, imperativo e relevante refletir sobre alguns aspectos que vêm norteando as condições do trabalho docente, as quais, no atual PPP, vão incorporando ao trabalho educativo novas funções e responsabilidades. Por estarem envolvidos em uma atividade conjunta com a escola e com a formação humana dos alunos, pressupõe-se que todos os gestores contribuam com seus propósitos coletivamente acerca das melhores condições de seu trabalho na escola.

Em síntese, este artigo, dentro de suas limitações, procurou revisitar em parte uma reflexão de temas recorrentes ao trabalho do gestor escolar, abordando questões que merecem constantemente ser discutidas. Vale ressaltar a categoria profissional gestão escolar como de fundamental importância para o encaminhamento de mudanças pretendidas para a melhoria da qualidade educacional.

É de fundamental importância o comprometimento com um projeto de educação e sociedade emancipatórias, bem como o acionamento de mecanismos que considerem a gestão democrática, a construção e a implementação do projeto político-pedagógico pautadas em parâmetros que considerem a dimensão subjetiva, a cultura e o desejo de mudanças como constituintes também de forças impulsionadoras no sentido de que a escola pública brasileira desenvolva as funções esperadas com a qualidade social almejada.

## Colaboradores

Todos os autores contribuíram na concepção e desenho do estudo, análise de dados e redação final.

## Agradecimentos

A todos os gestores escolares da Educação Básica, pelas contribuições significativas que permitiram discutir, analisar e desenvolver estratégias adequadas ao trabalho pedagógico na escola, sem os quais este trabalho não teria êxito.

## Referências

- Alves, E.; Silva, M.B.G. Sala-ambiente projeto vivencial como estratégia teórico-metodológica para a formação de gestores escolares. In: Silva, M.B.G.; Flores, M.L.R. (Org.). *Formação a distância para gestores da educação básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Evangraf, 2014. p.73-94.
- Azevedo, J.M.L. *O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar*. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala\\_planejamento\\_praticas\\_gestao\\_escolar/pdf/u1\\_saibamais1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_saibamais1.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2015.
- Azzi, S. Trabalho docente: autonomia didática e construção do saber pedagógico. In: Garrido, S.P. (Org.). *Saberes pedagógicos e atividade docente*. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008. p.35-60.
- Brasil. Ministério da Educação. *Escola de gestores da educação básica: apresentação*. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)>. Acesso em: 22 mar. 2013.
- Brasil. Ministério da Educação. *O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação*. Brasília: MEC, 2015. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala\\_projeto\\_vivencial/pdf/trabalho\\_gestorescolar.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/trabalho_gestorescolar.pdf)>. Acesso em: 4 ago. 2015.
- Cury, C.R.J. As vozes da LDB. *Presença Pedagógica*, v.3, n.15, p.31-37, 1997.
- Felinto, M.A.S.; Pedreira, A.L.S. A importância da formação continuada no desenvolvimento do trabalho dos gestores escolares e coordenadores pedagógicos no ambiente escolar. In: Alves, I.M.A.; Góes, M.C.L. (Org.). *O coordenador pedagógico no contexto escolar*. Salvador: Edufba, 2014. p.225-254.
- Libâneo, J.C.; Oliveira, J.F.; Toschi, M.S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2010.
- Luck, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- Lüdke, M.; André, M.E.D.A. A análise de dados e algumas questões relacionadas à objetividade e à validade nas abordagens qualitativas. In: Lüdke, M.; André, M.E.D.A. (Org.). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986. p.44-53.
- Pereira, A. Currículo e formação de educadores sociais na pedagogia social: relato de uma pesquisa-formação. *Revista Profissão Docente*, v.13, n.29, p.9-35, 2013.
- Queiroz, M.A.; Gadelha, M.J.A. *Formação de gestores escolares a distância: avaliação do ensino e aprendizagem em ambiente virtual*. Saragoza: ANPAE, 2012. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaAparecidaDeQueiroz\\_res\\_int\\_GT2.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaAparecidaDeQueiroz_res_int_GT2.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2014.
- Teixeira, M.A.P. *Formação para diretor escolar da educação básica: o programa nacional escola de gestores no estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- Thiollent, M. *A metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1997.
- Vaz de Mello, R.M.A.; Floresta, M.G.S. *Plano de trabalho do curso lato sensu em gestão escolar no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica: manual*. Universidade Federal de Viçosa: Departamento de Educação, 2007.
- Veiga, I.P. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998.

Recebido em 2/6/2015, reapresentado em 13/10/2015 e aprovado em 17/11/2015.

