

## Vamos falar sobre o Projeto Político-pedagógico? Aspectos da gestão escolar e da formação continuada a distância do programa escola de gestores – Universidade Federal de São Carlos

ADRIANA DO CARMO DE JESUS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

MARIA CRISTINA DOS SANTOS BEZERRA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

### RESUMO

Discorremos a respeito do Programa Escola de Gestores da Universidade Aberta do Brasil - UFSCar que é um curso à distância de especialização em administração escolar, voltado a atender os gestores da educação básica. Este programa, em sua primeira edição, capacitou, em um ano, quatrocentos profissionais das redes municipais de diversas cidades do estado de São Paulo. Os alunos - em totalidade, gestores de escolas públicas - tiveram de apresentar um trabalho monográfico no final do curso, no qual buscaram contemplar um processo de intervenção na gestão da escola abordando temas relacionados ao Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ao longo do texto, apresentaremos parte dos aspectos históricos e teóricos que delineiam a administração escolar e suas interfaces com o modo de produção capitalista; a concepção de educação que permeia o Programa Escola de Gestores; a concepção de Projeto Político-Pedagógico embutida no curso e, também, abordaremos as percepções que os gestores-cursistas constroem acerca do Projeto Político-Pedagógico.

**Palavra-chave:** Administração escolar; Especialização em educação; Projeto Político-pedagógico.

## Let's talk about the Political-pedagogical Project? Aspects of continuous training school and management distance of managers school program – Federal University of São Carlos

### ABSTRACT

We commented on about the Universidade Aberta do Brasil School Program Managers – UFSCar, which is a distance learning course of specialization in school administration, aimed to meet the managers of basic education. This program in its first edition trained, in one year, qualified four hundred professionals from the municipal networks in various cities. Students - in all managers of public schools - at the end of the course had to submit a monograph, which sought to contemplate an intervention process in school management addressing issues related to the political-pedagogical project. Throughout the text, we present part of the historical and theoretical perspectives that shape the school administration and its interfaces with the capitalist mode of production; the educational conception that permeates the School Managers Program; the design of political-pedagogical project built into the course and also, we discuss the perceptions that build-course manager participants have about the political-pedagogical project.

**Keywords:** School administration; Specializing in education; Political-pedagogical project.

## INTRODUÇÃO

O sistema **Universidade Aberta do Brasil** (UAB) foi criado para fomentar a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior. É um sistema integrado por universidades públicas brasileiras que oferecem cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária. A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) desde 2007 oferece cursos de graduação a distância com a parceria da UAB<sup>1</sup>.

As atividades desenvolvidas pela UAB-UFSCar visam à democratização e a socialização do conhecimento que é produzido e restrito, historicamente, à determinadas classes sociais. Por intermédio da modalidade de educação à distância, pode-se proporcionar oportunidades diversas a cidadãos residentes em cidades distantes de seus campi ou que tenham dificuldades em participar de cursos presenciais. No entanto, compreendemos que os cursos que compõem essa modalidade possuem certas desvantagens em relação aos cursos presenciais, porém não as abordaremos neste texto<sup>2</sup>.

Discorreremos, mais especificamente, a respeito do Programa Escola de Gestores da UAB - UFSCar que é um curso à distância de especialização, voltado aos gestores educacionais da educação básica. Este programa, em sua primeira edição, capacitou, em um ano, quatrocentos profissionais das redes municipais de diversas cidades paulistas em 400 horas/aula de carga horária. Os alunos (gestores de escolas), no final do curso, tiveram de apresentar um trabalho monográfico, no qual buscaram contemplar um processo de intervenção elaborado por cada um e aplicado na escola em que atuam como gestores.

O programa ampliou-se e estendeu seu atendimento por todo o Estado de São Paulo, de modo que está dividido em dez polos municipais, localizados em: São Carlos, Campo Limpo, São José dos Campos, Sorocaba, Ilha Comprida, Barretos, Presidente Prudente, Votuporanga, Ourinhos e Guarulhos. E foi com essa abrangência que o curso de formação atendeu quatrocentos profissionais da educação, prestando serviços a um total de 132 municípios paulistas.

<sup>1</sup> Informações disponibilizadas no sítio da UAB-UFSCar na internet: <http://www.uab.ufscar.br/>.

<sup>2</sup> Informações disponibilizadas no sítio da UAB-UFSCar na internet: <http://www.uab.ufscar.br/>.

Neste texto, apresentaremos parte dos aspectos históricos e teóricos que delineiam a administração escolar e suas interfaces com o modo de produção capitalista, em seguida trataremos sobre a concepção de educação que permeia o Programa Escola de Gestores e a concepção de Projeto Político-Pedagógico embutida no curso e, por fim, mas não menos importante, abordaremos as percepções que os gestores-cursistas constroem acerca do Projeto Político-Pedagógico.

Cabe salientarmos ainda que o referido curso especificamente é uma novidade nas universidades brasileiras em geral, portanto há poucas produções teórico-práticas que tratam das atividades de formação desenvolvidas por este programa. E é no sentido de avançarmos na ampliação da oferta de cursos de formação disponibilizados aos profissionais da educação brasileiros que as autoras deste texto - que escrevem também como professoras do curso - se propõem ao debate das concepções acerca dos cursos de formação de gestores ofertados pelas universidades públicas no país.

## ALGUNS ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Ao discutirmos sobre os temas educacionais e seus desdobramentos, é imprescindível percebermos que não há como desconsiderar os determinantes histórico-sociais e seus contributos para a compreensão da escola que temos hoje, sobretudo quando nos referimos à administração escolar que traz impressa em si os ordenamentos e as características próprias da sociedade industrial.

Logo, é relevante destacar que a Primeira Revolução Industrial, ocorrida entre os anos de 1760 e 1840, ocasionou a substituição dos métodos artesanais de produção pelo uso de máquinas, e implantou mudanças históricas nos meios de produção, que paulatinamente saem de uma economia agrária dominada pela habilidade artesanal para uma economia hegemonicamente industrial, de produção mecanizada. Os impactos proporcionados por tal revolução promoveram transformações sociais, políticas e econômicas. Tais mudanças foram acentuadas com o advento da Segunda Revolução Industrial, em meados do século XX, que reafirma a ordem econômica e social então estabelecida, visto que esta introduz tecnologias aprimoradas pelos avanços científicos ao trabalho mecanizado (CONTI, RISCAL e SANTOS, 2012).

Para Lombardi (2011) a industrialização certamente foi o motor econômico que alavancou transformações que atingiram todas as dimensões da vida de boa parte da humanidade, mudanças substanciais no modo de produção, e em decorrência na ordem social, política, institucional, nas ciências, nos valores e, também, na educação das novas gerações.

Entretanto, tais mudanças não podem ser compreendidas em sua totalidade sem a análise de suas múltiplas dimensões, haja vista que são comuns discursos que tratam das benesses do capital, sem considerar os impactos negativos deste modo de produção no ofício artesanal e no núcleo familiar. A mudança é cruel, pois, ao mesmo tempo em que cria, também destrói e a velocidade em que as transformações ocorreram gerou a marginalização daqueles que tinham como meio de subsistência os moldes tradicionais e trouxe mudanças nos processos produtivos que acabaram por inserir crianças, que antes acompanhavam os membros da família nos campos, e mulheres nas fábricas.

Em contrapartida, a própria evolução do sistema capitalista e os avanços científico-tecnológicos aplicados à produção industrial inviabilizam, por diversos motivos, a permanência da criança no processo de produção industrial, e esta se vê alijada do acompanhamento familiar e materno, portanto, devido às mudanças no mundo de trabalho ao longo do século XX, a família tem assumido cada vez menos o papel de educar e cuidar das crianças, papel este que tem ficado a cargo das escolas.

A escola passa, então, a assumir responsabilidades de outras instituições, no caso, da família, tendo que suprir necessidades das crianças quer seja de ensino, quer seja de cuidado emocional, psicológico e de assistência econômica (FREITAS, 2014). Isto, também, se revela nas pressões populares para que as ações dos governos direcionem esforços, paralelamente à oferta do ensino obrigatório, no sentido de sanar as desigualdades de oportunidades decorrentes de condições econômicas e sociais.

Somando-se a esse panorama, estão os eventos vinculados ao Banco Mundial, UNESCO e UNICEF que demonstram a tendência internacional em revisar o papel do Estado na oferta e na gestão da educação como política social imprescindível para o desenvolvimento de qualquer país (CONTI, RISCAL e SANTOS,

2012, p. 75). Tais órgãos envolvem diversos países, no qual um grupo restrito de lideranças, representantes de nações desenvolvidas e ricas, deliberam ações que têm como objetivo proclamado melhorar a qualidade de educação dos países mais pobres e subdesenvolvidos (ou, no caso brasileiro, em desenvolvimento). Tais ações já estiveram vinculadas a disposição de recursos financeiros para os países que aderissem às “propostas” reduzindo os altos índices de repetência e de crianças fora da escola.

Obviamente, tais proposições são justas, pois visam atenuar as condições de vida e de acesso a educação de milhares e milhares de crianças que vivem em condições precárias, castigadas pelo capital, porém são meramente medidas compensatórias, visto que sem distribuição de renda não há possibilidade de justiça social. Também, percebemos que os governos assistidos por estes organismos se tornam dependentes dos repasses de verbas do Banco Mundial, e acabam por não atender critérios como o de qualidade da educação.

Neste contexto, são produzidos os novos modelos de gestão de educação, preconizados nas leis federais brasileiras, entre elas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996). Os modelos de gestão são resultantes de um processo histórico, social e político que deve ser apreendido a partir das condições materiais em que foram produzidos. Sendo assim, no Brasil, não é possível desconsiderar eventos de ordem política, econômica e social, principalmente os movimentos de ordem democrática que ocorreram após a Ditadura Militar (1964–1985), período de forte repressão de ideias e de participação popular.

A concepção de gestão democrática está associada ao ideário de sociedade democrática e participativa e aos movimentos sociais que intensificaram suas bandeiras após o processo de redemocratização ocorrido no país na década de 1980; cabe salientarmos que, nos anos de 1990, o termo gestão passou a identificar um tipo de administração mais aberta, com maior participação popular. Entretanto, na questão semântica, tanto o termo administração quanto o termo gestão podem ser definidos como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Trata-se de uma atividade exclusivamente humana, uma vez que apenas o homem transcende a situação de necessidade natural e planeja quais

ações deve realizar para atingir os objetivos a que se propõe<sup>3</sup> (CONTI, RISCAL e SANTOS, 2012, p. 78).

Em relação à semântica dos termos educacionais, atualmente recorrente, percebemos que podem ocorrer tentativas de mudanças de termos e uso de eufemismos com a finalidade de apagamento da história, ou até mesmo para dissimular o discurso ideológico e possibilitar o entendimento de que, nas correlações de força, há certos ganhos por parte da ampla população, nesta perspectiva, conceitos como liderança, inovação, autonomia e iniciativa passam a fazer parte do vocabulário de gestão das escolas, como forma de eximir progressivamente o Estado de sua responsabilidade de garantir os direitos inerentes ao cidadão.

### A CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO QUE PERMEIA O PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES

Ao discutir educação escolar na sociedade contemporânea, percebemos as determinações do sistema econômico na educação, este que historicamente tem conferido formas distintas de organização da educação oferecida às classes trabalhadoras e às classes proprietárias dos meios de produção (LOMBARDI, 2011). Na atual conjuntura, são possíveis de se identificar as consequências da divisão social do trabalho na organização escolar, que segrega, em ao menos dois grupos, quem faz a gestão da educação escolar e quem executa as tarefas cotidianas; as contradições da sociedade se fazem presentes no sistema escolar.

Carlos Jamil Cury (2000, p. 14) sinaliza que a sociedade capitalista, dada sua divisão de classes, não têm finalidades homogêneas e, por isso, o discurso é contraditório, ainda que nem sempre apareça como tal.

Nessa perspectiva, em geral, há territórios bem delineados na escola entre quem planeja, “*pensa*”, as ações e quem as executa, isso em nome da eficiência e dos bons resultados nas avaliações externas.

Por vezes, as concepções e discursos predominantes no interior de algumas escolas as remetem a uma organização empresarial, ao invés de a uma instituição estatal, pública e laica que tem como objetivo primordial democratizar o acesso ao conhecimento socialmente elaborado e acumulado pela humanidade. Como

<sup>3</sup> Talvez, seja interessante resgatar aquela clássica ideia de Karl Marx ao diferenciar o pior homem da melhor abelha por meio da capacidade, do ato de planejar (Marx, 1978).

bem sinaliza Vitor Paro (2002), é recorrente encontrarmos na escola, e nos discursos sobre a escola, o uso indiscriminado de expressões originadas nas teorias da administração de empresas, como por exemplo, *chão da escola e gerente escolar*<sup>4</sup>.

No entanto, de modo dialético e contraditório esta concepção empresarial que foi *transplantada* para a educação está em crise, devido à ineficácia e aos limites da própria teoria; haja vista que o gestor escolar não pode ser entendido como o único sujeito da escola capaz de pensar a educação, e, indo além, este profissional não pode ser compreendido como um mero gerente ou administrador das verbas escolares.

Nesse contexto, consideramos pertinente a necessidade de ampliar as discussões em torno da compreensão de termos como gestão democrática e Projeto Político-Pedagógico, que nas últimas décadas se tornaram comuns no universo dos profissionais da educação. Tais conceitos pressupõem rompimento com a perspectiva gerencial, própria da administração de empresa; bem como requer uma análise crítica da gestão em educação, no sentido de buscar o entendimento das determinações e contradições do binômio escola/sociedade, sobretudo porque a organização da escola tem a ver com a organização da sociedade, que, na atualidade, é desigual.

Outro aspecto relevante a ser considerado é que, no Brasil, comumente a educação é vitimada por modismos e discursos superficiais que objetivam incorporar ao cotidiano escolar práticas pouco fundamentadas ou, até mesmo, pouco compreendidas pelos sujeitos que atuam na escola (DUARTE e SAVIANI, 2012).

Como sinaliza Colares *et al* (2012, p. 58), vez ou outra, deparamo-nos com educadores que simplesmente aderem às novidades, sem se dar conta da necessidade de fazer uma leitura mais atenta de seus fundamentos, procurando historicizá-las e atentando para os significados que carregam.

Assim, abordaremos as expectativas iniciais dos gestores participantes do Curso de Formação de Escola de Gestores, durante o ano de 2011, em relação à disciplina Projeto Vivencial que teve por objetivo propiciar ao diretor de escola a compreensão do Projeto Político-Pedagógico por meio de atividades que pos-

<sup>4</sup> O termo gerente escolar se configura em uma função/cargo recentemente criada pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

sibilitassem a vivência, a implementação efetiva, do PPP no cotidiano escolar; o curso buscou apresentar aos participantes alguns dos aspectos teórico-práticos do Projeto Político Pedagógico e viabilizou o diálogo permanente entre a teoria e a prática nas atividades do gestor escolar.

A disciplina Projeto Vivencial (PV), oferecida no curso Escola de Gestores, teve como foco a construção do Projeto Político-Pedagógico pelo gestor em parceria com a comunidade escolar por meio de um processo democrático, de modo a favorecer um processo mais amplo de participação política. Sendo que, na comunidade escolar, esse processo mais amplo de participação política refere-se à gestão democrática, princípio pelo qual deveria se assentar o processo de democratização das ações e deliberações referentes à escola. É sabido que este é um processo que impõe grandes desafios à equipe escolar, bem como organização, planejamento e clareza de concepções e finalidades das ações.

Por se tratar de um curso especialização desenvolvido em espaço virtual (Educação à Distância - EAD), tendo a internet como principal ferramenta, houve a preocupação em permitir que a disciplina PV constituísse-se de forma bastante didática, e, neste sentido, foi dividida em quatro unidades temáticas, quais sejam:

1. elaboração e planejamento do Projeto Político-Pedagógico;
2. o Projeto Político-Pedagógico e a construção de uma sociedade democrática;
3. a gestão democrática e a administração da escola;
4. os agentes escolares e a participação da comunidade.

A primeira unidade do PV tratou de recuperar o conceito de PPP, partindo sempre do princípio de que este é a realização das intenções coletivas. Além disso, preocupou-se com os aspectos práticos da elaboração do documento como, por exemplo, o diagnóstico dos sucessos e desafios e a identificação das particularidades da unidade de ensino em que cada gestor atuou.

Na unidade seguinte, com um caráter mais teórico, constatamos a preocupação de favorecer a compreensão acerca dos princípios que estão envolvidos na concepção de PPP.

A terceira unidade abordou o conceito de gestão e das diferentes formas que este pode assumir na contemporaneidade.

Por fim, a quarta unidade da disciplina tratou das relações entre os diferentes agentes escolares e da participação da comunidade escolar, que podem se configurar de modos distintos entre si.

Aqui discorreremos a respeito da concepção do PPP, por se constituir em um importante elemento na gestão democrática. Trataremos, também, da relevância atribuída a este documento pelos gestores que cursaram a disciplina PV.

## A CONCEPÇÃO DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EMBUTIDA NO PROJETO VIVENCIAL

Ao tratar sobre Projeto Político-Pedagógico, certamente, há alguns questionamentos que são recorrentes, como: o que vem a ser projeto político-pedagógico? A que se refere o termo? A etimologia da palavra remete ao latim *Projectu* que significa lançar adiante. Seguindo este sentido, Projeto Político-pedagógico é o planejamento coletivo de ações, não somente no campo do imediato, mas, especialmente, no referencial a ambicionar. É a organização do trabalho pedagógico para atingir determinadas finalidades, e traduz-se na expressão máxima da concepção de educação, homem e sociedade da comunidade escolar. Remete à disputa de projetos de educação-sociedade: Que educação desejamos para nossos filhos? Que sociedade almejamos? E que esforços estamos dispostos a empreender para construí-la?

Entendemos que esses questionamentos suscitam reflexões iminentes ao processo de elaboração do PPP e à prática da gestão participativa e/ou democrática, sendo imprescindíveis para percebermos os limites e os desafios socialmente impostos à escola. Tais reflexões, também, possibilitam-nos apreender que PPP e gestão democrática são esferas correlatas e devem ser vivenciadas em um esforço cotidiano. Segundo Colares *et al*, a gestão democrática

(...) deve ser compreendida não apenas como um princípio de um novo paradigma, mas também como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana no ambiente educativo, ajudando a construir um cidadão capaz de se colocar frente a frente com os problemas do meio em que vive, como um participante consciente de sua inserção social (COLARES *et al*, 2012, p. 61).

Os textos de referência, disponibilizados aos gestores que cursaram a disciplina no ano de 2011, atribuem significativa relevância ao PPP para o desenvolvimento adequado do trabalho pedagógico e da gestão escolar, de modo que este é compreendido como instrumento de implantação da democracia na escola com vistas à formação de uma sociedade democrática. Neste sentido, o PPP, além de ser um documento importante que localiza e identifica a escola em um determinado tempo histórico, também tem o sentido documentar, o compromisso coletivo dos mais diferentes sujeitos que compõem o universo escolar – gestores, professores, funcionários, pais, alunos, associações de moradores, etc –, compromisso com a aprendizagem efetiva dos alunos e, de um modo mais amplo, com um projeto de educação.

O PV traz em seu bojo a compreensão de PPP como um projeto de ações futuras, ideias e desejos, entende-se que é o resultado da ação de planejar, de descrever um empreendimento que se deseja realizar, com finalidades e objetivos claros para orientar a ação educacional e para se estabelecer metas periódicas, previstas em cronogramas (PROJETO VIVENCIAL, 2011, p. 8).

Não obstante, este texto ainda faz referência a uma concepção de PPP que constitui a própria essência da vida escolar e aponta que, em última instância, seu resultado é o reflexo direto da concepção que os profissionais da escola têm sobre o seu trabalho e sobre os objetivos da educação escolar. Sinalizam que o PPP democrático é o resultado de um trabalho coletivo, que não tem por finalidade a escrita de um “texto morto”, no papel; e conferem que a relevância deste documento encontra-se no dia a dia da escola, nas relações cotidianas.

Para Veiga (2003), o PPP é um processo permanente de reflexão e discussão do cotidiano, dos desafios e dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade; e, também, deve possibilitar a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, compreende-se que o PPP de determinada escola é único, singular; pois cada unidade de ensino, também, é única com características e particularidades específicas. Portanto, não há um PPP que funcione como uma cartilha, muito menos uma receita ou passo a passo para elaborar esse documen-

to. No entanto, podemos afirmar que há sim pressupostos básicos para orientar de forma condizente o processo de discussão e elaboração deste documento. Nesse sentido, no texto Projeto Vivencial, unidade 1, podemos ler

Se não existem modelos, pode-se, por outro lado, afirmar que a elaboração do Projeto Político-Pedagógico deve partir de alguns pressupostos: o compromisso de valorização da escola pública como um espaço de construção da democracia social e da cidadania; a importância da ação coletiva para a superação dos princípios autoritários de nossa sociedade e a concepção de que o processo de educação não se reduz a simples transmissão de informação, mas constitui a forma privilegiada do homem construir e reconstruir a sua condição humana, pela análise e crítica de todo o conhecimento produzido pela humanidade com vistas a produção de novos conhecimentos para as gerações futuras (PROJETO VIVENCIAL, 2011, p. 5).

O texto sugere que o PPP pode ser desenvolvido por meio de debates e discussões que levem em consideração as especificidades do contexto histórico e social da escola e de sua comunidade, e que sua elaboração exige do gestor e dos demais sujeitos o desenvolvimento da capacidade de identificar problemas e as alternativas para solucioná-los e a capacidade de administrar recursos financeiros próprios de acordo com essas alternativas, sendo que estas reflexões devem ter início com a discussão do diagnóstico da escola, o estabelecimento de metas e a avaliação institucional da escola (PROJETO VIVENCIAL, 2011, p. 7).

Considera-se, também, que um PPP possui duas dimensões, quais sejam: pedagógica e política. E, neste sentido, devem ser discutidos, com ampla participação da comunidade escolar, tanto os aspectos políticos, quanto os pedagógicos.

Em relação à participação da comunidade escolar na gestão da escola pública e na elaboração do referido documento, o material disponibilizado aos cursistas apresenta a concepção de que o PPP é um instrumento inovador da escola democrática, pois é – ou almeja-se ser - o momento onde todos os membros da comunidade escolar se reúnem para estabelecer como a escola vai se organizar para atingir os objetivos fundamentais da educação.

## O QUE PENSAM OS GESTORES DO PROJETO VIVENCIAL ACERCA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Ao iniciarem a disciplina Projeto Vivencial, foi solicitado aos gestores participação nos espaços virtuais de debate; em que puderam entrar em contato com

a ementa da disciplina, estabelecer relações com seus pares, expressar opiniões e conhecimentos prévios acerca da temática: PPP e gestão democrática na escola. No geral, os gestores que atenderam a solicitação buscaram expressar a compreensão dos objetivos da disciplina PV e estabeleceram hipóteses a respeito da concepção de PPP embutida na disciplina. Nesse sentido, encontramos na publicação de um determinado gestor:

(...) companheiros de curso, conforme observação feita no material de estudo da sala de PV, o seu foco está mesmo na construção do PPP da nossa UE; que em minha opinião é o esqueleto e a alma da nossa escola. A concepção de Projeto Político Pedagógico irá constituir a essência e identidade da nossa UE. A importância do mesmo objeto de reflexão no final do curso, o TCC (GESTORA 1, 2012).

São publicações como estas que nos reportam a uma forte crença na gestão democrática e no PPP, sendo que estes passam a serem considerados como conceitos que transcendem o espaço escolar, assumindo, assim, o risco de adotar um *otimismo pedagógico ingênuo*. O PPP deve ser entendido como mais um elemento que pode corroborar, ou não, com a gestão democrática, esta que, por sua vez, implica em repensar a estrutura de poder da escola, a centralização de decisões. Segundo Veiga (2003), a gestão democrática é uma prática que objetiva o rompimento com a separação entre concepção e execução, entre teoria e prática. E isso não necessariamente acontece quando o PPP da unidade de ensino tem um processo de elaboração coerente, e participativo. É preciso um esforço maior, caso contrário, a gestão democrática não se sustenta.

Ao analisarmos as publicações dos gestores nos fóruns virtuais de discussão, é possível inferirmos que, de modo recorrente, a participação da comunidade na gestão da escola se dá em um contexto restrito, por vezes a participação é de cunho instrumental – como em organização de eventos e festas, presença em reuniões de pais, contribuição com doações.

Assim, mesmo apresentadas, nos ambientes virtuais, publicações que apontam as grandes expectativas em relação ao processo democrático de elaboração do PPP, os gestores que cursaram a disciplina PV, relatam, também, as dificuldades de consolidarem a participação política efetiva nos processos decisórios, sendo que esta se coloca no âmbito das aspirações. Dentre os elementos apontados que têm se caracterizado como dificultadores do processo de elaboração do PPP

e da participação na gestão, estão: os horários das reuniões, que mesmo quando flexibilizados são incipientes; a cultura de não participação ou o pouco interesse em assuntos escolares; e, inclusive, os limites da própria formação do gestor.

É recorrente, nas publicações dos gestores, a crença de que o chamamento da comunidade para discussão coletiva da proposta de escola é primordial, e que a adesão do corpo docente, dos funcionários, dos pais e dos familiares de alunos pode consistir em uma relevante estratégia para garantir melhorias na qualidade de ensino e na adequada construção do PPP. Há relatos que expressam a crença de que o PPP consiste em *um grande aliado para a gestão da escola*, como no excerto a seguir.

(...) é como você disse “o PPP é a alma da nossa escola”, quando construído coletivamente torna-se um grande aliado ao exercício da gestão democrática e não apenas um documento burocrático. Acredito que a disciplina de PV nos auxiliará na construção do PPP (...) à medida que nos propõe atividades “passo a passo” e faz as interações com as disciplinas teóricas do curso (GESTOR 2, 2012).

Outro ponto interessante que podemos perceber é que, no início da disciplina PV, muitos gestores postaram relatos apreciando a forma como a disciplina foi estruturada e a organização das orientações para a elaboração do PPP.

As atividades do PV facilitaram, pois acredito que a realização das mesmas serão os passos a serem trilhados para a construção do PPP. Fico ansiosa, preocupada se eu vou conseguir realizar bem todas as etapas do PPP, pois como você citou o PPP é a identidade da nossa escolar (GESTOR 3, 2012).

Muitos, ainda, revelam, além da satisfação com o *direcionamento* estabelecido pelo PV no processo de elaboração do documento, a ansiedade gerada pelas novidades na forma de pensar e organizar a gestão nas escolas em que atuam.

Lendo os comentários das colegas, vejo o quanto estamos ansiosas com a construção do PPP, o direcionamento da sala de PV vai ser o norte para a base teórica para esta construção. Mas vejo ainda que pede uma mudança de postura a nós gestores, pois trabalhar com a comunidade ouvindo os seus anseios vai ajudar a errarmos menos e a construir uma escola mais real. (...) O importante é que agora temos onde recorrer e com esta equipe do curso, vamos conseguir caminhar no rumo certo e com a troca neste fórum vamos saber fazer a coisa certa (GESTOR 4, 2012).

Não obstante, outro relato sinaliza que

(...) realmente a importância dos estudos da sala de PV tem sido de muita valia para todos nós. Penso que como gestores, precisávamos deste curso onde o foco está na elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) de nossas escolas e para que ele esteja realmente voltado às reais necessidades da escola; pois por mais que façamos coletivo,

sempre aparece aquela dúvida: será que realmente estamos fazendo a coisa certa? será que este documento elenca todas as dificuldades da minha escola? entre outras tantas que surgem ao longo do caminho. Ao final do curso, depois de suarmos muito a camisa, com certeza sabemos fazer a coisa certa!! (GESTOR 5, 2012).

Assim, mesmo os gestores considerando a organização da disciplina PV um aspecto favorável, constatamos que ocorreram muitos questionamentos e inseguranças, devido aos limites da própria formação do pedagogo em relação à gestão escolar que, por vezes, é insuficiente ou concebida em meio às outras concepções de gestão - ora impróprias para o campo da educação, ora anacrônicas. Nesta perspectiva, destaca-se o relato de um gestor que aponta: *esta formação nos trará uma nova concepção do que aprendemos até a um tempo atrás do que é um diretor - geralmente autoritário, centralizador, e que deveríamos respeitar até seu casaco na cadeira quando não estava presente!* (GESTOR 6, 2012).

(...) Não podemos deixar que a escola pare no tempo, pelo contrário, precisamos buscar novos meios e caminhos de fazer com que nossa gestão corresponda há um novo tempo no âmbito da gestão escolar. Marco para a história será o momento em que poderemos gerir idéias de fato que nos ajude a construir modelos de educação cada dia mais eficazes e fazer da escola pública o bem mais precioso que a comunidade possa ter (GESTOR 7, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, afirmamos que os relatos dos gestores – como alunos da disciplina PV – fornecem-nos importantes indícios da compreensão destes no que concerne à gestão democrática e ao Projeto Político-Pedagógico, haja vista que se constituem em expressões legítimas, oriundas da reflexão dos gestores acerca do material de estudo disponibilizado e das participações nos fóruns virtuais de discussão. Portanto, há de se considerar a relevância destas expectativas iniciais para (re)pensar os próximos passos na formação continuada dos gestores de escolas.

Outro aspecto pertinente refere-se à necessidade da formação continuada para os profissionais da educação, visto que estes espaços de formação podem ser compreendidos como espaços de reflexão coletiva acerca do cotidiano escolar e dos desafios a ele inerentes.

A formação oferecida pelo programa Escola de Gestores coloca-se, então, como um espaço de reflexão coletiva e individual para pensar os limites, desafios e possibilidades de atuação e organização em uma gestão mais participativa. E, certamente, estes se configuram em apenas os primeiros passos para viabilizar uma reflexão mais apurada sobre a escola, a prática gestora e, mais amplamente, o sistema de ensino público.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

COLARES, Maria Lilia Imbiriba Sousa; ROCHA, Solange Helena Ximenes; COLARES, Anselmo Alencar; LIMA, Maria de Fátima Sousa. **A Escola enquanto espaço de construção e reconstrução de conhecimentos rumo à gestão democrática**. In: *Gestão democrática: a escola pública e a formação continuada como objeto de análise*, pp. 57-67. COLARES, ROCHA e COLARES. Editora GTR, Belém: 2012.

CONTI, Celso Luis Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; SANTOS, Flávio Reis. **Organização escolar: da administração tradicional à gestão democrática**. São Carlos, SP: Editora UFSCar, 2012.

CURY, Carlos Jamil. **Educação e Contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. 7º ed. São Paulo, SP: Cortez, 2000.

DUARTE, Newton; SAVIANI, Dermeval; **Pedagogia histórico-crítica e luta de classes na educação escolar**. editora Autores associados, p. 59-85. *Campinas: 2012*.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Os empresários e a política educacional: como o proclamado direito à educação de qualidade é negado na prática pelos reformadores empresariais**. Revista *Germinar: Marxismo e Educação em debate*, volume 6, n. 1, p. 48-59, Salvador: junho, 2014.

LOMBARDI, José Claudinei. **Educação e ensino na obra de Marx e Engels**. Editora Alínea, Campinas: 2011.

MARX, Karl. **O Capital**. Edição resumida por Julian Borchardt, tradução de Ronaldo Alves Schmidt, 5ª edição, Biblioteca de Ciências Sociais; Editora Zahar, Rio de Janeiro: 1978.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão democrática da escola pública**. Editora Ática São Paulo: 2002.

PROJETO VIVENCIAL, Material de estudo. Programa Escola de Gestores, UFSCar: 2011.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 15ª edição, Editora Papirus, Campinas: 2003.

## Adriana do Carmo de Jesus

Pedagoga, mestre em educação e doutoranda pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: [adrianapedago@gmail.com](mailto:adrianapedago@gmail.com)

## Maria Cristina dos Santos Bezerra

Professora do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: [cbezerra@ufscar.br](mailto:cbezerra@ufscar.br)