
A DIMENSÃO POLÍTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO E O TRABALHO DE GESTÃO ESCOLAR

Marilucia Moraes de Paula Ferreira¹
Flávia Maria de Campos Vivaldi²

Resumo

Entendendo que a responsabilidade em aprender não é somente do aluno, o presente trabalho apresenta ao gestor alternativas de ações que possibilitam categorizar diferentes áreas de atuação, orientando o estudo da realidade escolar para o alcance das expectativas traçadas nos objetivos da instituição. Se ao professor cabe o domínio do conteúdo e a metodologia, ao gestor incumbe o domínio de indicadores da gestão. A finalidade é envolver a comunidade e afetá-la, no sentido de *querer fazer* para o bem comum. De que maneira o estudo dos valores morais proporciona a coerência entre o político e o pedagógico? Trata-se de pautar a cultura da convivência e do trabalho escolar em valores morais e não somente em prazos de entrega e planos que se distanciam da função política de uma educação comprometida com o desenvolvimento da autonomia.

Palavras Chave: Autonomia. Avaliação. Diálogo. Gestão Democrática. Projeto Político-Pedagógico (PPP).

¹ Integrante do NPEEI - Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação e Infância no Instituto Vera Cruz. Rua Baumann, 73 - Vila Leopoldina, São Paulo - SP, 05318-000. ORCID: <https://orcid.org/0003-3833-272>
E-mail: marilucia.paulaferreira@gmail.com

² Doutora em Educação pela FE/ Unicamp. Professora do Curso de Pós- Graduação em Relações Interpessoais na Escola: das Competência Socioemocionais à Personalidade Ética. Pesquisadora do GEPEM (Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral) da Unicamp/Unesp. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6022-4394> E-mail: flamacavi@gmail.com

PEDAGOGICAL PROJECT POLITICAL DIMENSION AND SCHOOL MANAGEMENT WORK

Abstract

By understanding that learning responsibility is not only the student's duty, the current paper presents the manager with action alternatives which enable to categorize different activity performance areas. Therefore, it guides the school reality study towards fulfilling expectations and goals defined by the institution. If, on one hand, the teacher is in charge of mastering the content and methodology, on the other, the education manager must master management indicators. The purpose is to involve the community and affect it in the sense of *willing to do* for the benefit of common good. In which way the study on moral values provides coherence between political and pedagogical issues? It concerns basing school daily work and cultural interaction on moral values and not only on deadlines and guidelines that are far away from educational policies committed to the development of autonomy.

Keywords: Assessment. Dialogue. Democratic management. Political-Pedagogical Process (PPP).

Introdução

Tomando como base a seguinte questão, levantada por Vinha (2000, p. 40) – “*Como fazer para que as crianças adquiram uma convicção pessoal, isto é, a aceitação interna de determinados valores considerados importantes em nossa sociedade, e não atuar de maneira a, simplesmente, treiná-las a obedecer?*” –, notamos que o interesse em estudar os conceitos que explicam o *querer fazer* (dimensão moral) e o *ter que fazer* (dimensão ética), com as implicações dessas posturas nos ambientes escolares, tornou-se relevante junto aos estudos em gestão escolar.

Inúmeras vezes, testemunham-se comportamentos de gestores/instituições, em algumas escolas, relacionados à tendência da heteronomia no desenvolvimento moral, cuja característica era *ser governado pelo outro* (inte-

resses e crenças pessoais dos atores da escola: pais, alunos e profissionais). Com isso, algumas escolas revelam uma fragilidade em sua identidade – pois, para situações muito análogas, as lideranças (gestores, professores, funcionários com cargo de chefia) tomam decisões arbitrárias. Outra prática, constatada de forma recorrente, diz respeito a uma burocracia ineficiente, visto que o que está escrito não está legitimado, não há evidências do trabalho realizado.

Assim, embora toda escola deva ter Projeto Político-Pedagógico, algumas não o possuem, outras o confundem e até mesmo o substituem com outro registro chamado de proposta pedagógica. Mas o fato que merece estudo é a consequência do *ter que cumprir a exigência*, em vez do *querer/compreender a importância de* elaborar e entregar o documento que faça sentido à comunidade, isto é, querer agir de forma autônoma, respeitosa e justa. Caso contrário, perde-se essa ferramenta de desenvolvimento social e moral, a qual possibilita aos estudantes, professores, colaboradores e à comunidade de pais exercitarem a participação como ato político de matriz transformadora da realidade.

Como a instituição constrói a sua identidade e desenvolve o clima e a cultura propícios à convivência ética?

A busca por mais conhecimentos aliados a experiências exitosas foi acompanhada pelo aprofundar do entendimento sobre conceitos primordiais a um possível estudo para gestores. Trabalhando e estudando os conceitos previstos no planejamento estratégico de uma organização, sob a ótica da qualidade total ou certificações, por exemplo, foram verificados os fatores limitantes ao desenvolvimento da autonomia; no máximo, favorecia-se uma melhora nos processos, contudo, notava-se que o motivo era externo, havendo a expectativa do prêmio, como o aluno que estuda tão somente para ter nota e passar de ano. O sentido estava deslocado.

Nessa perspectiva, o presente artigo teve como inspiração a pesquisa *Avaliando valores em escolares e seus professores: proposta de construção de uma escala* (TAVARES; MENIN, 2015), sendo imperioso reconhecê-la como mais uma fonte teórica para se aperfeiçoar a análise.

Observa-se que algumas escolas, ao demonstrarem não possuir o entendimento do termo *valor* e dos *tipos* de valor (financeiro, estético, moral), não compreendem que, diante de um conflito (tal como o de se questionar por que o sujeito age de uma forma ou de outra), se pontuam os princípios, os quais podem ser morais ou não.

Menin (2015, p. 10) alerta que a escola é uma instituição importante para manutenção ou mudanças de valores:

[...] mesmo que de forma contraditória e arbitrária, ela assume papel tão importante quanto a família na construção de valores, pois promove a convivência diária entre jovens, impõe uma vida coletiva e normas comuns e passa valores considerados importantes para a cultura em que se vive [...].

No presente artigo, propõe-se a seguinte reflexão: em uma sociedade democrática, que busca pelo aprender acerca da importância da participação coletiva, urge o entendimento dos conceitos de valor moral, regra, princípio, convivência, em um Projeto Político-Pedagógico.

La Taille (2006, p. 74) emprega a metáfora do mapa e da bússola, para o entendimento de princípio moral como matriz da qual são derivadas as regras morais. Ele compara as regras ao “mapa” e os princípios à “bússola”. Afirma ele: “Ora, como é com bússolas que se fabricam os mapas, e não o contrário, possui maior sofisticação moral quem sabe, além de ler mapas, empregar a bússola.”

Assim, se não houver conexão entre a “bússola e o mapa” - o político/bússola, - responsabilidade pessoal e coletiva em atuar de maneira crítica no meio onde se está inserido, para transformações que favoreçam o bem comum - e o pedagógico/mapa - procedimentos para aprender a participar e desenvolver o protagonismo, em conformidade com uma convivência justa, solidária e respeitosa, questiona-se a razão de existência de um projeto cujo sentido é transformar a realidade.

Nossa hipótese é de que, no âmbito didático, uma proposta com intencionalidade didática para práticas morais visando ao aprendizado sobre os tipos de valores, sobretudo, os morais, pode ser o elo necessário para o político e o pedagógico, do PPP, ao se considerar como premissa que é “[...] político, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade” (VEIGA, 2013, p. 13) e é pedagógico, por possibilitar a efetivação da intencionalidade da escola.

Para sustentação da hipótese, será abordado em que situação de formação, em escolas, é percebido o impacto que os estudos sobre o conceito do termo valor, assim como os morais, despertaram nos participantes e como auxiliaram na fundamentação do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Revisão de literatura

O ambiente escolar é o *locus* privilegiado onde se revela o saber das pessoas, assim como a cultura e o clima estabelecidos mediante a convivência. Nessa direção, a fim de que o ambiente escolar seja favorável ao desenvolvimento da autonomia moral e intelectual dos sujeitos, por meio da gestão democrática, as práticas diárias devem ser intencionalmente planejadas e pautadas em princípios convergentes com o objetivo: autonomia - a moral da reciprocidade, da justiça, da equidade.

Olhar para escolas e desejar que elas reflitam sobre os mesmos aspectos, sem levar em conta as suas especificidades, é acreditar em valores universais que podem melhorar a convivência. Sabe-se que são comuns ruídos dentro de cada segmento e também entre eles; em alguns casos, são percebidas três escolas em uma, pois, em cada tipo de conflito, escolha e decisões, expressa-se o que vale para cada um. No entanto, vale ressaltar que nossa intenção é trazer os conteúdos da moral como objeto de estudo da ética e, assim, possibilitar um elo entre os sujeitos.

Por isso, é importante ter práticas formativas com o grupo e criar representantes da escola - um comitê para análise das situações e conflitos contidos na escola, de modo que possam ser multiplicadores e fomentadores na gestão democrática. O diálogo, como prática moral na relação educativa, pressupõe uma responsabilidade incondicional para acompanhar as ações propostas em vários âmbitos, inclusive no acompanhamento daquelas contempladas no plano de ação contido no PPP. Problemas sempre existirão, todavia, as tentativas de superação podem ser alinhadas, a exemplo de certos procedimentos, tais como reuniões periódicas para analisar as razões pelas quais alguns processos estão indo bem e outros nem tanto.

Araújo, Puig e Arantes (2007, p. 96) destacam que o processo da instituição para converter valores em hábitos e atitudes depende da capacidade de vivenciar realmente os valores defendidos. Portanto, pode-se frisar que uma das principais tarefas do educador é projetar práticas e construir meios:

“Se o processo fosse de simples internalização a partir da sociedade e da cultura, ter-se-ia maior homogeneidade nos valores das pessoas, o que não se constata na realidade.” (ARAÚJO; PUIG; ARANTES, 2007, p. 20).

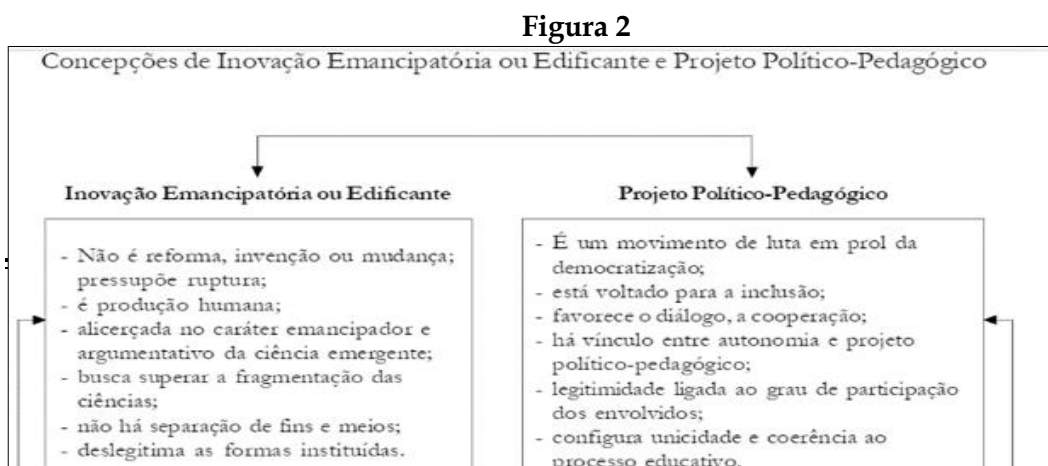
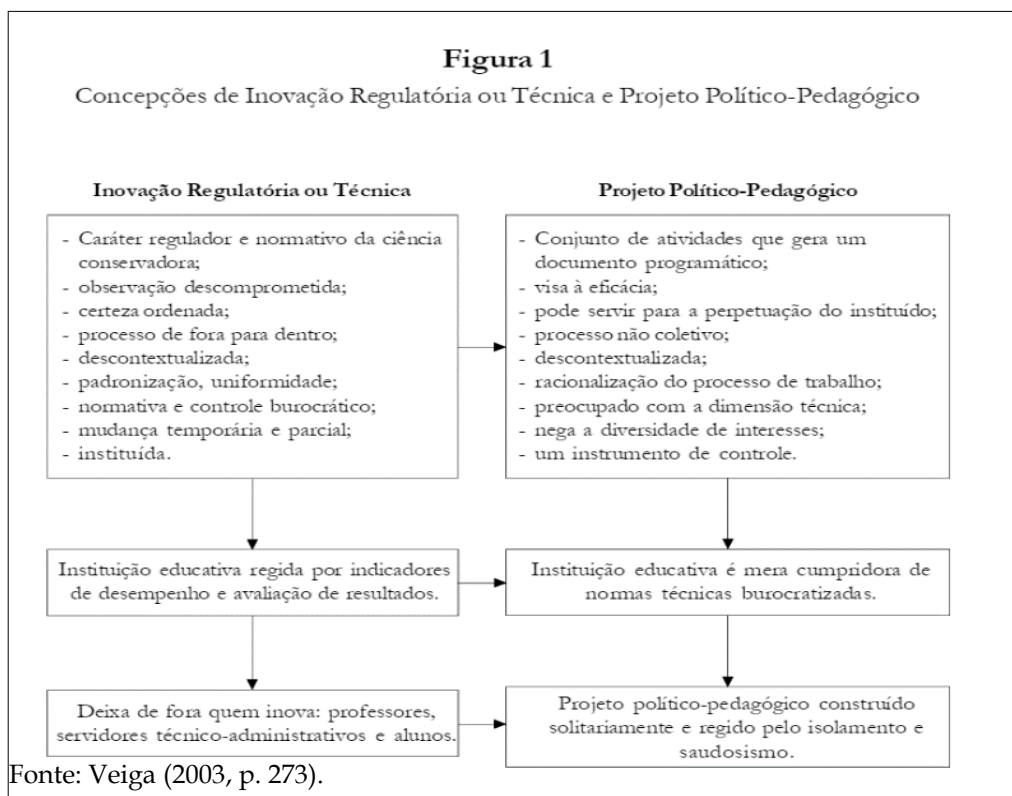
Esses autores consideram que os valores expressos pela instituição nos embebem e se tornam hábitos e atitudes pessoais, conforme são colocados em prática. Assim, a atmosfera e a cultura moral de uma escola não podem ficar à mercê do acaso, de sorte que urge pontuar, por conseguinte, a relevância de ações intencionais, devidamente planejadas.

Para o planejamento da escola, são utilizados diferentes instrumentos que podem (ou não) contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento do trabalho institucional. Dentre eles, destaca-se o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Sobre a função de tal instrumento, Veiga (2003) aponta que o PPP pode exercer uma função regulatória ou técnica, limitada ao caráter normativo e regulador, cumprindo, pois, unicamente o papel burocrático da instituição em função da legislação nacional de educação. Nesse caso, pode ocorrer que os fins do documento não sejam distantes dos meios, e a participação coletiva dos membros da comunidade escolar para sua elaboração é desconsiderada, refletindo o valor do documento como mera formalidade a ser cumprida pela instituição.

Em contrapartida, a segunda função possível para o PPP – apontada por Veiga (2003) e por nós defendida como a preferível para, efetivamente, contribuir para o desenvolvimento da autonomia e de uma convivência ética na escola – é a emancipatória ou edificante. Essa perspectiva outorga ao PPP a função de articular todo o trabalho produzido na e pela escola, gerando o movimento democrático e participativo inerente aos objetivos de autonomia. Para a eficiência do PPP, enfatiza Santos (1989, p. 158 *apud* VEIGA, 2003): “Não há separação entre fins e meios, uma vez que a ação incide sobre ambos, pois [...] os fins só se concretizam na medida em que discutem os meios adequados à situação concreta.” Com base nesses pressupostos, Veiga esclarece acerca da relevância da perspectiva emancipatória do documento, realçando sua função:

Organizar as atividades-fim e meio da instituição educativa, por meio do projeto político-pedagógico sob a ótica da inovação emancipatória e edificante, traz consigo a possibilidade de alunos, professores, servidores técnico-administrativos unirem-se e separarem-se de acordo com as necessidades do processo. (VEIGA, 2003, p. 275).

Identificar os tipos de gestão implica revelar as diferenças de atuação, autoritária ou democrática, e o quanto cada uma pode influenciar as relações humanas, aproximando-se ou se distanciando de uma sociedade participativa e respeitosa. De maneira a explicar as duas tendências, a autora criou um paralelo entre esses dois posicionamentos.



Fonte: Veiga (2003, p. 278).

A escolha por uma utilização do PPP como uma das funções anteriormente descritas está fortemente relacionada à maneira como a gestão da escola legitima o documento. Se a legitimação se dá somente por um cumprimento à formalidade burocrática exigida pela legislação, do ponto de vista do desenvolvimento moral, pode se tratar de uma perspectiva heterônoma – a qual tem na elaboração do PPP não o valor do que o documento possa representar como estratégia de ação, mas, de fato, o cumprimento da regra, nesse caso, da lei. Por outro lado, se a gestão da instituição reconhecer fortemente a razão de existir do PPP e de outros documentos, como norteadores do exercício planejado de participação democrática entre toda a comunidade escolar, independentemente da formalidade legal, trata-se de uma legitimação dos princípios propostos e, portanto, uma perspectiva autônoma, consonante com a razão de a escola existir.

“Quando a compreensão da moral adquire uma força motivacional, torna-se possível levar a integrar seus valores morais num sistema motivacional.” (ARAÚJO; PUIG; ARANTES, 2027, p. 24). Ora, a palavra *valor* vem do latim valor, “riqueza, valor”, da mesma origem de *valere*, exprimindo a ideia daquilo que vale alguma qualidade (o bem, a beleza, a eficácia ou utilidade, o poder) atribuída por alguém a algo (ARAGÃO et al., 2017).

Araújo, Puig e Arantes (2007) explicam que a apropriação de valores pressupõe dois aspectos diferentes: de um lado, a aquisição de valores; de outro, a ativação de valores:

Ter valores significa possuir um conjunto de hábitos de reflexão. Significa estar disposto a repetir comportamentos desejáveis, algo próximo das virtudes, mas além disso, comportamentos desejáveis que assumimos não apenas por tê-los aprendido, o que seria apenas um hábito mecânico, mas porque temos a convicção de que devemos manifestá-los. (ARAÚJO; PUIG; ARANTES, 2007, p. 110).

Esses autores partem também da premissa de que os valores nem são pré-determinados, nem são simples internalizações (de fora para dentro), mas são resultantes das ações do sujeito sobre o mundo objetivo e subjetivo em que vive (2007, p. 20).

Em nosso entender, o universo educacional deve estar permeado por possibilidades de convivência cotidiana, nas quais os valores éticos sejam norteadores de relações interpessoais pautadas no exercício da democracia, da cidadania e dos direitos humanos (ARAÚJO; PUIG; ARANTES, 2007). No entanto, tem-se percebido que ainda há uma tendência de os ambientes escolares revelarem relações humanas e pedagógicas caracterizadas por valores materiais e individualistas que em nada contribuem para o desenvolvimento da autonomia moral e intelectual dos estudantes.

Nessa direção, a pesquisa realizada por Tavares e Menin (2015) teve como objetivo avaliar a presença e a forma de adesão a valores morais, por parte de crianças, adolescentes e seus professores. A construção e a utilização do instrumento elaborado pelas pesquisadoras permitiram a identificação não só dos valores³ mais presentes em escolares, mas também de variáveis (sociais e situacionais) que influenciam essa construção, tais como: características sociais e pedagógicas das escolas e dos professores, nível educacional e socioeconômico dos participantes, série escolar, idade, gênero dos alunos, entre outras.

Por isso, “[...] quando se adota um valor por uma motivação acima das normas sociais e que reside no reconhecimento da dignidade de todo e qualquer ser humano, pode-se dizer que existe uma perspectiva moral.” (TAVARES; MENIN, 2015, p. 74). Contudo, as crianças e adolescentes demonstraram, quanto aos valores avaliados, que não há práticas na escola que favoreçam o desenvolvimento da autonomia moral, o que indica a necessidade de interação e um ambiente onde tais valores estejam presentes e sejam efetivamente vivenciados.

Ressalta-se, assim, que a escola, dependendo da qualidade das interações estabelecidas em seu interior, constitui um local propício para que esse desenvolvimento ocorra.

Os valores avaliados na pesquisa – solidariedade, justiça, respeito e convivência democrática –, em geral, estão presentes nos objetivos dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) e nas falas dos professores. Entretanto, não basta

³ Seguindo a tradição kantiniana, que inspira a posição de Piaget (1977 [1932] sobre as duas tendências morais – heteronomia e autonomia –, partimos do pressuposto de que serão melhores aqueles valores que mais garantirem a dignidade de todas as pessoas, no sentido de poderem obedecer a regras, leis ou princípios, que, por si próprias fariam e reconheceriam como válidos para si e para qualquer pessoa (TAVARES; MENIN, 2015, p. 11).

um projeto para autonomia, é preciso oferecer um ambiente escolar que seja, efetivamente, propício para tal conquista.

Nesse ambiente, além dos valores morais, há outros elementos que podem ser disparados/influenciados por eles. Segundo Vinha *et al.* (2017), diante dos problemas e dificuldades nas relações, em vez de focar nos *problemas*, é mais construtivo desenvolver ações para a promoção do *bem-estar* de todos, na escola.

Ainda destacam Vinha *et al.* (2017):

As escolas que possuem clima escolar positivo apresentam bons relacionamentos interpessoais, um ambiente de cuidado e confiança, qualidade no processo de ensino e aprendizagem, espaços de participação e de resolução dialógica dos conflitos, proximidade dos pais e da comunidade, uma boa comunicação, senso de justiça (as regras são necessárias e obedecidas e as sanções são justas), um ambiente estimulante e apoiador, centrado no aluno, no qual os indivíduos sentem-se seguros, apoiados, engajados, pertencentes à escola e respeitosamente desafiados. (VINHA *et al.*, 2017, p. 53).

O papel formativo da escola deve fazer que a prática moral se torne objeto de uma preparação consciente e minuciosa (ARAÚJO; PUIG; ARANTES, 2007, p. 94). Nessa linha, as regras e princípios devem ser um meio que possibilite ao homem pensar em como deve e como quer agir, portanto, considerar duas diferentes dimensões psicológicas: o plano moral e o plano ético.

La Taille (2006) debruçou-se sobre essas duas dimensões: a cognitiva, *saber fazer* e referente ao Plano Moral; a afetiva, *querer fazer* e atinente ao Plano Ético do homem. De acordo com o pesquisador, o agir moral pressupõe o conhecimento das regras, dos princípios e dos valores, logo, conteúdos passíveis de uma assimilação cognitiva – “[...] o sentimento do dever moral é assimilado a uma necessidade lógica” (LA TAILLE, 2006, p. 17) –, contribuindo, assim, para responder à pergunta: *como devo agir?* Já a dimensão afetiva concerne aos sen-

timentos que desencadeiam e movem as ações para o sentido da vida e nos auxiliam a responder às seguintes perguntas: *que vida quero viver? E para que viver?*

Por isso, com base nos conceitos de Plano Moral e Plano Ético, o grande desafio da escola é oferecer uma qualidade de relações humanas e de trabalho com a construção do conhecimento capaz de atrelar o Plano Moral – consciência do que se *deve fazer* para uma convivência diária justa e respeitosa entre todos –, e o Plano Ético – o que se *deseja fazer*. É a escola trabalhando para o querer fazer o que é certo, para mim e para o coletivo, isto é, o compromisso com a formação de personalidades éticas.

Nessa direção, Tavares e Menin (2015) afirmam que a formação de personalidades éticas não ocorre por transmissão direta, nem é decorrente de um desenvolvimento maturacional, mas deriva de um processo de construção nas interações do sujeito com o meio.

Salienta-se, portanto, a importância das relações estabelecidas no ambiente educacional. La Taille, consonante com Piaget, descreve diferentes posturas do ser humano frente à diversidade de regras que balizam as relações sociais: para o sujeito heterônomo, a obediência à autoridade, à tradição ou ao grupo social basta para legitimar a regra; já para o autônomo, é necessária a reflexão, a busca de princípios que justifiquem a legitimidade da regra. São os princípios morais que *legitimam* a moral autônoma (LA TAILLE, 2006, p. 26).

Isso posto, o sujeito conserva os princípios e, por conseguinte, tanto não só compreende as regras como as utiliza em outras situações, sempre à luz dos princípios universais. Ora, o motivo para agir é interno – autorrespeito, posto que ser uma pessoa confiável, digna, é central em sua personalidade.

Menin e Tavares (2015, p. 75) ressaltam:

Não se aprende justiça apenas com lições ou teorias sobre o assunto, mas experienciando relações em que as regras são realmente necessárias e valem para todos, em que há situações de justiça pautadas na igualdade e na equidade.

Araújo, Puig e Arantes (2007) defendem que os profissionais da escola podem proporcionar um ambiente no qual o desenvolvimento da moralidade é entendido como processo livre de tensões e coações, todavia, disciplinado por normas que asseguram a reciprocidade na coordenação de pontos de vista conflitantes; em que a justiça prevalece e as ideias dos envolvidos são respeitadas e conservadas, havendo reversibilidade e reciprocidade na comunicação.

Os elementos de gestão que incidem diretamente na dimensão moral

Torna-se imprescindível passar às características da cultura organizacional e do clima escolar, os quais, segundo nossa compreensão, influenciam a dimensão moral. Lück (2011, p. 54) explica que a cultura organizacional tem um caráter mais duradouro que o clima, sendo este último de característica mais volátil. A cultura organizacional é constituída pela sequência e abrangência de vivências continuadas e disseminadas, reconhecidas efetivamente, por meio de uma avaliação contínua – o que é válido ou não, permitindo à escola o acompanhamento, de modo sistemático e comparativo, a permanência dos fatores que a expressam, assim como a sua evolução. Trata-se, sobretudo, da construção da *personalidade coletiva* da instituição (LÜCK, 2011, p. 72). Para que as relações interpessoais sejam coerentes e favoráveis à convivência ética, há que se considerar quais princípios pautam as ações e relações estabelecidas na escola – transcender, por conseguinte, às normas de funcionamento da instituição em direção a um plano de trabalho responsivo. Estamos propondo, assim, atribuir o devido valor à dimensão do *político*, inserida ao Projeto Político-Pedagógico da escola.

Projeto Político-Pedagógico, desse modo, é uma metodologia de trabalho que enseja ressignificar a ação de todos os agentes da escola (VASCONCELLOS, 2012).

O projeto é justamente o *Métodos* que visa a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, entretanto, de uma forma refletida, sistematizada, orgânica, científica e, o que é essencial, participativa.

Vasconcellos (2012, p. 172) salienta: “[...] atuar de qualquer forma, sendo condicionado pelas pressões do ambiente (rotinas, ideologias) é fácil, difícil é realizarmos uma ação consciente, que de fato corresponda às reais necessidades.”

Para entender a estrutura do documento, segundo a Equipe Latino-Americana de Planejamento (ELAP), com sede no Chile, na vertente brasileira do prof. Danilo Gandin (*apud* VASCONCELLOS, 2012, p. 170), segue o quadro contendo as partes do Projeto Político-Pedagógico:

Quadro 1 – Partes constituintes do Projeto Político-Pedagógico

Marco Referencial	Diagnóstico	Programação
O que queremos alcançar?	O que nos falta para ser o que desejamos?	O que faremos concretamente para suprir tal falta?
É a busca de um posicionamento <ul style="list-style-type: none"> • Político: visão do ideal de sociedade e de homem; • Pedagógico: definição sobre a ação educativa e sobre as características que deve ter a instituição que planeja. 	É a busca das necessidades, a partir da análise da realidade e/ou do juízo sobre a realidade da instituição (comparação com aquilo que desejamos que seja).	É a proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.

Fonte: Vasconcellos, 2012

No quadro acima, ficam explícitas as possibilidades de reflexão, pois a elaboração e a operacionalização do projeto devem provocar uma ação consciente dos sujeitos, um sentido, um fim, uma justificativa, uma marca humana, que é a intencionalidade.

De acordo com Paro (2016), a democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante, o qual, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade:

É preciso prever instrumentos institucionais que avaliem não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e de pais, pois eles são usuários da escola e a eles compete apontar problemas e dar sugestões de acordo com seus interesses. É óbvio que não se trata de atividade estritamente administrativa, mas da própria ligação entre o administrativo e o político, com o primeiro procurando viabilizar o segundo e este servindo de fundamento para realização daquele. (PARO, 2016, p. 99).

Na medida em que a prática leva ao aprendizado político, é possível apostar, também, que aquele que tem seus direitos respeitados (pelo menos) dentro da escola, fazendo-se sujeito de relações democráticas, na situação de ensino, esteja mais predisposto a relacionar-se democraticamente e a defender seus direitos de forma mais convincente, na sociedade em geral, afirma Paro (2016, p. 112).

Conforme Paro (2016, p. 114),

[...] a preocupação com o provimento de um ensino de qualidade que leve em conta os interesses dos usuários deve induzir necessariamente a se priorizarem formas mais eficazes de proceder à avaliação do desempenho da escola, envolvendo nesse processo os próprios usuários que são direitos beneficiários de uma educação de qualidade.

Afinal, ao restringir tal documento à ação burocrática e regulatória, passa-se a se questionar: que valor pode ter um pedaço de papel escrito? Há

nossa concordância, pois, com Vasconcellos (2012, p. 172), quando sustenta que a teoria, quando assumida por um grupo, transforma-se em *força material*.

As organizações têm vida, porque realizam coisas, ora resultado de um planejamento, ora atendendo às contingências. Ou de maneira cooperativa ou de maneira autoritária, de uma forma ou de outra, por meio das ações, revelam a sua identidade, mediante sua cultura.

Nossa perspectiva é de que a escola desenvolva de maneira planejada e intencional suas ações, que se aproprie da dimensão política prevista no PPP, com base em valores morais capazes de pautar as relações sociais e pedagógicas existentes no espaço escolar.

Para que a escola possa proporcionar um ambiente democrático, o diálogo precisa ser uma prática constante. A instituição deve favorecer a tomada de consciência sobre o valor da democracia, exercitando o diálogo; para isso, o instrumento ou ferramenta da gestão que favorece o tal exercício, podendo abordar coletivamente questões significativas para a escola e, igualmente, discutir com vontade de encontrar, juntos, a melhor compreensão, é o Projeto Político-Pedagógico.

Considerando os pressupostos acima apresentados, torna-se viável chamar a atenção para a seguinte proposição: se, para a criança, desenvolver uma personalidade autônoma é necessário, mais do que obedecer às regras, refletir sobre a legitimidade do princípio que a sustenta e, a partir disso, validá-lo (ou não); para a escola, por sua vez, a possibilidade da construção de uma personalidade institucional autônoma e coletiva implica um planejamento que oriente e embase a convivência. Defendemos, portanto, o Projeto Político-

Pedagógico da instituição, como a organização de ações⁴ que favoreçam a prática dos valores necessários para qualificar as relações como éticas. A percepção legalista de cumprimento às normas legais é, pois, superada pelo reconhecimento e legitimação do documento como valor.

A intervenção na escola

A demanda pelo presente estudo surgiu das necessidades expostas pela presidente de uma instituição educacional cooperativa, por meio do seguinte relato:

A escola apresenta algumas situações preocupantes: 1. Há alguns anos a escola vem perdendo aluno. 2. Equipe de profissionais e os membros da mantenedora estão divididos em dois grupos, percebendo-se uma ruptura, pensamentos divergentes que levam a mal-entendidos e procedimentos inadequados, como consequência da falta de um elo para direcionar as decisões. 2. A direção pedagógica, cujo trabalho foi iniciado há um ano, detectou algumas fragilidades nos registros pedagógicos e implicações na gestão da escola, contudo, não há cooperação do grupo em virtude da falta de harmonia conceitual, pois a escola possui uma gestão democrática. 3. Pais relatam que não farão rematrículas. Enfim, torna-se necessário ter o apoio de um profissional para alinhar ações, a fim de que a escola caminhe com segurança para resgatarmos a cultura participativa.

Com base nos pressupostos democráticos, no início do trabalho na instituição, questionou-se: como os instrumentos organizacionais da escola, conhecidos como documentos oficiais, podem contribuir para que a convivência diária nesse ambiente se torne uma realidade intencionalmente planejada e pautada em princípios da gestão participativa?

A fim de levantar evidências acerca da realidade, foram lidos todos os documentos institucionais (Estatuto, Regimento Escolar, Projeto Político-Pedagógico) e agendadas reuniões individuais com a mantenedora e com cada

⁴ Para uma visão de indicadores de gestão e da finalidade de um questionário para favorecer a autoavaliação institucional da escola, na medida em que se busca conhecer o que se pensa sobre esse aspecto, cf. QUALIDADE: Manual para o Diagnóstico Institucional e o desenho do Plano de Melhoramento (Chile: Fundação Chile, 2009). Essas informações facilitarão a elaboração de planos de aperfeiçoamento, permitindo otimizar a qualidade da educação que determinada instituição oferece.

membro do núcleo diretivo. Com base nos dados obtidos em documentos e entrevistas, o contexto da escola foi revelado, apontando as pistas para a revisão do processo de gestão e desenvolvimento das relações humanas e pedagógicas.

Antes de desenvolver um trabalho para atualizar e alinhar aspectos procedimentais previstos nos documentos da instituição, seria necessário superar o *modus operandi* da escola, sedimentado já há muitos anos, problematizando o entendimento conceitual de *valor*. Araújo, Puig e Arantes (2007) afirmam que o funcionamento psicológico do ser humano e a maneira como cada pessoa se relaciona consigo mesma e com o mundo à sua volta podem ajudar na construção de procedimentos e estratégias educativas mais *eficientes*, as quais permitam a construção efetiva de valores éticos desejáveis por uma sociedade que almeja alcançar a justiça social, a igualdade e a felicidade para cada um e todos os seres humanos. Nessa direção, o reconhecimento dos valores que orientam nossas ações é fundamental.

Ao tratar do tema *valores*, buscou-se o conceito dado por Piaget (1932/1994): uma troca afetiva que o sujeito realiza com o exterior, objetos ou pessoas. Portanto, para o sujeito validar algo, é preciso interagir com o objeto para extrair as informações e pensar acerca dele.

A intervenção na escola, exposta no presente relato, pautou-se, pois, em ações que pudessem contribuir a fim de que a equipe de profissionais reconhecesse quais valores estavam de fato presentes no trabalho da escola e quais aqueles que deveriam estar procurando, assim, a coerência entre os documentos oficiais da instituição e o trabalho por ela desenvolvido. Nessa perspectiva, foi estabelecido um Plano de trabalho, contemplando duas etapas: a primeira – estudos para a compreensão de conceitos necessários para a análise da realidade

da escola; a segunda - análise e recondução dos processos desenvolvidos na escola.

Primeira etapa: - estudos para a compreensão de conceitos necessários para a análise da realidade da escola - a apropriação racional de elementos presentes na convivência

Objetivos

- Avançar no conhecimento acerca do tema valores, de maneira intencional e consciente, para o desenvolvimento de práticas e procedimentos pedagógicos coerentes com a proposta de uma gestão participativa, conforme previsto nos documentos da escola.

Ações

Estudo do tema *Os valores da escola* - quais são? Por que e como foram escolhidos? Como aparecem, no dia a dia da escola? A ideia foi a de provocar reflexão na equipe de profissionais daquela instituição, acerca dos princípios democráticos, valores morais e organizacionais e normas, assim como a função de cada documento da escola. Afinal, nosso propósito de auxiliar a escola a desenvolver seu trabalho, tendo, em seus documentos, os meios de orientação e organização, somente seria possível se a equipe de profissionais compreendesse a estrutura do Projeto Político-Pedagógico, uma vez não ser possível valorizar o que está obscuro.

Após a clarificação dos valores, feita à luz dos princípios institucionais, foi feita a análise das ações descritas para os cargos/funções e os devidos aprimoramentos e atualizações dos procedimentos educativos, relacionando-os, sempre, ao que estava previsto e apontado nos documentos institucionais. Outros temas de estudos foram inseridos como necessários e urgentes, a fim de que as ações e posturas da escola fossem convergentes com seus próprios obje-

tivos. Foram eles: Concepção de Conflitos, Comunicação Construtiva e Assembleias.

Para os gestores identificarem os princípios e valores da escola, foi feita a leitura do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Plano de Gestão, em que foram detectados aspectos que precisavam ser aprimorados, tais como: as metas contidas no plano de gestão eram vagas e não estavam alicerçadas em um diagnóstico, portanto, não caracterizavam um projeto.

Depois do entendimento do grupo de profissionais de que perante os conflitos diários é que também se revelam os valores necessários e ausentes nas relações, partiu-se para o estudo da realidade do colégio em questão, posto que, sem a compreensão dos conceitos de conflito e valores, o olhar para os procedimentos poderia não se alinhar com a proposta humana da escola.

Nesse sentido, destacou-se a relevância de uma observação formativa dos processos, favorecendo e potencializando a responsabilidade dos diferentes envolvidos.

Segunda etapa: análise e recondução dos processos desenvolvidos na escola - ações efetivas com base na realidade da escola

Na segunda etapa do trabalho desenvolvido na instituição, foram apresentadas ao gestor alternativas de ações que possibilitassem categorizar diferentes áreas de atuação, orientando o estudo da realidade escolar para o alcance das expectativas traçadas nos objetivos da instituição. Se ao professor cabe o domínio do conteúdo e da metodologia, ao gestor incumbe o domínio de indicadores da gestão. A finalidade seria envolver a comunidade e afetá-la, no sentido de *querer fazer* para o bem comum. Tratava-se de pautar a cultura da

convivência e do trabalho escolar em valores morais e não somente em prazos de entrega e planos os quais se distanciam da função política de uma educação comprometida com o desenvolvimento da autonomia.

Sabe-se que, para aprimorar as ações, é preciso pensar sobre elas. Segundo Vasconcellos (2012), a unidade não vem do fato de todos, pessoas e setores de uma instituição realizarem as mesmas ações, mas de todos caminharem na mesma direção.

Assim, a equipe diretiva realizou a análise das ações previstas nos documentos institucionais e dimensionou a distância entre o esperado e o realizado.

Por meio do Levantamento de Evidências, o processo de diagnóstico permitiu verificar a existência, uso, grau de instalação e desenvolvimento dos Descritores de Gestão contidos nos documentos da instituição.

Procurar evidências específicas com relação ao funcionamento dos dispositivos-chave da gestão escolar auxiliou a documentar as informações que foram obtidas por meio de relatos.

As áreas analisadas foram:

1. Orientação para alunos, famílias e comunidade;
2. Liderança da direção na Gestão Pedagógica;
3. Planejamento Institucional;
4. Gestão do Desenvolvimento Profissional;
5. Gestão de Processos. (QUALIDADE..., 2009).

Cada ação desenvolvida na escola buscou o fazer reflexivo. Dessa maneira, os profissionais foram provocados a dar sentido e intencionalidade ao

planejamento previsto em documento, procurando implementar a coerência entre as ações e os objetivos da instituição.

Discussão e Considerações finais

Nas instituições de ensino, torna-se muito comum as pessoas *fazerem coisas* de forma artesanal, isto é, por meio dos anos de experiência; as informações são *passadas* verbalmente, não havendo, conseqüentemente, registro do que foi concretizado. Dessa forma, os processos são diluídos e corre-se o risco de não serem analisados tecnicamente.

Ao reconhecer os avanços que a escola teve, em paralelo ao desenvolvimento deste trabalho naquela instituição, torna-se relevante destacar que os mantenedores, ao entrarem em contato com a falta de registros para acompanhar os processos, declararam que, “[...] *quando o profissional não está mais na escola, não temos como obter informações, pois não houve registro.*” Verificou-se, portanto, que o valor estaria na história construída, tanto dos alunos e dos profissionais, assim como da trajetória institucional.

Contudo, no contato com os valores e princípios morais contidos no Plano de Gestão, foram detectadas algumas atitudes dos diretores não coerentes com a gestão democrática. Foi com base nessa constatação que renasceu o conselho escolar - CPA. Atualmente, a escola realiza as reuniões planejadas.

Mediante a análise das áreas 3, 4 e 5 - Planejamento Institucional, Gestão do desenvolvimento profissional, Gestão de processos, imediatamente, no plano de ações, entre outras responsabilidades, contemplou-se “Iniciar a revisão de documentos da escola, principalmente o P.P.P., visando à sua atualização”.

Concluiu-se que, ao se perderem algumas características de uma instituição cooperativa – por conseguinte, de uma gestão participativa – chegou-se ao limite institucional de que, sem os valores, não há missão educativa que se sustente! Logo, ao agirem conforme os princípios, diminuíram a heteronomia dos gestores e mantenedores, potencializaram o desenvolvimento da autonomia, por meio da avaliação dos documentos e do diálogo como ferramenta ética.

Enfim, foi verificado, conforme afirmado no decorrer deste trabalho, que o Projeto Político-Pedagógico é um caminho de consolidação da autonomia da escola, importante instrumento de luta e o real compromisso com uma educação democrática.

Vale ressaltar que, pelo viés dos valores morais e pela dimensão afetiva, amálgama entre o ético e o moral, foi possível revitalizar o *devo fazer* – plano moral, assim como o *quero fazer* – plano ético.

Somente dessa forma o âmbito político do projeto pedagógico foi restabelecido, considerando-se o envolvimento de todos os atores, e não por ordem de Secretarias de Educação, Delegacias de Ensino ou mantenedores.

Referências

ARAGÃO, C. et al. Valores Sociomorais. Americana: Adonis, 2017 (Coleção Valores Sociomorais).

ARAÚJO, U. F.; PUIG, J. M.; ARANTES, V. A. (org.). Educação e valores: pontos e contrapontos. São Paulo: Summus, 2007 (Coleção Pontos e Contrapontos).

LA TAILLE, Y. Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LÜCK, H. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. Petrópolis: Vozes, 2011.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2016.

PIAGET, J. El psicoanálisis y sus relaciones con la psicología del niño. In: DELAHANTY, G. P. (comp.). Piaget y el psicoanálisis. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana, 1994 [1920]. p. 181-290.

QUALIDADE: Manual para o Diagnóstico Institucional e o desenho do Plano de Melhoramento. Chile: Fundação Chile, 2009.

TAVARES, M. R.; MENIN, M. S. S. (coord.). Avaliando valores em escolares e seus professores: proposta de construção de uma escala. Textos FCC. São Paulo, v. 46, p. 73-75, out. 2015.

VASCONCELLOS, C. S. Planejamento – Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico. São Paulo: Liberdade, 2012.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. CEDES, Campinas, v. 23, n. 61, dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622003006100002
Acesso em: 14 nov. 2019.

VINHA, T. P. O educador e a moralidade infantil: uma visão construtivista. São Paulo: Mercado de Letras, 2000.

VINHA, T. P. et al. O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 27, n. 64, p. 96-127, jan./abr. 2016.

VINHA, T. P. et al. Da escola para vida em sociedade: o valor da convivência democrática. Americana: Adonis, 2017 (Coleção Valores Sociomorais).

Recebido em: 08/01/2020

Aprovado em: 02/06/2020