

# PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E PDE-ESCOLA: JUNÇÕES E DISJUNÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

**Kátia Valéria Ataíde e Silva**  
**Secretaria de Educação de João Pessoa-PB/SEDEC**  
[kavaleria@bol.com.br](mailto:kavaleria@bol.com.br)

**Maria da Salete Barboza de Farias**  
**Universidade Federal da Paraíba – CE/UFPB**  
[runasluz@gmail.com](mailto:runasluz@gmail.com)

**RESUMO:** O texto reflete sobre as junções e disjunções da gestão democrática a partir da implementação do Projeto político-pedagógico (PPP) e o PDE-escola. Para tanto, situamos a discussão no contexto da reforma do Estado brasileiro, tendo, por um lado, a influência do modelo gerencial centralizador e por outro, a gestão democrática fundamentada na participação e no diálogo. Recorremos a estudos realizados por Cabral Neto (2009); Fonseca (2003), Veiga (1995) e Gadotti (1998). O presente estudo mostrou que o PPP vem se consolidando como importante mecanismo na condução da gestão democrática contribuindo para a formação de uma cultura escolar participativa e dialógica e para a superação de práticas burocráticas.

**Palavras - Chave:** Modelo Gerencial; Gestão Democrática; Projeto Político Pedagógico

## **Introdução**

As últimas décadas do século XX e o início do século XXI no Brasil têm sido marcadas por profundas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, configurando um novo e complexo cenário societário, orientado pelos pressupostos da política neoliberal e da economia globalizada. Registra-se, neste período o movimento de crises quer no cenário nacional e internacional de natureza econômica e política tendo na crise no Estado sua expressão maior. Estes processos de transformações e crises vão interferir em grande medida na organização da produção, bem como, nas esferas do Estado e das políticas públicas sociais. Neste período assiste-se a defesa do Estado mínimo, que, em nome da proposta de redefinição do papel do Estado, reformulação na sua estrutura, nas formas de organização e gestão pública, mas de fato só fez se exonerar de suas obrigações sociais com o discurso de que os serviços básicos de direito da

população (educação, saúde, habitação) seriam de qualidade se oferecidos pelo capital privado. A onda de privatizações entra num ritmo célere aumentando os problemas e com sérios desdobramentos nas políticas sociais vistas como responsáveis pelo enorme déficit orçamentário que o país vivenciava (DINIZ, 1998).

No caso específico do Brasil esta postura estatal provocou os seus efeitos também no campo da educação. Nos anos 1990 na gestão de Collor de Melo, a reforma do Estado vai se dá sobre a lógica neoliberal e reafirmada pelas orientações e diretrizes dos Organismos Internacionais. Conforme declara Cabral Neto (2009), a Reforma do Estado adotou o modelo de administração pública gerencial. Esta mesma lógica foi adotada no conjunto das reformas educacionais, sobretudo no âmbito da Educação Básica, com foco na gestão utilizando o ideário que defendia a descentralização, buscando a melhoria da qualidade da educação pública e a implantação da gestão democrática escolar. As escolas públicas brasileiras foram contempladas com Planos, Programas e Projetos educacionais descentralizantes, originários de acordos estabelecidos entre o Banco Mundial e o Ministério da Educação e Cultura. Destaca-se aqui o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), criado em 1998, que vai dá sustentação ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola), o seu principal projeto, que se materializa por meio do processo de planejamento estratégico gerencial, na busca da “modernização da gestão e fortalecimento da autonomia escolar e a melhoria da qualidade do ensino” (XAVIER; SOBRINHO, 1999). Registra-se também, a exigência legal, para que todas as escolas públicas construíssem o seu Projeto político – pedagógico (PPP), com a participação coletiva da comunidade escolar.

Apesar de todo este discurso liberalizante estudos evidenciam que com a busca da modernização e racionalidade da gestão findou por intensificar uma lógica gerencial e produtivista. O presente texto foi estruturado fazendo inicialmente uma breve retomada sobre a reforma do Estado brasileiro, fazendo em seguida reflexões sobre a materialidade da gestão gerencial na escola pública, procurando situar no momento seguinte a Gestão Democrática no âmbito escolar; depois discorreremos sobre o projeto político-pedagógico enquanto instrumento de gestão escolar democrática.

## **Reflexões sobre a Reforma do Estado brasileiro**

Como dissemos anteriormente no Brasil, o processo de Reforma do Estado inicia-se nos anos de 1990, no governo de Fernando Collor de Melo (de 1990 a 1992),

fortalecendo-se, sobretudo, no período de governo neoliberal do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). A proposta de reforma de FHC visou a reestruturação do Estado, com mudanças na concepção, sua organização e função em todas as esferas, com a implantação do modelo de administração pública gerencial, e a introdução de técnicas gerenciais modernas. A idéia era buscar uma nova administração pública, com caráter gerencial, fundada na lógica empresarial, racional e produtivista.

Com o objetivo de orientar a ‘Reforma gerencial do Estado’ elaborou-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que de acordo com Sousa Junior (2011), vai indicar como principal meta redefinir a sua atuação e, com isto, tornar a administração pública mais eficiente.

Sabe-se que o modelo gerencial de administração tem como inspiração as transformações organizacionais ocorridas no setor privado (empresas), consideradas eficientes e eficazes, as quais têm questionado a inoperância do modelo burocrático de administração até então imperante, descentralizando e flexibilizando a gestão, com a racionalização de recursos e dos níveis hierárquicos. Para Bresser Pereira (1998), a adoção do modelo gerencial seria a estratégia capaz de aumentar a agilidade, eficiência, fluidez e a qualidade da administração pública e dos serviços públicos, bem como, a perspectiva de tornar o Estado mais enxuto, fortalecendo assim o seu poder gerenciador. Desta forma, conforme analisa Cabral Neto (2009) a administração pública assume características basicamente técnicas, afastando-se de qualquer sentido político. O novo perfil do Estado assume a substituição da função de provedor, executor e controlador direto das políticas públicas sociais, para o exercício das funções de coordenação, regulação e avaliação, revestindo-o com novas competências e atribuições na sua condução. Dourado (2001) considera essa nova configuração estatal como forma de minimização do papel do Estado no tocante às políticas públicas.

Retomando a discussão sobre o modelo gerencial, Castro (2009), informa que este busca estabelecer uma cultura organizacional firmada nos princípios da gestão estratégica e do controle de qualidade, orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia da gestão. Ele caracteriza-se de acordo com esta autora, “[...] pela busca da eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela demanda de qualidade dos serviços, pela descentralização administrativa, atribuindo maior autonomia às agências e aos departamentos” (p. 30). Verifica-se, também, maior responsabilização dos serviços por parte dos gestores, uso de estratégias que envolvam maior participação, controle e responsabilização dos cidadãos na qualidade dos serviços, assim como, avaliação de

desempenho, competição, planejamento estratégico e flexibilidade gerencial. Ao longo das últimas décadas, continua a autora, o modelo gerencial vem imprimindo modificações em todos os setores sociais, incluindo o campo da educação pública, em que desde os sistemas centrais até as escolas públicas, as diretrizes gerenciais foram adotadas na condução dos serviços educacionais, sobretudo, com as reformas educacionais impressas, a partir da década de 1990.

Como desdobramento da reforma gerencial do Estado, FHC imprimiu um conjunto de reformas educacionais, em conformidade com as diretrizes dos Organismos Internacionais, tendo o Banco Mundial (BM) o mais influente organismo de financiamento de políticas e projetos nessa área, em meados dos anos de 1990, em que de acordo com Oliveira (2001), estas reformas foram fundadas no discurso da técnica e da racionalidade administrativa como dissemos anteriormente, visando mudanças na gestão da educação pública tendo como objetivo a sua democratização. Registramos também a contribuição de Aguiar (2008) ao indicar “que no contexto das reformas educacionais, a gestão possui um valor estratégico”, submetida à lógica da modernização, na busca da eficiência, eficácia e produtividade (p. 203). A esse respeito, Krawczyk (1999) pontua que, “o discurso da reforma elege a escola como espaço central das políticas educativas e a responsabiliza pelo seu próprio sucesso e a qualidade do ensino” (p. 118).

Nesta reflexão, é importante também ressaltar o papel da sociedade civil nos movimentos sociais (década de 1980), na luta em defesa de propostas políticas para a garantia de uma educação pública com qualidade e democrática. Como desdobramento deste contexto, tivemos na década seguinte (1990) se por um lado tivemos um período intenso de formulação de propostas no campo educacional no Brasil, estas seguiram a linha descentralização, por outro tivemos a construção de proposições para superar o modelo gerencial. Necessário se faz elucidar as implicações deste modelo na escola pública.

### **Gestão gerencial na escola pública: O Plano de Desenvolvimento da Escola ( PDE-escola)**

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola)<sup>1</sup> é o principal projeto do Programa Fundescola/ MEC. O Fundescola foi criado em 1998, oriundo do acordo financeiro entre o Banco Mundial e o Ministério da Educação e Cultura, desenvolvido em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação nas regiões Norte,

Nordeste e Centro – Oeste do país, para abranger o período de 1998 a 2010. Dentre os projetos que compõem o Fundescola, destaca-se o PDE-escola, que busca modernizar a gestão, a melhoria da qualidade do ensino fundamental e o fortalecimento da autonomia escolar, com a adoção do processo gerencial de planejamento estratégico, que se apoia na lógica da racionalidade técnica, na eficiência e eficácia administrativa (XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 1999; FONSECA, 2003).

De acordo com as condições impostas pelo Fundescola e Banco Mundial, só poderão participar do projeto PDE-escola, as unidades escolares que atenderem aos seguintes critérios: ter mais de duzentos alunos matriculados no ensino fundamental; apresentar condições materiais mínimas de funcionamento, considerando os aspectos físico, administrativo e pedagógico; ter um diretor que exerça liderança forte na comunidade escolar e, por fim, ter Unidade Executora (UEX) constituída, para receber, administrar e prestar contas dos recursos repassados pelo programa (BRASIL/MEC/FUNDESCOLA, 2002).

A respeito do PDE-escola, para Xavier e Amaral Sobrinho (1999, p. 19), “é um processo gerencial de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino”. Com esse projeto, a escola faz um diagnóstico de sua situação, define valores, elabora um plano de metas e ações à serem alcançadas com a utilização dos recursos repassados [...]” (p. 19). Para o processo de elaboração e implantação do projeto PDE – escola, esta constitui o seu Grupo de Sistematização (GS), que segue as orientações de um Manual, que o descreve passo a passo, como referencial único, padronizado para as escolas. O Comitê estratégico é composto pelo GS e pelo Conselho Escolar. Todo o processo de elaboração e implantação do PDE-escola é organizado em cinco etapas distintas e seqüenciais: Preparação; Análise Situacional; Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico; Execução; Acompanhamento e controle. Cada etapa é desenvolvida em tempo determinado pelo Programa. Ainda de acordo com este Manual, a elaboração do PDE-escola deve ser feita pela comunidade escolar de modo participativo e coordenado pela liderança da escola, representada pela figura do diretor que constitui peça importante na sua divulgação no espaço educativo, na mobilização do envolvimento da comunidade escolar na sua implementação.

Importante dizer que o PDE recebem apoio técnico e recursos financeiros, em geral, inexpressivos e insuficientes para atender as demandas básicas da escola, são administrados pelo Conselho Escolar, que se responsabiliza pela compra de materiais, além da contabilidade e prestação de contas. Ressaltamos que todas as etapas do processo

de implementação do PDE são registradas em relatórios com formulário específico, e são submetidos à avaliação pelos técnicos do Fundescola, responsáveis pelo seu controle e acompanhamento. Trata-se de um projeto administrativo extenso e minucioso de cunho burocrático, mas que na prática mostrou-se mais preocupados com os resultados alcançados nas metas estimuladas, terminando por incutir uma postura produtivista, acirrando para assegurá-la uma forte competitividade entre os sujeitos bem como entre as próprias unidades escolares.

Vários e divergentes vêm sendo os posicionamentos a respeito do PDE. Fonseca (2003), por exemplo, ao estudar a metodologia adotada pelo PDE-escola, faz uma crítica contundente mostrando que tal como está ele diminui a capacidade de autonomia, de participação, comprometendo o espaço democrático das escolas, por conta dos excessivos mecanismos de regulação, controle de natureza burocrática, um sistema de avaliação compulsivo, dando menos atenção às questões pedagógicas, não colaborando assim para que as escolas superem as dificuldades vivenciadas. A avaliação oposta a esta foi a que chegou a conclusão o estudo realizado por Silva (2011), na rede pública municipal de João Pessoa – PB, onde a autora demonstrou que o projeto PDE conseguiu ser implantado nas escolas de forma participativa, por ter encontrado campo favorável para a sua implementação, com o envolvimento de todos os segmentos da escola e com a participação do Conselho Escolar. O estudo revelou ainda que, nas escolas pesquisadas pode constatar que apesar do PDE – escola ser considerado burocrático, minucioso e trabalhoso, uma vez fundado no modelo de gestão gerencial, a sua implementação tem colaborado com a organização do trabalho escolar, a melhoria das condições materiais e pedagógicas, bem como, estimulado à participação da comunidade na dinâmica de trabalho da escola, contribuindo, assim, com a gestão democrática. A autora acredita, entretanto, que o sucesso na implementação do PDE nestes espaços escolares, atribui-se ao fato de que estas escolas já desenvolviam o trabalho escolar, adotando em suas práticas a perspectiva de construção da gestão democrática e participativa, estimulando o trabalho coletivo e cooperativo. Por outro lado o estudo verificou também que havia uma expressiva atuação do Conselho da escola, participando de forma direta na implementação do referido projeto, atuando nas reuniões, nas decisões/ações e prestação de contas.

## **A Gestão Democrática na escola pública**

A defesa da Gestão Democrática na educação pública brasileira não é uma proposição nova. Registra-se que desde muitos anos, constitui a bandeira de luta coletiva, como proposta dos movimentos sociais urbanos, especialmente aquele dos educadores, para a melhoria da qualidade da educação pública. Para Castro (2009) a gestão democrática vem sendo colocada em discussão desde os anos de 1930, no movimento dos Pioneiros da Escola Nova, quando já enfatizavam a participação efetiva da comunidade escolar como estratégia para garantir a democratização da escola pública. Outra contribuição importante neste resgate histórico foi o trabalho de Marques (2007) onde ela esclarece que esta discussão é retomada nos anos de 1990, em que “[...] a democratização das relações na escola torna-se uma exigência legal, que a comunidade escolar deve assumir” (p. 67).

No Brasil, a proposta de gestão democrática escolar está garantida em vários documentos legais, incluindo a Constituição Federativa de 1988 (CF), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/9394/96), o Plano de Educação Nacional (PNE), promulgado em 2001 e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 2007 pela Presidência da República. Estes documentos só fazem ressaltar a gestão democrática nos sistemas educativos e espaços escolares, na tentativa de garantir não só o acesso dos estudantes à escola pública, mas também, fazer com que eles aí permaneçam e tenham uma educação básica de qualidade, buscando superar, assim, o modelo de gestão autoritário e centralizado, que marcou historicamente as escolas públicas no Brasil.

Esta proposta de gestão escolar está pautada em alguns princípios básicos, dentre eles, destacamos: a participação, autonomia e descentralização. Para Antunes (2002), a gestão democrática constitui uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que imperou na escola pública ao longo dos anos, com o objetivo de garantir a participação e a autonomia nas escolas. Ela deve estender-se aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola como um todo, para o bom funcionamento escolar e a garantia da qualidade no ensino oferecido aos estudantes.

A Gestão Democrática constitui-se no envolvimento crítico, coletivo e participativo da comunidade escolar (o gestor, especialistas, alunos, pais, professores e funcionários), tanto na gestão como na construção da proposta pedagógica, comprometida e afinada com a formação integral dos estudantes e a democratização do espaço público escolar. Silva (2011) indica que nessa perspectiva de gestão escolar, a

realidade escolar é discutida e debatida coletivamente em que a comunidade deve assumir sua parte no projeto educativo da escola, com compromisso, responsabilidade e afetividade.

Nesta nova postura de gestão a estrutura de poder escolar é repensada, tendo em vista a sua socialização (VEIGA, 1995). Assim, o gestor, eleito democraticamente pela comunidade, tem um papel fundamental como articulador político, de liderança junto à escola e os seus membros, no processo de decisões/ações escolares. Sabe-se que ele não é o responsável único pela escola, como se concebia antigamente, mas deve antes possibilitar e ampliar a participação de todos, imprimindo uma prática coerente com seu discurso, de forma efetiva e transparente. Para Farias (2009), “ele deverá ser investido de poder do conhecimento da diversidade de culturas, poder legitimado pela comunidade escolar que é base fundamental para assegurar o exercício de uma liderança efetiva, afetiva e eticamente comprometida” (p. 127), aberto, portanto, a ouvir a comunidade escolar, considerando as suas sugestões, críticas e demandas numa postura dialógica. Trata-se enfim de gerir a escola de forma compartilhada.

Ainda sobre a gestão democrática, Castro (2009) afirma que esta deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares. Assim, vê-se que, definitivamente, a questão da participação constitui um elemento essencial e basilar na construção e efetividade da gestão democrática escolar.

Entretanto, que para implementar esta gestão democrática sabemos que não é um processo fácil de ser realizado, constituindo-se, assim, um grande desafio para todos que fazem a educação pública, pois se trata de um processo de construção coletiva, que envolve conflitos, divergências, resistências e contradições (PARO, 1998). Mesmo assim, acreditamos que é uma construção possível no espaço público escolar e para concretizar-se é decisivo garantir além de condições materiais e estrutura física adequadas, também de espaços de vivência e de troca. Gadotti e Romão (1997) igualmente alertam que a gestão democrática acontecerá “[...] se associada à elaboração do Projeto político pedagógico da escola, à implantação de Conselhos de escola, que efetivamente influenciem a gestão escolar como um todo [...]” (p. 96).

É de conhecimento de todos que hoje, existem várias instâncias participativas nas escolas públicas, em que a comunidade é chamada a participar e decidir, conferindo assim, o caráter democrático e participativo da gestão da escola. Trata-se de uma forma mais aberta e flexível de conceber a gestão. Estas instâncias são capazes de organizar e



legitimar a sua natureza democrática, constituindo-se em mecanismos de participação coletiva e cooperativa no espaço público escolar, imprescindíveis ao seu processo de democratização. Libâneo (2001) lembra que, a participação da comunidade escolar nesses espaços, “[...] possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola” (p. 113).

O Conselho Escolar ou colegiado é uma dessas instâncias participativas. É um órgão representativo na escola pública, formado pela representação de todos os segmentos da escola, eleitos pela comunidade, com capacidade de debater, discutir, decidir e avaliar de forma coletiva a gestão escolar como um todo. Como bem coloca Marques (2007), ele é “[...] uma instância organizadora da escola, [...], através da qual educador, pais, alunos e comunidade têm o direito de exercer a gestão tomando decisões, encaminhando-as e avaliando-as [...]” (p. 81), capaz de promover o exercício da prática democrática, do diálogo, na comunidade educativa, constituindo-se “[...] um instrumento de aprendizado democrático [...]” (p. 89).

Neste sentido, pensar a construção da gestão democrática, com a atuação efetiva do Conselho escolar, implica em dizer que o Projeto político-pedagógico (PPP), documento importante da unidade educativa, deve ser elaborado pela e para a comunidade escolar, expressando, assim, a realidade da escola em sua totalidade. Afinal, como bem declara Gadotti (1997), a gestão democrática é uma exigência do Projeto político – pedagógico escolar.

Apesar das dificuldades encontradas historicamente para a implantação da gestão democrática nas escolas públicas, ainda assim, é possível afirmar que existem escolas públicas brasileiras desenvolvendo experiências significativas com a participação da comunidade nos Conselhos escolares e na elaboração do PPP, de forma coletiva, dialógica e comprometida, rumo a estabelecer a postura democrática da gestão escolar e com ela a melhoria da qualidade da educação pública.

### **Projeto político-pedagógico: construção coletiva no espaço escolar**

Como vimos, o Projeto político – pedagógico (PPP) é um documento importante da escola pública. Para Veiga (1995) é ele quem define a organização e dinâmica do trabalho da escola como um todo, orientando sua ação política e pedagógica, identificadas com a realidade e demandas escolares e a prática educativa democrática. Diferente do projeto PDE-escola, que segue um Manual para a sua elaboração sem levar em conta as especificidades de cada lugar onde será implementado, o Projeto político-

pedagógico deve ser construído coletivamente, de forma autônoma, afetiva, reflexiva e contínua, envolvendo a participação de todos os segmentos da escola; fruto, portanto de reflexão e investigação coletivas. Ele deve estar comprometido com a valorização da cultura, com a melhoria da qualidade da educação, para além da garantia do acesso e a permanência dos estudantes na escola pública. Desta forma, entendemos que, na perspectiva de gestão escolar democrática, o PPP não deve ser visto apenas como um instrumento burocrático, ultrapassando, assim, a simples exigência técnico-burocrática legal, padronizada, tal como era imposta pelos órgãos centrais de educação, principalmente no governo FHC.

O PPP é um documento escolar que dá um novo significado, uma nova orientação à realidade da escola, nos seus vários aspectos, especialmente, no aspecto pedagógico, delineando a sua própria identidade escolar. É um projeto que dá voz à escola. Desta forma, a própria escola, representada no Conselho Escolar, poderá avaliar e refletir conjuntamente sobre o seu PPP, sua qualidade, o seu êxito ou mesmo, o seu insucesso, pois como alerta, Veiga (1995, p. 33), “a construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação [...]”.

Hoje, registra-se que muitas escolas públicas têm se preocupado em trabalhar seu Projeto político-pedagógico, construído de forma cooperativa, com a participação dos sujeitos escolares. É o caso da Escola Municipal Francisca Moura, situada no município de João Pessoa, na Paraíba que tem expressado a prática de gerir a escola de forma democrática e participativa, envolvendo a comunidade escolar e o Conselho Escolar na construção do seu PPP. Nesta escola pública, a construção do PPP, anteriormente era centrada nas mãos de um pequeno grupo de pessoas, especialmente os membros da equipe gestora e os Especialistas da escola. Hoje, essa construção é conduzida por uma Comissão de representantes dos diversos segmentos escolares, eleitos democraticamente pelos seus pares, em reunião escolar. Esta comissão é responsável pela elaboração coletiva do PPP, bem como, pela sua reconstrução, acompanhamento e avaliação contínuos, envolvendo os diversos sujeitos da escola no projeto em sua globalidade. Desta forma, concordamos com Veiga (1995) ao informar que a construção do PPP constitui um ato deliberativo de todos os sujeitos envolvidos com o processo educativo na escola.

Há muitos anos, esta escola vem trabalhando na perspectiva de construção coletiva da gestão, seguindo as orientações do seu PPP, imprimindo, assim, aos poucos,

mudanças significativas na prática educativa escolar. Hoje, verifica-se a existência de uma equipe de gestores, eleita democraticamente, atuando de forma mais coletiva e participativa, aberta ao diálogo, ao trabalho transparente e afetivo junto à escola, considerando as suas condições concretas. A comunidade escolar está mais integrada, envolvida com as atividades desenvolvidas dentro de um clima cordial de relacionamento interpessoal. As informações sobre a escola são socializadas para que todos se inteirem da prestação de contas dos gastos e finanças escolares.

Assim achamos pertinente a posição de Abranches (2003) ao indicar que o colegiado escolar tem possibilitado a implementação de novas formas de gestão, tendo como referência uma prática coletiva que envolve a participação dos atores escolares. É uma escola que, notadamente, tem o trabalho educativo reconhecido e valorizado pela comunidade.

### **Considerações Finais**

As reflexões feitas ao longo deste trabalho mostram que, mesmo com o predomínio ainda do modelo de gestão gerencial no âmbito dos sistemas educativos e unidades escolares, desde o processo de reforma do Estado e reforma da política educacional brasileira, sobretudo nos anos de 1990, o espaço público escolar convive, também, com a perspectiva de construção coletiva e outro modelo gestor de Gestão Democrática.

É possível afirmar que muitas das escolas públicas brasileiras convivem com dois modelos: o gerencial, materializado na implementação do projeto PDE-escola e a Gestão Democrática, com espaços de participação e práticas democráticas, sobretudo, consubstanciados na construção coletiva do Projeto político-pedagógico. Este conforme anunciamos é um documento importante da escola pública, que define a organização e dinâmica do trabalho pedagógico. Neste processo o PPP vem se consolidando como importante mecanismo na condução da gestão democrática em nossas escolas públicas.

Assim, a nossa postura na defesa da construção de uma gestão escolar democrática e participativa, se dá por acreditarmos que só mediante o diálogo, a reflexão e a participação da comunidade escolar nas instâncias de discussão e encaminhamentos de suas ações. Com isto se dará passos na direção da melhoria da qualidade da escola pública, bem como, na transformação da sociedade.

## NOTAS:

---

<sup>1</sup> Neste texto faremos referência ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) utilizando a nomenclatura “PDE-escola”, para diferenciá-lo do Plano de Desenvolvimento da Educação, lançado pelo MEC, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2007, também alcunhado de PDE.

## REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Mônica. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez, 2003. (Coleção Questões da Nossa Época).
- AGUIAR, Márcia A. da S. “Gestão da Educação e a formação do profissional da educação no Brasil”. In: FERREIRA, Naura S. C. AGUIAR, Márcia A. da S. (orgs.). *Gestão Educacional: impasses, perspectivas e compromissos*. 6. Ed. – São Paulo : Cortez, 2008.
- ANTUNES, Ângela. “Aceita um conselho? Como organizar o Colegiado Escolar”. In. *Guia da Escola Cidadã*. Vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire. 2002.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (CF)*, promulgada em 05 de outubro de 1988.
- \_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96 de 20.12.96 - l*. Brasília (DF): nº 248 de 23.12.96. 1996.
- \_\_\_\_\_. MEC/ Fundescola. *Manual de operação e implementação do projeto Fundescola IIIa (Moip)*. Brasília: MEC, 2002.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)*. 2007. Disponível em <http://WWW.mec.gov.br>. Acesso em 19 de novembro de 2011.
- \_\_\_\_\_. *Plano Nacional de Educação (PNE) Lei nº 10.127, de 09/01/2001*. 2001-Brasília: MEC.
- \_\_\_\_\_. *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE)*. Brasília, DF. 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo/Brasília. ENAP, 1998.
- CABRAL NETO, Antonio. “Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, M. Costa (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.
- CASTRO, Alda Maria D. de A. “A qualidade da educação básica e a gestão da escola”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.
- \_\_\_\_\_. “Estratégias gerenciais na escola; *accountability* e empoderamento”. In: XXIII Simpósio brasileiro, V Congresso luso-brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, 2007.
- DINIZ, Eli. “Uma perspectiva analítica para a reforma do Estado”. *Lua Nova* 45: 29-48. 1998.
- DOURADO, Luiz F. “A Reforma do Estado e as políticas de Formação de Professores nos anos 1990”. In. DOURADO, Luiz F. & PARO, Vitor H. (orgs.). *Políticas Públicas & Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001.
- FONSECA, Marília. “O Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar”. *Caderno Cedes*, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, 2003. Disponível: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 10 de janeiro de 2010.

- 
- FARIAS, Maria da Salete Barboza de. “Gestão do conhecimento escolar: uma perspectiva multicultural e pluralista”. In: FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, 2009.
- FRANÇA, Magna. “A descentralização financeira e o Fundescola: o Plano de Desenvolvimento da Escola, o programa de adequação de prédios escolares e a sua expansão no Rio Grande do Norte”. In: CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma V. do; LIMA, Rosângela N. (org). *Política de Educação Pública: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- GADOTTI, Moacir. & ROMÃO, J. Eustáquio. (org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2ª ed. - São Paulo: Cortez, 1997.
- KRAWCZYK, Nora. “A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros”. *Educação & Sociedade*, n. 67. Campinas, Agosto. 1999.
- LIBÂNEO, José C. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. Editora Alternativa, Goiânia, 2001.
- MARQUES, Luciana R. *A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.
- OLIVEIRA, Dalila A. “A Gestão Democrática da Educação no contexto da reforma do Estado”. In: FERREIRA, Naura S. C. & AGUIAR, Márcia A. (orgs). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. 2ª. ed. – São Paulo: Cortez. 2001.
- PARO, Vítor. H. *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 1998.
- SILVA, Kátia V. A. e. *Plano de Desenvolvimento da Escola (PDe-escola) e a gestão escolar: limites e possibilidades*. Dissertação de Mestrado. UFPB, João Pessoa – PB, 2011.
- SOUSA JUNIOR, Luiz de. “Repercussões do FUNDEF no gasto – aluno da educação básica do estado da Paraíba”. In: ALVES, D. Adelaide & SOUZA JÚNIOR. Luiz de (orgs.). *Políticas Públicas e Práticas Educativas*. João Pessoa: Editora Universitária/ UFPB, 2005.
- VEIGA, Ilma. P. A. (org.). *Projeto político – pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papiros, 1995.
- XAVIER, Antonio C.; AMARAL SOBRINHO, José. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*. 2ª Ed. - Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999.