

## **Eixo 2 – Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar**

### **GESTORES ESCOLARES E O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA**

Luciana Cordeiro Limeira  
Universidade Católica de Brasília  
lucianaclimeira@gmail.com.br

#### **Resumo:**

Este artigo compõe parte do referencial teórico da dissertação de mestrado produzida pela autora onde desenvolveu uma pesquisa qualitativa de tipo etnográfica em duas escolas públicas do Distrito Federal. Tem por objetivo apresentar alguns desafios que surgem aos gestores escolares na tessitura da trama entre a construção participativa do projeto político pedagógico da escola e o uso dos dados gerados pelas avaliações institucionais como processo de democratização da escola.

**Palavras-chave:** gestão escolar, projeto político pedagógico, democratização da escola.

#### **Gestores escolares: perspectivas e ações para o sucesso escolar**

Os termos gestão e gestor, muito utilizados em instituições públicas e privadas de ensino, estão relacionados a uma nova concepção de gestão educacional e escolar. De modo geral, eles representam uma nova forma de condução das políticas públicas que se baseia na responsabilização de todos nos resultados alcançados.

Ferreira (2008) esclarece que a gestão é uma atividade impulsionadora em uma organização com a finalidade de atingir objetivos traçados a partir de tomadas de decisões, no cumprimento de uma política pública que a direciona.

Em consulta ao Dicionário Aurélio Séc. XXI é possível perceber a relação e similaridade entre os termos gestão e administração. Ao apresentar seus sinônimos, uma palavra é remetida a outra para dar maior clareza de significados.

Na literatura acadêmica, essa similaridade dos conceitos incide diretamente na forma como os autores as utilizam para definir a ação de gerir/administrar as escolas. Na tentativa de melhor definir essa ação Bussman (2008, p. 43) esclarece que “administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo. É, portanto, uma ação finalista, voltada à obtenção de algum resultado”. Nessa concepção, o ato de

administrar está relacionado a uma ação individual, com um fim específico. Já para Lück (2006, p. 38), a gestão, como ato administrativo,

abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho como prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe.

A autora esclarece também dos empecilhos criados pelo antigo modelo de administração da educação que, por ser baseado numa estrutura rígida e hierarquizada, não permitia a participação direta e efetiva da comunidade escolar nas decisões.

Nessa concepção, Ferreira (2008) dá enfoque à gestão como ação destinada a promover os sujeitos envolvidos no contexto escolar. Relaciona, diretamente, a ação gestora à efetivação de um projeto político-pedagógico, como concretização do que foi planejado e possibilidade de ajustes, novas tomadas de decisões e novos subsídios para alcance dos objetivos previstos.

Cabe, então, aqui uma diferenciação entre gestão escolar e gestão educacional. Para Lück (2006)

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. Objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais (p. 25-26).

A autora esclarece que os sistemas educacionais, assim como as escolas, são organismos vivos e dinâmicos, por constituírem-se como unidades sociais. Estão interligadas e interagem entre si, dentro e com a comunidade onde estão estabelecidas.

Já a gestão escolar, mais restrita ao espaço físico da escola (com estrutura física e humana específica), se desenvolve – como ressalta Ferreira (2008, p. 309) “em todos os âmbitos desse espaço, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula”.

Diversos autores discorrem sobre as funções e importância do gestor escolar para a educação. Ferreira e Aguiar (2008) esclarecem que o gestor escolar é o indivíduo destinado a estimular uma instituição ou escola a alcançar seus objetivos. Nessa função de gerir, administrar, organizar, direcionar ações e tomada decisões cumpre ele seu papel.

Vieira (2008) esclarece, também, que “no contexto da chamada sociedade do conhecimento, novas demandas se colocam para a escola, redefinindo-se seu papel” (p. 140). Com essas demandas a relação sociedade/escola se transforma e um enfoque gerencial se

estabelece. O gestor escolar, indivíduo diretamente relacionado às questões administrativas, cumpridor das tarefas demandadas pelos setores superiores da educação, torna-se gestor escolar, agora destinado a gerir uma complexidade de relações. Esse novo modelo de gestão na escola se agrega a um modelo de gestão participativa e democrática, já em vigor, como previsto em legislação.

No cumprimento de suas tarefas, o gestor escolar desempenha diferentes funções com vistas ao alcance dos objetivos traçados para/pela instituição e que estão registrados no PPP da escola. No entanto, o gestor não age por si próprio, conforme seus anseios, ideologias e utopias. Ele é, ao mesmo tempo, representante da comunidade escolar e do Estado. Em sua função busca atender às demandas locais e às demandas externas, fruto das políticas públicas educacionais.

Em âmbito externo, as demandas orientadas pela gestão educacional, de sistema, direcionam e mobilizam os gestores escolares a, de forma ampliada, buscarem ações que visam à melhoria da qualidade do ensino como um todo. Em âmbito interno, para desempenhar bem seu papel, é preciso que os gestores escolares estejam tão bem organizados em suas equipes, de modo que todos saibam exatamente suas funções e as executem com competência, ética e profissionalismo. A liderança para assim fazê-lo é fator determinante para coordenar e conduzir com segurança os processos decisórios em seu planejamento, execução, avaliação e validação.

Também, os gestores escolares têm, na atualidade, que lidar com uma nova concepção de educação, baseada em sistemas de *accountability* onde a busca pela eficácia, eficiência e efetividade escolar está diretamente relacionada às suas ações: em relação à sua equipe de trabalho e comunidade escolar e em relação ao Estado.

Diante de uma nova realidade, Paro (2011) esclarece que

Para responder às exigências de qualidade e produtividade da escola pública, a gestão da educação deverá realizar-se plenamente em seu caráter mediador. Ao mesmo tempo, consentânea com as características dialógicas da relação pedagógica, deverá assumir a forma democrática para atender tanto ao direito da população ao controle democrático do estado quanto à necessidade que a própria escola tem da participação dos usuários para bem desempenhar suas funções (p. 7).

Nesse aspecto, a gestão democrática, promulgada pela LDB em 1996, vem satisfazer aos anseios por uma educação pública de qualidade. A escola, ao se abrir à participação popular, por meio dos conselhos escolares, associação de pais e mestres ou semelhantes, atende às especificidades da comunidade que recebe. Também, conta com a participação

efetiva de todos os seus profissionais nas decisões e ações, pautadas em seu projeto político-pedagógico, construído coletivamente.

### **Gestão democrática: desafios na construção de uma participação efetiva**

A gestão democrática na escola pública tem sido objeto de diversas pesquisas no intuito de constatar a legitimidade de um processo onde a comunidade escolar participe, não somente da escolha dos gestores escolares, mas, também, das decisões e busca por soluções aos desafios encontrados em avaliações institucionais, assim como na realização de ações em seu cotidiano.

Mendonça (2011) explica que no Brasil, historicamente, muitas foram e ainda são as formas de ingresso dos gestores escolares nas escolas: indicação, concurso, eleição e, seleção e eleição. Esclarece que

O provimento por *indicação* é aquele em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, inclusive quando o nome do indicado é o resultado de pressões político-partidárias. O *concurso* engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Provimento por *eleição* é aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo de diretor de escola é resultado de processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. *Seleção e eleição* são os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas (MENDONÇA, 2011, p. 7).

Segundo o autor, dos provimentos apresentados, a eleição é o que melhor representa um avanço no combate ao clientelismo e o autoritarismo instalado nas instituições públicas de ensino. Como processo democrático, a escolha de gestores, por meio de participação da comunidade escolar, possibilita à escola ter um gestor que seja, não somente um representante das políticas públicas vigentes, mas um autêntico representante dos anseios e necessidades dos seus estudantes e comunidade escolar. Mendonça (2011) ressalta ainda que esse provimento ganhou grande adesão a partir de experiências bem sucedidas de eleição de gestores, mesmo antes da promulgação da LDB em 1996.

Em defesa desse modelo de gestão, onde haja a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, Ferreira e Aguiar (2008) elucidam que a gestão democrática não se circunscreve à prática educativa. É um processo de conquista por meio do aprendizado diário e da luta política pela criação de espaços de participação ativa de todos os envolvidos (professores, alunos, funcionários, gestores e comunidade). Dessa forma, fundamenta-se na participação efetiva da comunidade escolar.

Para Afonso (2005), com a participação mais frequente da comunidade escolar,

o modelo de gestão democrática trouxe uma nova legitimidade às tarefas de gestão, mas também trouxe novas implicações aos processos de avaliação das escolas. [...] Neste sentido, os princípios da participação, da democracia, da transparência e da responsabilização são também os que devem estar subjacentes à problematização em torno da avaliação institucional, da avaliação da gestão e, mais genericamente, também da avaliação educacional (p. 54).

O referido autor ressalta que na escola pública a função da gestão escolar extrapola a ideologia gerencial, muito presente nas políticas públicas educacionais e nos discursos e práticas dos que a representam. A escola é constantemente confrontada com situações que vão além das dimensões administrativas e pedagógicas. Essas situações, dizem respeito aos valores, impressos nas formas de falar, agir e perceber o mundo, de todos os que estão na escola, em seu cotidiano.

Com a gestão democrática, a participação da comunidade escolar, junto às ações promovidas pela escola, cria algumas situações inesperadas, anteriormente nunca vivenciadas. Nesse processo, alguns obstáculos se apresentam. A escola precisa estar aberta e se preparar para receber críticas e sugestões em momentos definidos, como os que já ocorrem no calendário escolar das escolas públicas do DF. Nesses dias, intitulados como Dia Temático de Avaliação, são realizadas avaliações internas dos sujeitos e dos processos que compõem a escola (comunidade escolar). Para que isto se dê de forma mais adequada, é preciso desenvolver uma cultura de avaliação responsável e participativa, orientada por profissionais que compreendam a importância desses momentos e os direcionem com profissionalismo.

A gestão democrática da escola pública, prevista em lei, considera que, para administrar as escolas nesse novo contexto de gestão educacional (que envolve, ao mesmo tempo, gestão pedagógica, administrativa e financeira) não basta que os sujeitos envolvidos no processo de eleição sejam meros candidatos imbuídos de um pensamento político e com capacidade mobilização da comunidade escolar. É preciso que tenham, também, conhecimento, formação e disposição em estar continuamente estudando e se preparando para os desafios que, diariamente, essa função exige.

A formação necessária para os gestores escolares atuarem nas escolas públicas, deve contemplar questões relacionadas à gestão financeira, burocrática e, essencialmente a pedagógica. Estas são tarefas que demandam tempo, conhecimento e muita responsabilidade, tendo em vista que é preciso prestar contas e saber utilizar adequadamente das verbas públicas, conforme as necessidades mais urgentes, dos documentos formulados e emitidos e do direcionamento do trabalho pedagógico. Os gestores, quando habilitados, com formação

específica em gestão educacional têm mais chance de alcançar êxito nesse trabalho. Além disso, é preciso contar com uma equipe que dê o suporte adequado, e seja comprometida com a proposta de trabalho a ser desenvolvida.

Uma contradição que se evidencia, nesse sentido, é a falta do direcionamento e organização do trabalho pedagógico por parte das equipes gestoras. O distanciamento dos gestores, às questões relacionadas ao trabalho pedagógico, no suprimento das reais necessidades dos professores em sua atuação constitui um grande empecilho para que um bom trabalho se desenvolva.

Muitas vezes, esse distanciamento é fruto de uma formação insuficiente, excesso de demandas externas, orientadas pelas políticas públicas que solicitam a saída constante desses gestores de suas escolas para receber informações, preencher e entregar documentos e pelas demandas internas relacionadas às questões administrativas. Tais demandas não dependem exclusivamente da escola para serem solucionadas como, por exemplo: infraestrutura inadequada, falta de recursos materiais diversos e ausência de funcionários ou pessoal adequado.

Para Lima (2011) a formação inicial dos gestores é fator essencial que norteia o trabalho pedagógico de forma competente. O autor considera tal formação

uma referência que pode ser até questionada, mas não pode ser desprezada, porque nos remeteria a um jogo perigoso nada edificante, como, por exemplo, defender sua não necessidade. Com isso, iríamos entrar em um campo ideológico arriscado ao afirmar que não precisaria de certificação ou formação para o exercício dessa função. Abriríamos um lastro para suspeitar de outras profissões nessa sociedade que tem primado por economizar elementos prioritários em favor de elementos secundários ou mesmo ideológicos por questões meramente mercadológicas (p. 50).

O referido autor destaca ainda a importância dessa formação para que o gestor escolar compreenda que a administração da escola, diferentemente de outras organizações e empresas privadas, não pode perder de vista sua função social. Para que cumpra bem essa tarefa, a avaliação institucional é um importante instrumento a ser utilizado pelos gestores para diagnosticar e reconduzir o trabalho pedagógico, juntamente com os professores e demais equipes atuantes nas escolas.

Quando a escola está bem articulada e com bons gestores atuando isto pode ser amenizado, como se observa na fala de um gestor:

A escola age com autonomia. E esse foi o grande ganho desses anos, porque conseguimos constituir uma equipe coesa, com objetivos comuns, pra tratar de todos os alunos [...]. Eu acho que nessa questão que nós construímos, o aluno deixou de ser dele – o professor – e passou a ser da instituição!  
(DIRETOR – EC 02)

O discurso da autonomia escolar, como forma de resolução interna de problemas, esbarra, no entanto, nos empecilhos criados pelo próprio sistema educacional. A desresponsabilização do Estado em muitas ações diante da escola, a deixa desamparada de uma estrutura que precisa funcionar bem para garantir o seu bom funcionamento. Essa responsabilidade é então, dividida entre a escola e a comunidade que, por meio dos conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres (APM), grêmios estudantis e outros, têm que se mobilizar, administrar e gerar recursos financeiros e materiais escassos e solucionar os problemas. No dia a dia, não é bem assim que funciona.

Como explicação para os problemas anteriormente detectados, encontramos em Lück (2006) citação do artigo 15 da LDB 9394/1996 que estabelece que a progressividade da autonomia escolar, assegurada pelos sistemas de ensino, será proporcionada por ações referentes à gestão financeira, pedagógica e administrativa. Dessa forma, às escolas é dada a responsabilidade de gerir uma quantidade reduzida e insuficiente de recursos (materiais e financeiros), coordenar professores, alunos e funcionários e seus conflitos internos; e também manter a documentação escolar em ordem, referente à parte administrativa (alunos, pais e funcionários).

Lima (2003) explica que, na escola, há um revezamento não sincronizado de práticas de ordem burocrática, demandadas pelos setores externos que a orienta, e de ordem anárquica, demandadas pelas necessidades internas da instituição escolar. Dessa forma, ora a escola age de forma obediente e coerente com as regras gerais, ora a escola produz regras alternativas, rompendo com a norma geral, para atender às suas necessidades.

Isto pode dar-se por meio da gestão democrática, com a participação de representantes dos diversos segmentos nos conselhos escolares, ou por decisões tomadas pela equipe gestora, que muitas vezes não encontra tempo hábil para consultar o conselho e tomar as decisões devidas. É evidente, quando se observa isso dentro das escolas, que não se trata de uma prática irresponsável, muito pelo contrário. Muitas vezes, os gestores estão sempre em contato com esses representantes e com o presidente, pai de aluno. Seja presencialmente, no dia a dia da escola, seja por telefone, email ou qualquer meio possível para entrar em contato (recado pelos alunos e pelos vizinhos).

Paro (2010), em pesquisa realizada sobre gestão escolar democrática, em uma escola pública, destaca que a participação da comunidade só se efetivará mediante um grande esforço dos gestores, professores e funcionários da escola para promover ações que a aproxime da escola. O autor explica que se faz necessário que a comunidade encontre espaços

de atuação e seja, verdadeiramente, motivada a participar. Que a escola flexibilize horários de reuniões e encontros para debates e discussões de modo a atender também aos horários de pais e/ou representantes que também trabalham. E que, sejam mobilizados os setores que legislam sobre educação para garantir a esses representantes uma liberação, em horas de serviço, no trabalho desempenhado, para atuarem junto à escola.

Nesse aspecto, o gestor escolar do DF terá que lidar com mais um problema: os representantes dos segmentos de professores, funcionários da carreira de assistência e administrativa, também precisam ter alterados seus horários de trabalho e ou estar na escola fora do horário de trabalho. Com o quadro de funcionários já desfalcado nos dias de trabalho, por diversos motivos, a equipe gestora tem, dessa forma, mais um problema a solucionar: estar presente nessas reuniões e substituir o funcionário “ausente”, pois as funções que desempenha não deixam de acontecer. É o caso dos professores, merendeira, faxineira, secretário. Não que os gestores não o façam. Normalmente, quando esses funcionários se ausentam, a equipe gestora, além de suas funções, tem que realizar as funções desses funcionários, pois, a escola não para.

Acrescentamos também, a tudo o que foi exposto por Paro (2010), a falta de conhecimento de toda a comunidade escolar da importância de sua atuação efetiva, junto aos conselhos escolares, para a melhoria da escola pública. É preciso um esforço conjunto entre Organizações Não Governamentais (ONGs) que lutam por uma escola pública de qualidade, juntamente com o sindicato dos professores e dos próprios membros dos conselhos escolares, em divulgar e veicular campanhas de sensibilização da comunidade escolar em se aproximar da escola para contribuir em suas decisões e ações.

O comprometimento com a escola pública de qualidade pode ser representado na seguinte fala “É... Você tá estudando aqui nessa escola, e essa escola é boa! Seu pai fez uma opção de trazer você até aqui... Perto da sua casa, tem uma escola, mas ele optou em trazer você pra cá...” (PROFESSORA 2 – EC 02). A escola precisa sentir-se capaz de desenvolver um bom trabalho e, assim, reforçar sua importância e seu valor para a comunidade que atende.

Observa-se então que é preciso considerar diversos fatores para garantir a participação de todos os envolvidos e agregar um número maior de participantes nessas ações. Também, é preciso ressignificar a gestão escolar a partir de uma nova educação. Nela, a participação dos envolvidos, sejam alunos, professores, funcionários, gestores ou comunidade, se torna imprescindível para que o trabalho se efetive com a qualidade desejada.



Nesse sentido, o PPP é um importante aliado para a equipe gestora no direcionamento de ações individuais e coletivas. Requer, para tanto, a participação contínua de todos dentro da escola.

### **Projeto político pedagógico em ação: instrumento de democratização da escola**

A escola é constituída por uma variedade de sujeitos que nela atuam, participam e também circulam (passam despercebidos, mas fazem de alguma forma, parte desse ambiente). Sua rotina de atividades diárias se consolida com o passar dos anos e estabelece o cotidiano escolar, fruto da ação contínua desses sujeitos. Esse cotidiano também reflete o que os sujeitos concebem por uma escola pública em sua função de transmitir saberes. Boa parte dessas práticas e concepções da escola encontra-se registradas em seu PPP, documento imprescindível para uma boa condução do trabalho pedagógico/administrativo da escola.

O PPP da escola é um documento de grande relevância, construído, em parceria, por representantes dos vários segmentos que nela atuam. Nele, se encontram situações almejadas, na busca por soluções de desafios presentes, e ações já consolidadas na escola, que foram referendadas e validadas por seu coletivo.

O PPP da escola pública está em sua essência relacionado à gestão democrática e à avaliação institucional. Com a LDB de 1996, a comunidade escolar é chamada a participar ativamente dos processos decisórios da escola, por meio da eleição de diretores e por meio da constituição e atuação dos conselhos escolares.

Entre uma pluralidade de propostas voltadas para a organização e funcionamento da escola pública, situa-se uma proposta nacional, que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo, conhecida como 'Projeto Político-Pedagógico'. A proposta foi incluída na LDB/1996, no inciso I do artigo 13 (FONSECA, 2003, p. 306).

Em sua importante contribuição sobre o conceito de Projeto Político Pedagógico, Veiga (2008) esclarece que este se constitui como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. Nela, as noções de qualidade, igualdade, liberdade, gestão democrática, entre outras, são alguns dos princípios que aparecem como ponto de partida para a sua construção. Para a autora

Ao se constituir em processo democrático, o projeto político-pedagógico preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da

divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 2008, p. 13).

Também, Souza (2002), ao tratar sobre a funcionalidade do PPP, acrescenta que este constitui um instrumento tanto de luta contra a fragmentação do trabalho pedagógico da escola, quanto de fortalecedor de sua autonomia. Quando o Estado delega às instituições de ensino a tarefa de produzir e executar um projeto pedagógico, em conformidade com normas estabelecidas a todo o sistema de ensino, aponta o caminho para a construção da autonomia destas por meio da gestão democrática.

No entanto, a autonomia que a gestão democrática proporciona às escolas públicas é limitada. Para Neves (2008), a escola precisa seguir as leis regidas pelo Estado. Sua autonomia é fruto de leis próprias criadas para, em comum acordo com as já existentes, dar o devido atendimento e respostas à comunidade que serve. A autora justifica que a autonomia existente nas escolas é o diferencial que as faz se organizar e agir de modo próprio, singular e isto passa a ser reconhecido pela sociedade como parte de uma cultura escolar.

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido (NEVES, 2008, p. 99).

Dessa forma, a cultura escolar não pode ser definida ou simplesmente imposta por políticas públicas. É, de certa forma, influenciada por estas. No entanto, é fruto das interações existentes no cotidiano escolar, dos sujeitos que compõem e permanecem na escola com o passar dos anos e também, remodelada pela passagem ou chegada de outros sujeitos que nela se estabelecem. Esses sujeitos constituem a comunidade escolar como um todo, que ano após ano, se faz presente na história da escola.

A avaliação institucional, tanto externa quanto interna, deve constituir-se num importante instrumento de autoavaliação das escolas para que estas reconduzam os processos educativos que desenvolvem de forma consciente, condizente com o seu PPP e em favor da comunidade que atende. Por melhor que seja uma avaliação, se ela não for validada, sentida e vivida, pelos professores e envolvidos, poderá ser prejudicial ao processo como um todo.

Caria (2011) elucida que, com o passar dos anos, verifica-se um grande reforço do sentido burocrático do PPP na sua construção, reformulação e validação. Também destaca um quase completo esvaziamento do seu sentido político (discussão e decisão coletiva de todos os representantes) e pedagógico (das necessidades internas e externas de seus estudantes para uma aprendizagem mais efetiva).

Para o referido autor, apesar de todo o esforço demandado pelas equipes gestoras em cumprir com determinações legais na formulação e documentação do PPP, o modelo adotado atualmente, na construção do PPP não atende à prerrogativa democrática de discussão e validação de todos os segmentos no percurso dessa construção. Isto se dá pela ausência de participação ativa e efetiva desses segmentos no processo. É consenso, dentro das escolas pesquisadas, que as consultas de opinião aos pais (feitas oralmente, em conversas informais, ou individualmente, por meio de questionários), assim como aos professores e funcionários em reuniões internas (coordenações coletivas) já constituem os espaços de participação adequados para a construção do PPP.

Caria (2011) atribui essa conduta, existente em muitas escolas públicas, a uma flexibilização existente na LDB que dá aos sistemas educacionais uma sutil liberdade em imprimir a gestão democrática em suas escolas. Ou seja, utilizar ou não da gestão democrática em suas escolas. A inexistência de setores de acompanhamento e orientação das escolas, por parte dos sistemas educacionais, para a realização de práticas democráticas em seu cotidiano, tanto da eleição de diretores, formação do conselho escolar e construção do PPP é a comprovação de que nem mesmo o sistema educacional se assume como democrático, pois não imprime em suas ações o incentivo desse modelo de gestão para um ensino de qualidade. Essa manutenção do modelo burocrático de gestão dentro das escolas é fruto dessa flexibilização, pois os sistemas pouco avançaram ou ousaram avançar no sentido de gerir eficazmente a gestão democrática em suas escolas. No caso das escolas do DF, em Brasília, todo o sistema de ensino funcionava como gestão compartilhada. Agora, com nova lei vigente, como gestão democrática.

Azevedo (2005) enfatiza, a partir de uma pesquisa intitulada “Retrato da Escola no Brasil” que mais 30% das escolas de cinco estados brasileiros não possuíam um PPP. A pesquisa também indica que mais de 20% das escolas que o possuíam, tiveram a sua construção feita por sujeitos fora do contexto da escola. Conforme pesquisa, a construção e condução coletiva do PPP ainda estão longe do que se espera. Falta incentivo e orientação - política e acadêmica - aos gestores escolares, e participação efetiva da comunidade escolar nesse sentido.

Destacando a importância do PPP para as escolas, Malavasi (2010), explica que nele, estão registradas decisões importantes para guiá-las em suas ações.

[Ele] registra o compromisso e o envolvimento de todos nas causas da instituição, pode ser revisto, rediscutido e encaminhado coletivamente sempre que o grupo assim o definir e tem força consultiva e deliberativa representando o coletivo escolar e os acordos realizados em grandes momentos institucionais. Além disso, sinaliza

aos que se inserem ao longo do processo, o percurso já feito e o que há por vir (p. 96).

Para que os objetivos de atender a todos com qualidade, propostos para a escola pública é preciso, pois, construir um PPP de forma participativa e colaborativa, considerando as necessidades diversas da comunidade atendida. A busca por inovações de cunho pedagógico e administrativo, como forma de atender a essa demanda, imprime mudanças na condução desse trabalho e na forma de gerir as escolas.

No entanto, Veiga (2003) argumenta que os discursos de inovação, destinados a um novo tipo de regulação nas escolas, aqueles surgidos pela mera apreciação de dados obtidos em avaliações (externas), promovem mudanças superficiais, de práticas corriqueiras dentro da escola. Conforme a autora,

Essa mudança não produz um projeto pedagógico novo, produz o mesmo sistema modificado. [...] Neste sentido, o projeto político-pedagógico, na esteira da inovação regulatória ou técnica, pode servir para a perpetuação do instituído. A inovação de cunho regulatório ou técnico nega a diversidade de interesses e de atores que estão presentes [...]. Trata-se de um conjunto de ferramentas (diretrizes, formulários, fichas, parâmetros, critérios etc.) proposto em nível nacional (VEIGA, 2003, p. 270-271).

As propostas de inovação, como são amplamente divulgadas dentro das políticas públicas educacionais, estão restritas aos referenciais determinados a partir da avaliação para resultados. Não alcançam problemas estruturais das escolas, assim como não atendem às expectativas da escola no planejamento e condução de um PPP condizente com suas necessidades.

É preciso, pois, na construção do PPP, validar as opiniões, sugestões e contribuições apresentadas por todos os sujeitos que integram a escola, dar voz a esses sujeitos que, por muito tempo estiveram distanciados nas suas decisões.

Chauí (2008) esclarece que os modelos sociais que vigoram em nossa sociedade se impõem nas relações internas da escola. Isto explica o distanciamento existente na relação escola/comunidade. Cada sujeito é parte e representante de um determinado grupo ao qual exerce uma função. Nele, estão impressos interesses e desejos que lhes são peculiares. Usam de códigos de linguagem que os assemelham ou os diferenciam, criam assim as barreiras de comunicação e os bloqueios de acesso a áreas não permitidas, por tratar-se de representantes de outros grupos, outros interesses.

A comunidade escolar, nas escolas pesquisadas, é composta por sujeitos provindos de várias cidades localizadas no DF e no seu entorno. A comunidade, da mesma forma que o corpo docente, gestor e de funcionários, não faz parte, em sua maioria, do local onde as

escolas estão instaladas (quadras e setores nobres de Brasília). Essa comunidade escolar convive no espaço escolar por um determinado período de tempo (unidos por um motivo em comum) e, ao final dos trabalhos e estudos, se deslocam para sua comunidade de origem. Essa dispersão diária distancia os sujeitos que integram a escola, no sentido que as preocupações com deslocamento, segurança e outras atividades pessoais inviabilizam a permanência por tempo mais prolongado na escola e em seu redor, enfraquecendo os possíveis canais de comunicação entre escola e comunidade.

Para Rezende (2008)

A escola é um texto escrito por várias mãos e sua leitura pressupõe o entendimento não apenas de suas conexões com a sociedade, mas também de seu interior. Atrás de um projeto político-pedagógico ficam resgatadas a identidade da escola, sua intencionalidade e a revelação de seus compromissos (p. 91).

A autora explica que a construção coletiva do PPP de uma escola, não deve ter a pretensão de criar fórmulas mágicas que serão aplicadas para a melhoria imediata da qualidade da educação, assim como da solução dos seus problemas. Mas dará, a todos os que compartilham de sua construção, a consciência, dos limites e possibilidades reais de aplicação, do caminho percorrido pela instituição na realização de ações exitosas ou não e da dimensão que o trabalho educacional abrange.

Esse exercício permanente de participação e incentivo constante por ela demanda muita energia e comprometimento dos gestores escolares. É preciso considerar o quão importante é sua função para a construção de uma escola democrática e o quanto as políticas públicas têm se eximido de reconhecer, por meio de salários mais dignos e planos de carreira sérios e responsáveis para atendê-los com mais dignidade.

### **Considerações finais:**

Os desafios surgidos na atuação dos gestores escolares, em seu cotidiano, remetem à necessidade de boa formação inicial e continuada para bem exercer sua função. A gestão democrática nas escolas públicas do DF se constrói a cada dia com a participação, desejada ou não, da comunidade escolar. A divulgação dos resultados obtidos nas avaliações externas nos meios de comunicação chama a atenção de todos para a importância dessa participação mais efetiva, sugerindo e atuando em diversas frentes, junto à escola.

O projeto político pedagógico da escola, ao ter a participação de todos os segmentos em sua construção, reafirma os compromissos e responsabilidades dos gestores escolares e

demais equipes que compõem a escola, assim como da comunidade em desenvolver um trabalho de qualidade, que atenda ao mesmo tempo às demandas das políticas públicas e às necessidades dos estudantes.

Assim, para que o PPP se concretize de forma representativa quanto aos anseios de todos os sujeitos que compõem a escola é importante que se valha efetivamente dessa participação, assim como dos resultados levantados pelas avaliações internas e externas para se constituir como um importante instrumento no processo de democratização da escola.

### Referências:

AFONSO, Almerindo Janela. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, Maria Teresa (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, p. 38-56, 2005.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar. In: **Retratos da escola**. Boletim 12. BRASIL: MEC, 2005. Disponível em: <http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/150822RetratosEscola.pdf>. Acesso em 11/09/2012.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas (SP): Papyrus, p.37-52, 2008.

CHAUÍ, Marilena. Cultura e democracia. In: Crítica Y emancipación. **Revista latino-americana de ciências sociais**. Año 1, n. 1, jun. 2008, p. 53-76. Buenos Aires: Clacso, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>>. Acesso em: 18/12/2011

CARIA, Alcir de Souza. **Projeto político pedagógico: em busca de novos sentidos**. São Paulo: Editoraipf, 2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, p. 295-316, 2008

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008.

FONSECA, Marília. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. In **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622003006100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622003006100004). Acesso em: 13/03/2011.

GESTÃO. In Dicionário Aurélio. Séc. XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999, p.985.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Erisevelton Silva. **O diretor e as avaliações aplicadas na escola**. Brasília. 2011. Tese - (Doutorado em Educação) - UnB. Brasília: 2011.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006.

MALAVASI, Maria Márcia Sigrist. Avaliação Institucional de qualidade potencializada pela participação dos vários segmentos da escola. In: DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas (Org.) et al. **Convergências e tensões no campo de formação e do [...]trabalho docente**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 84-103, 2010.

MENDONÇA, Erasto. **A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto**. Disponível em: <[www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0521t.pdf](http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0521t.pdf)>. Acesso em: 04/11/2011.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas (SP): Papirus, p. 95-129, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Disponível em: <[www.geocities.ws/angesou/paro2.pdf](http://www.geocities.ws/angesou/paro2.pdf)>. Acesso em: 01/11/2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2010.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Paradigma – relações de poder - Projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, p. 53-94, 2008.

SOUZA, Alberto de Mello. A relevância dos indicadores educadores para a educação básica: informação e decisão. In: SOUZA, Alberto de Mello (Org.). **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, p. 90-109, 2005.

SOUZA, Rinaldo Alves de. **O projeto político-pedagógico como instrumento impulsionador da gestão democrática**. Brasília. 2002. Dissertação – (Mestrado em Educação). UCB, Brasília: 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, p. 11-35, 2008.

\_\_\_\_\_. Inovação e Projeto-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedec**, Campinas, v. 23, n.61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>>. Acesso em: 10/04/2010.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola: função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, p. 129-143, 2008.