

METODOLOGIAS PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Irani de Freitas Gondim Souza ¹
Mailson Santos de Queiroz ²
Lucas Eustáquio de Paiva Silva ³

RESUMO

A escola é um ambiente transformador na comunidade em que se insere. Nesse contexto, compreender as potencialidades dessa instituição enquanto participante social é de suma importância para a formação de estudantes capazes de compreender os problemas reais. Uma das formas em que se pode normatizar a presença da comunidade por meio de uma gestão escolar democrática. Com esse espaço, a comunidade pode determinar suas demandas para a escola e promover mudanças na forma em que se ensina suas crianças, como na sua participação no Plano Político-Pedagógico. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo discorrer como se desenvolve acerca a Gestão Democrática e como o PPP auxilia na sua implementação dentro do ambiente escolar. Buscando perceber por meio de uma visão mais crítica acerca do assunto, decidiu-se discutir sob a ótica de Libâneo (2001), Veiga (2012), Gandin (2001), Cury (2007), Paro (2010), dentre outros. Assim, foi possível concluir que no Brasil ainda se encontra em desenvolvimento para a criação de um modelo de educação participativa e democrática e que, em muitas escolas, segundo os autores, o PPP ainda não é uma realidade.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico, Gestão Escolar Democrática, Planejamento Escolar.

1. INTRODUÇÃO

Observando a experiência histórica, percebe-se que o modelo de gestão que foi transmitido ao longo dos anos, no Brasil, possui características que negligenciam as atividades comunitárias e familiares, de forma a sobrepôr todos os ônus da prática escolar sob

¹ Aluna da Pós-Graduação em Gestão Escolar Integrada com ênfase em Administração, Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar da Faculdade Famart.

² Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG.

³ Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG.

os professores e alunos, atrelando sua realidade a burocracia, contextos econômicos, sociais e políticos da sociedade a qual ela está inserida (SANTOS; OLIVEIRA, 2010).

Marques (2008) afirma que a função democrática da escola perpassa o caráter hegemônico que é imposto em sala de aula, mas sim, um espaço libertador que promove e reconhece a pluralidade humana, de forma que ações pautadas a partir da democracia é aquele que há não só a permissão, mas, sim, a participação da comunidade nas atividades de tomada de decisões.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96 fica incumbido a escola pública a responsabilidade de planejar, produzir e executar seu próprio Projeto Político-Pedagógico (PPP), assegurando a instituição trabalhar com base de suas características, permitindo uma real conquista de sua autonomia (OLIVEIRA, 2013).

O PPP da escola é um documento no qual se deve registrar as ações e projetos a serem executados, bem como constar as revisões periódicas proposta por professores, coordenação, alunos e familiares para o processo de ensino e aprendizagem. No sentido etimológico, o termo “projeto” vem do latim “projectu”, que significa lançar para frente; “político” vem do grego *politiké*, a arte de governar; e “pedagógico” constitui filosofia ou ciência da educação, com vistas à definição dos seus fins e dos meios capazes de realizá-los (GADELHA, 2017).

De acordo com Vasconcelos (1956), sua estrutura vai além das extensões pedagógicas, sendo composta por três partes que se articulam entre si, como: Marco Referencial, que corresponde à dimensão da finalidade; diagnóstico, que é a realidade; e Programação, que se refere a mediação. Para ser seguida, não basta ter uma valorização das ideias ou seguir posturas filosóficas, é necessário construir meios que possam expor as três dimensões para o processo de consolidação do projeto.

Ultimamente, a temática da gestão democrática e gestão participativa tem sido muito discutida, mas na prática, muitas escolas ainda não realizam um envolvimento maior com a comunidade escolar na construção do PPP. Esses desafios são encontrados, especialmente, nas instituições públicas, uma vez que esse instrumento só tem sua objetivação a partir de uma construção coletiva. O planejamento coletivo permite que os anseios da comunidade e suas expectativas para desenvolvimento do trabalho por parte de professores sejam ouvidos, bem como busca alternativas na busca de uma melhor qualidade na estrutura das salas e recursos, além da autonomia da gestão.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar como a construção de um ambiente escolar pode ser orientada através da formulação de uma gestão escolar democrática. O interesse nessa temática se justifica na importância do funcionalismo dos deveres dos professores (SANTOS; SALES, 2012) e dos gestores escolares (SOUZA, 2019). Segundo os autores a Gestão Democrática não somente permite caminhos para que as vozes de várias pessoas serem ouvidas, mas aproxima os espaços escolares à comunidade que a circunda.

Com isso, muitas perguntas surgiram, tais como: O que seria realmente seria essa Gestão Democrática? Como ela se desenvolve dentro dos espaços escolares? Quais os benefícios ou malefícios e quem são as pessoas impactadas por essas mudanças? Quais os atores são responsáveis por tornar a escola um espaço democrático?

Ao fim dessas perguntas, o estudo se norteou por meio de metodologias qualitativas, com natureza básica, de objetivos descritivos e pautado em técnicas de levantamento bibliográfico e documental, que segundo Silveira e Córdova (2009), é um caminho para elucidação de questões epistemológicas para o desenvolvimento de pesquisas nas áreas das Ciências Humanas e na Educação.

2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E A ELABORAÇÃO DO PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Partindo da segunda metade do século XX, podemos considerar que, o contexto social brasileiro da época ainda experimentava momentos de regimes autoritários. O conceito de gestão democrática, naquele contexto, ainda não passava de um ideal a ser construído. Durante o processo de democratização da educação, por volta dos anos de 1930, o Brasil passou por grandes transformações significativas em seu projeto nação, que também refletiu na educação.

Durante o período de 1930 a 1964, a educação foi um campo de muitas manifestações ideológicas, que refletiam ativamente no cenário nacional, em que os interesses vinham da classe política, dos setores liberais e dos progressistas, que estavam atrás de ideias para edificar um sistema nacional de escolas públicas para todos (RIBEIRO, 1993; TOLEDO, 2004).

Por séculos, a educação permeia pelos mais diversos espaços, buscando atender as necessidades de mercado, bem como a efetivação de uma formação cidadã e o desenvolvimento das potencialidades humanas. Após o ano de 1934, os Estados, Municípios e o Distrito Federal, passaram desenvolver ideias mais voltadas para o campo da gestão democrática no ensino público. Por meio da publicação da Constituição Federal de 1988, mais especificamente no Artigo 206, Inciso VI, que estabelece a “gestão democrática no ensino público” que posteriormente foi instituída Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Com esta propagação, o debate se intensificou e acabou permitindo que a comunidade escolar e seus educadores explorassem os princípios dos valores democráticos para a gestão da escola, que, neste sentido, era construído partir do processo político de cada instituição pública.

Conforme a LDB 9394/96 direciona, em seus artigos 12 e 13 incisos IV, que os estabelecimentos de ensino devem “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” e, assim, como “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade”. Esses pontos são essenciais para a efetivação de uma proposta mais democrática e autônoma, que devem ser de conhecimento dos gestores ou líderes da escola.

A forma como esse princípio se concretiza foi regulamentada nos artigos 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a conhecimento:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Já no que tange a Lei 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência até o ano de 2024, assegura que haja a articulação e a consolidação de uma política nacional que dispõe acerca de participações mais efetivas e democráticas no

ambiente escolar, o que permite uma ruptura de práticas autoritárias, presentes em muitas escolas até hoje. A meta 19 do PNE prevê que os gestores estabeleçam uma efetivação da Gestão Democrática através de planejamentos estratégicos e pelas políticas públicas voltados à educação.

Considerando como as leis tratam acerca do processo de Gestão Democrática nas escolas, torna-se possível assegurar aos gestores mecanismos que os permitam planejar suas atividades, de forma mais participativa, envolvendo todos os envolvidos (professores, gestores, estudantes e a comunidade). Destaca-se, ainda, que não é obstante somente a compreensão das leis se ter uma gestão mais participativa, é preciso, ser sensível às solicitações da comunidade com o objetivo de firmar parcerias com a sociedade, afinal:

A educação escolar é uma intervenção intencional no processo histórico da produção concreta da existência humana. Portanto, o sentido radical e último da escola e de sua prática é a percussão social, o impacto e o significado concreto desta intervenção. No momento histórico de mudanças profundas, em que a dimensão efetivamente humana de todos e de cada uma das pessoas está sendo chamada ao palco da história, a intervenção educativa escolar se torna mais decisiva e fundamental (CARDOSO, 2000, p. 147).

Araújo (2000) destaca a presença de quatro elementos que caracterizam uma gestão democrática: participação, autonomia, transparência e pluralidade. O respeito a importância de cada um desses elementos demonstra a capacidade de colaboração da escola com a sociedade, bem como o entendimento de sua importância no processo democrático de construção e tomada de decisões no ambiente escolar.

A participação se dá através de ações voltadas ao sentido de adesão, colaboração e cooperação que vem da comunidade junto aos gestores escolares, oferecendo assim, oportunidades a todas em suas definições, no sentido de um projeto público que pertence a todos. Dialogando com Bordignon e Gracindo (2000), são identificadas duas medidas fundamentais para que a participação aconteça:

1) O sentido público de um projeto que pertence a todos. 2) O sentido coletivo da sua construção, que oferece iguais oportunidades a todos, nas suas definições. Assim, a participação adquire caráter democrático e torna-se propiciadora da ação comprometida dos sujeitos sociais. Dessa forma, a participação requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes, ou seja, requer espaços de poder. Portanto, ela só é possível em clima democrático (p. 35-36).

Nestes dois sentidos, evidencia-se, portanto, que a gestão democrática não acontece sem a participação destes grupos, uma vez que é nessa cooperação em que se define as

formas de atuação da escola na sociedade, contemplando seus interesses de forma coletiva. Já no que tange a respeito da Autonomia, Cardoso (2000) afirma que esta se pauta “em delegar poder à comunidade escolar e local para que reúnam condições concretas para que alcancem objetivos educacionais articulados com os interesses da sociedade civil organizada” (p. 147). Segundo o autor, a liberdade pertence a uma gestão de autogoverno sobre suas decisões, o exercício de suas regras para a emancipação e transformação do contexto social, fazendo, assim, o desenvolvimento do espaço escolar.

O terceiro elemento, a transparência, parte do princípio de livre acesso às informações da escola, de modo que se apresenta como uma competência presente dentro da esfera pública. Como afirma Araújo (2000):

A transparência na escola depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com as questões da escola, e passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre todos os envolvidos no processo educativo (p. 257).

Assim, a transparência pode ser percebida desde sua forma mais ampla e não limitada apenas a ser um elemento presente do que tange a gestão democrática ou em um espaço físico limitado, este conceito busca inserir a comunidade escolar aos assuntos administrativos.

Ao fim, tem-se o pluralismo. Este conceito é visto como um elemento que visa o respeito à diversidade da escola, seja em opiniões, formas de atuação dos profissionais de educação em sala de aula, dentre outras características individuais percebidas no âmbito da profissão. É importante frisar que essas ações devem priorizar o coletivo, visando alcançar objetivos planejados, principalmente em relação ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Segundo Araújo (2000, p. 34), é durante a percepção pluralista em que há a consolidação da postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”.

Visto que os quatro elementos citados acima são considerados básicos para que se possa construir uma Gestão Democrática, os gestores devem focar em sua prática contínua para realizar um trabalho mais satisfatório. Diante dessa organização, há a possibilidade de iniciar a criação de entidades como elementos construtivos, como, por exemplo, um colegiado ou conselho para que possam ser representados na comunidade escolar e como forma de auxílio da gestão, assim, possibilitando um trabalho que irá influenciar tanto em seu trabalho pedagógico, como nas atribuições organizacionais da instituição escolar (GADELHA, 2017, p. 16).

Segundo o autor, o conselho escolar, também mencionado como colegiado, é um instrumento que, no tocante do desenvolvimento democrático na escola, tem função de representar a comunidade nas tomadas de decisões, atuando concomitantemente com a gestão para definir os melhores caminhos para o funcionamento efetivo da instituição. Essas decisões perpassam não somente nas esferas administrativas, define planejamentos de atividades extracurriculares e até assumindo papel dentro da construção do PPP, favorecendo a construção coletiva de uma educação de qualidade. Nesse sentido, Luck (2007, p. 72) afirma que

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Através dos autores, compreende-se a importância dos conselhos escolares em todas as escolas para, por fim, criar um ambiente permeada pela experiência de uma educação democrática. Esses gestores devem ter como objetivo a realização de um trabalho colaborativo para o processo de participação que possa ser desenvolvido pelo conselho de forma efetiva.

Para Costa, Lima e Leite (2015), os gestores devem priorizar, em outros aspectos conceber as dificuldades através de um diálogo em que seja possível “colocar-se no lugar do outro, de realizar uma escuta sensível das diferentes demandas dos sujeitos, de analisar contextos e de posicionar-se frente às questões de natureza política que se manifestam cotidianamente no chão da escola” (p. 74).

O diretor escolar, dentro da escola, tem responsabilidades variadas e de diferentes naturezas. Primariamente, esses profissionais atuam para o funcionamento do colegiado, uma vez que seus objetivos serão apresentados, estarão voltados para o planejamento de atividades a serem implementadas no cotidiano escolar ao longo do período letivo (PARO, 2010).

Assim, o grupo formado pelo gestor e o conselho deve estabelecer os princípios da gestão democrática como o seu principal instrumento para o fortalecimento deste trabalho, prezando pela ética e o compromisso com a educação. A direção composta pelo gestor e coordenador tem o papel de conduzir as atividades desenvolvidas dentro do contexto escolar, proporcionando, assim, um ambiente colaborativo, que expresse uma sistemática de

intervenção para a prática social (ARELARO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016). O trabalho do gestor deve seguir:

Transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta (CURY, 2007, p. 234).

Uma das organizações que a gestão precisa realizar é da formulação do PPP, que é um eixo da gestão democrática. Esse instrumento é formulado no planejamento pedagógico, que parte desde a administração da escola e suas ações educacionais, organizações e metas, que serão desenvolvidas durante um período específico. Para a construção, torna-se essencial a participação da comunidade, como um espaço de conquista e autonomia dos sujeitos sociais que compõem a instituição escolar. Dessa forma, a educação favorece o exercício da cidadania como prática social.

Nesse sentido, a discussão da gestão democrática ou participativa pode atrapalhar as tomadas de decisões, como também nas execuções das propostas definidas pelo gestor. Estabelecer uma sistematização entre as discussões, que podem ser de médio a longo prazo, como, por exemplo, a qualidade de ensino, a evasão escolar, as organizações pedagógicas e institucionais, dentre outras questões, proporcionam um equilíbrio entre estes debates para uma possível resolução destes problemas (KRAWCZYK, 1999; FIGUEIREDO; SALLES, 2017).

Pensando em gestão, é necessário ressaltar que, para que esta seja realmente democrática, esta deve estar embasada em uma regulamentação para que possa reger as atividades e trâmites a serem contemplados as atividades administrativas e pedagógicas. É importante que este documento seja pensado e atualizado sempre que necessário, preferivelmente por meios que preconizem uma participação coletiva na sua revisão, principalmente pelos que grupos formam a escola, como os gestores, a comunidade e os professores, que devem estar no cotidiano escolar e vivenciando o processo da gestão (KURATANI; VERAS, 2018).

No artigo 37, a Constituição propõe princípios da administração pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, todos estes princípios estão ligados ao processo de gestão democrática. Conforme Cury (2002):

A legalidade se caracteriza pela adequação à ordem jurídica e democrática em suas regras e formalidades. A impessoalidade é um critério de universalidade da norma, geral e abstrata, pelo qual o poder público, na generalidade das leis, se investe contra o arbitrário e se ausenta de atribuir algo a alguém cuja pessoa, enquanto indivíduo, se situaria acima da lei. A moralidade implica não só o respeito às regras do jogo e aos opostos destes princípios aqui enunciados, mas também o ataque frontal aos opostos destes princípios. A publicidade é a qualidade do que é público. A eficiência implica na efetivação concreta de deveres e na satisfação dos cidadãos nos seus direitos, efetivados com padrão de qualidade que atendam às normas técnicas, sem duplicação de meios para mesmos fins e uso de recursos contemporâneos de administração e gestão (p. 167).

Todos esses princípios, se e quando cumpridos efetivamente pelos gestores, fazem com que a gestão possa trabalhar com mais transparência e competência, mas, o desafio está na construção de uma metodologia de trabalho que possa ter uma dimensão de uma gestão compartilhada, que possibilite ter um exercício de todos esses princípios, com cada um contribuindo em sua proporção.

É de suma importância destacar que a chamada gestão compartilhada desenvolve um canal para a participação da comunidade, como uma organização que esteja voltada para o planejamento participativo, capaz de definir seus objetivos, identificar e resolver problemas, além de conter um caráter normativo e jurídico no contexto escolar, que torna possível a execução de um ambiente democrático por meio do esforço de todos os indivíduos (LÜCK, 2009).

Muitos são os desafios para que a gestão democrática aconteça efetivamente em seu cotidiano, como, por exemplo, o planejamento coletivo, a construção do PPP, a administração financeira, interceder nos conflitos cotidianos, a busca pelos resultados e seu monitoramento, dentre outros que estarão ligados a qualidade da educação. Nesse sentido, faz-se necessário o reconhecimento e a formação contínua do gestor escolar, para que esteja em estreita relação com estes desafios apresentados no cotidiano da escola e pelas diferentes relações no seu gerenciamento com os sujeitos e de suas práticas educativas das políticas educacionais. Assim, podemos destacar que

O desenvolvimento da gestão escolar democrática, inserida no cenário das políticas educacionais contemporâneas, vem se constituindo como uma importante ação de efetivação dos compromissos do governo federal brasileiro com a universalização da educação básica e com a qualidade dos processos de escolarização da população, conforme estabelecido nas Conferências de Educação para Todos (BRASIL, 2014, p. 67).

Nesta perspectiva, as atuais políticas educacionais implicam no comprometimento de vários sujeitos, incluindo os gestores e professores, que trazem, em suas matrizes, características oriundas da administração, como, por exemplo a eficiência e a eficácia, potencializando seus resultados e usufruindo de poucos recursos (LIMA, 2018). Assim, parte do princípio que estes resultados trazidos por estas duas correntes ganhem visibilidade e façam que esta gestão traga novas perspectivas. Muitas são as críticas recorrentes a este modelo, principalmente na esfera pública, levando uma distorção em todo o seu processo e deixando de lado os princípios da gestão democrática.

Quando discutimos acerca de gestão democrática dentro das escolas, não podemos deixar de observar a articulação entre a gestão, os professores e a comunidade escolar. Discutindo sobre essas duas últimas vertentes, a participação dos professores pode trazer novas mudanças trazidas de suas necessidades cotidianas com o objetivo de permitir transformações na realidade escolar, bem como a mobilização e descentralização das questões relacionadas ao ensino.

Assim como garante a LDB, citado anteriormente, nos artigos 13 e 14, os profissionais da educação tem a competência, tanto técnica quanto política, de elaborar o projeto pedagógico da instituição como processo democrático.

Dessa forma, a participação democrática deve implicar também nos processos de tomadas de decisões, e essas práticas durante todo seu percurso devem estar no sentido e na busca de objetivos que sejam comuns a todos. Os profissionais educação devem exercer a capacidade de refletir e intervir nos procedimentos educacionais para que a instituição seja geradora de mudanças. Se não praticado esse exercício, a função transformadora perde seu fluxo e não progride (SOUZA, 2019).

Já a comunidade, o terceiro ponto para que seja possível a formação de uma gestão participativa, deve buscar também essa descentralização e partilhar de seus interesses com a escola. Essa democratização possibilita envolver os membros pertencentes da comunidade escolar e também da comunidade local, cientes da qualidade e quantidade de suas atividades relacionadas tanto ao poder público quando aos intuitos que a comunidade deve manter com a escola. Torna-se crucial sua participação nesses espaços formativos, assim, possibilitando um melhor entendimento e conscientizando cada um do seu na gestão escolar. Libâneo (2004, p. 79) afirma que

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários do processo de decisões e no funcionamento da gestão escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Toda essa dinâmica deve acontecer como uma ação de aprendizagem para ambas as partes, sendo fundamental centrar-se nessa construção da gestão participativa e como resultado um novo conhecimento para a escola. O diálogo com esses grupos, tanto interno quanto externo, irá expressar expectativas em relação a gestão democrática participativa na prática da educação escolar. O desejo de mudança não parte somente da gestão, passa a ser também dos professores e da comunidade, por isso, é primordial que cada instituição de ensino possa exercer esse movimento pedagógico.

A participação dos indivíduos que compõem a instituição escolar oportuniza e pode dar um controle de seu próprio trabalho, assim fazendo que estes possam realizar sua função social sobre a realidade da escola e no contexto organizacional. Partindo desta ideia todos terão vez e voz para contribuir com suas opiniões e sugestões, para a melhoria do processo de ensinar e de aprender. Por meio desta prática, é exercida uma construção de competência centrada como um todo sobre a gestão escolar.

Esse movimento pedagógico deve estar centrado nos valores e princípios da gestão democrática, pois é com essas bases teóricas que é possível construir uma tarefa pública e educativa da escola, além de constituir o *locus* de formação dos cidadãos como ser social, importante e histórico dessas relações. O trabalho da gestão democrática da escola não possui uma grande fórmula para ser compreendido; é preciso criar condições para que o político e o cultural estejam inseridos nesse planejamento. O alcance total do planejamento é a ativa participação de todos os sujeitos como os gestores e coordenadores, os professores e a comunidade escolar.

Um instrumento para a efetivação da gestão democrática é a construção do Plano Político Pedagógico (PPP). O PPP, enquanto instrumento democrático deve assumir uma dimensão ou direção que pode ser entendida como uma sistematização de atividades planejadas, porém, nunca definitiva, mas que possa estar se aperfeiçoando de acordo com as necessidades do momento. Esse instrumento teórico-metodológico deve priorizar sua construção através dos educadores, explicitando seus anseios e objetivos, apontando metas

comum a todos, para melhor qualidade do ensino e do contexto escolar. Como destaca Veiga (2012, p. 11):

Construir o projeto político-pedagógico para a instituição educativa significa enfrentar o desafio da inovação emancipatória ou edificante, tanto na forma de organizar o processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder.

De fato, para construir um PPP dessa natureza, requer uma discussão que esteja centrada no desejo de melhores condições na formação interpessoal dos estudantes e seus efeitos na comunidade. Estabelecido isso, podemos determinar dois pontos centrais que orientam a manifestação do PPP como objeto modificador no âmbito de ensino e aprendizagem: o primeiro tópico consiste em um espaço de trabalho organizado, principalmente no que diz respeito aos processos da gestão democrática; o segundo é a participação efetiva de todos os sujeitos que formam a instituição escolar, que deve constar em todo o seu processo, desde as primeiras formulações das ideias do projeto, e, após, passando para a construção da escrita, finalizando com a materialização para a sua execução.

O PPP da escola pode ser concretizado em planos e projetos para o desenvolvimento da escola, que envolve o currículo e o ensino. O currículo é um elemento dinâmico que corresponde a uma natureza ideológica, cultural e pedagógica sobre a organização da vida escolar (LIBÂNEO, 2001). Sobre esse conceito Santiago (2001), defende que

Cada escola, apesar dos processos normativos e institucionais a que está sujeita [...], está revestida também da influência e dos significados específicos da comunidade em que se insere, dos elementos culturais que a fazem singular [...] seu currículo deve ser gestado na comunidade escolar, em permanente diálogo para que se articulem os elementos de organização interna com os aspectos externos da sociedade, da cultura e da própria história, imprimindo sentido as ações desenvolvidas (p. 151).

Então pode-se dizer a construção do currículo é uma proposta que assume uma atividade complexa e ativa na prática pedagógica. Já o ensino, ocorre em uma aproximação direcionada a prática, permitindo aos profissionais da educação construir uma proposta, concreta em conhecimentos e habilidades, a serem desenvolvidas na instituição. Estas ações correspondem a um conjunto de princípios e práticas que visam a transformação da realidade e do contexto escolar.

Dessa forma, os processos que representam a diferenciação de uma escola qualquer e de uma escola autônoma, é que esta última, por estar mais perto, pode ser capaz de

contribuir significativamente para a transformação da realidade local. Avaliando o processo de tomada de decisões, o Planejamento Participativo é um modelo em que há a interação das partes envolvidas, dialogando principalmente sobre os objetivos a serem atingidos, objetivando transformar a realidade, de uma maneira controlada. Assim como descreve Gandin (2001):

A principal característica do que hoje se chama Planejamento Participativo não é o fato de nele se estimular a participação das pessoas. Isto existe em quase todos os processos de planejamento: não há condições de fazer algo na realidade atual sem, pelo menos, pedir às pessoas que tragam sugestões. Usa-se esta “participação” até para iludir e/ou cooptar. O Planejamento Participativo é, de fato, uma tendência (uma escola) dentro do campo de propostas de ferramentas para intervir na realidade (p. 2).

Os processos de planejamento deverão ser reavaliados durante o ano letivo, incluindo a apreciação dos resultados e processos previstos pelo projeto, tendo em vista a compreensão e a crítica do trabalho realizado. A escola deve ser capaz de conseguir elaborar e executar grande parte de projeto, de forma cooperativa e com maturidade, obedecendo aos critérios de qualidade de ensino e avaliação democrática das ações tomadas. Dessa forma pode haver alguns elementos básicos para a construção do PPP. Sendo assim,

Pode-se dizer, então que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação de crianças e jovens, organizam suas ações, visando atingir os objetivos que se propõe. É o ordenador, o norteador da vida da escolar (IBIDEM, 2001, p. 133).

Nessa concepção, faz-se necessária uma ação de forma a garantir o que foi planejado. Uma vez que isso é compreendido, as finalidades que projetam para o futuro são as que se constroem no presente com o planejamento. Esses processos de finalidades vêm com a desalienação, pois abre possibilidades para que possa desenvolver um melhor trabalho para a produção desse instrumento.

Veiga (2012) em concordância, afirma que, para a execução do projeto, deve-se constar o que se quer fazer e por que fazer, pois, em termos teóricos, pode ser configurado em quatro pressupostos: teoria e prática, ação consciente e organizada da escola, participação efetiva da comunidade escolar e reflexão coletiva, em que pode haver uma articulação da escola, da família e da comunidade. Com isso,

A conjugação destas três instâncias – escola, família e comunidade – poderá representar um avanço, um diálogo mais consistente entre as principais forças sociais comprometidas com a democratização da escola pública. Portanto, o projeto pedagógico da escola, ao se identificar com a comunidade local, busca alternativas que imprimam dimensão política e social à ação pedagógica. (IBIDEM, p. 62).

3. CONCLUSÃO

A gestão democrática no âmbito da educação torna possível a inclusão e participação dessas três instâncias no processo educacional. A possibilidade de uma ação administrativa voltada para essas três instâncias – escola, família e comunidade – na perspectiva de uma construção coletiva do PPP, resultará em uma democratização dessas relações para o desenvolvimento na escola, contribuindo efetivamente para o aprimoramento do trabalho administrativo e pedagógico, que buscará novas alternativas para produção de sua extensão. Se essa reflexão a respeito da escola for realizada de forma participativa, certamente se terá um projeto consistente e possível de ser executado.

Dessa forma, o PPP ganha uma autonomia construída através da participação de todas as instâncias da comunidade envolvida com essa escola, permitindo que possam estabelecer uma comunicação dialógica, criando estruturas metodológicas funcionais e flexíveis para possíveis propostas educacionais capazes de reinventar-se sempre que possível. Partindo desse princípio, só assim serão rompidas as barreiras em relação as novas práticas educativas, quando os profissionais se sentirem mais atraídos por essas novas propostas, caracterizando uma conquista coletiva para o exercício da autonomia.

4. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** Dissertação, Mestrado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília. Brasília, 2000.

ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; CARNEIRO, Silvio Ricardo Gomes. Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 37, n. 137, p. 1143-1158, dez. 2016.

BORDIGNON, Genuíno.; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015: Versão Preliminar**. Brasília, 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. Brasília, DF: Inep, 2015. 404 p.

CARDOSO, Jarbas José. Qualificação da Gestão da Escola: primeiros passos de um programa de âmbito estadual. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 146-149, jun. 2000.

COSTA, Elisangela André da Silva LIMA, Maria Socorro Lucena, LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. A construção da profissionalidade do gestor escolar: Concepções e práticas. **RBPAE**, [S.L.], v. 31, n. 1, p. 65 – 84, abr. 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 483-495, dez. 2007.

FIGUEIREDO, Natália Gomes da Silva; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. Educação Profissional e evasão escolar em contexto: motivos e reflexões. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.L.], v. 25, n. 95, p. 356-392, 27 abr. 2017.

GADELHA, Alesson de Oliveira. **Desafios e possibilidades da materialização do Projeto Político-Pedagógico**: estudo de caso em uma escola estadual no município de redenção-ce. 2017. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Escolar, Universidade Estadual do Ceará, Redenção, 2017

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, [S.L.], v.1, n.1, p. 81-95, jun. 2001.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 20, n. 67, p. 112-149, ago. 1999.

KURATANI, Sayuri Miranda de Andrade; VERAS, Renata Meira. Projeto político pedagógico e diretrizes curriculares nacionais da licenciatura em pedagogia. **Educação (UFSM)**, [S.L.], v. 43, n. 4, p. 699-720, 1 out. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia. Editora Alternativas, 2001.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, [S.L.], v. 34, n. 68, p. 15-28, abr. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, Luciana Rosa. Democracia radical e democracia participativa: contribuições teóricas à análise da democracia na educação. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 29, n. 102, p. 55-78, abr. 2008.

OLIVEIRA, Alessandra Mara de. **A construção do Projeto Político-Pedagógico numa proposta de trabalho coletivo sob a articulação do coordenador pedagógico**. 2013. 44 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 763-778, dez. 2010.

RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal. História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, [S.L.], n. 4, p. 15-30, jul. 1993.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Projeto político pedagógico e organização curricular: desafios de um novo paradigma. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e superior: projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 2004.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E GESTÃO DO ENSINO: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, ago. 2012.

SANTOS, Silvana Mara de Moraes dos; OLIVEIRA, Leidiane. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. **Revista Katálysis**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 11-19, jun. 2010.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 2. p. 31-42.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.L.], v. 27, n. 103, p. 271-290, jun. 2019.

TOLEDO, Caio Navarro de. 1964: o golpe contra as reformas e a democracia. **Revista Brasileira de História**, [S.L.], v. 24, n. 47, p. 13-28, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília. **As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola**. 9º ed. Campinas, SP, 2012.