

## A escola em debate

### *Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação*

ILMA PASSOS ALENCASTRO VEIGA\*

**RESUMO:** A escola é uma realidade temporal instituída. Desenvolve-se num espaço e tempo histórico. Compreender os problemas postos pela prática pedagógica passa a ser uma exigência da gestão democrática. O projeto é a identidade da escola, que orienta as ações pedagógicas. A avaliação das atividades pedagógicas leva à reflexão com base em informações sobre como a escola se organiza para colocar em ação o seu projeto.

Palavras-chave: Escola. Gestão. Projeto. Avaliação.

### Introdução

Os eixos estruturantes das escolas formam uma relação compreendida à luz dos compromissos e das finalidades da educação, que orientam a vida educativa de socialização da cultura e mostram como ela acontece no âmbito da sala de aula. A valorização dos eixos estruturantes da escola implica pensá-los de forma articulada, interdependente e complementar. Isso nos impulsiona a enfrentar questões teórico-práticas no contexto escolar.

A reflexão em torno da escola e seus eixos estruturantes não pode ser entendida como uma problemática isolada e descontextualizada. Por isso, pensar a escola e seus eixos é uma tarefa que precisa ser avaliada sob a ótica de uma concepção democrática da educação. Trata-se de um exercício realizado sobre os três eixos estruturantes. Para tanto, o texto está organizado em torno de quatro partes: escola, gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. Nelas, serão discutidos alguns aportes e subsídios teóricos sobre a escola e seus eixos estruturantes e as possibilidades de sua operacionalização na escola.

---

\* Doutora e pós-doutora em Educação. Professora Titular Emérita e pesquisadora associada sênior da Universidade de Brasília (UnB). Professora do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), onde coordena a Assessoria Pedagógica da Diretoria Acadêmica. Brasília/DF - Brasil. E-mail: <ipaveiga@terra.com.br>.

## A escola como instituição educativa

A escola é uma realidade temporal instituída. Ela se desenvolve num espaço e tempo histórico; sob as orientações previamente instituídas; sob a gestão de um corpo docente para assegurar as ações educativas no interior da escola; e com a presença do movimento instituinte, responsável por rever o instituído e, a partir dele, instituir outras possibilidades.

Estabelecer relação com o instituído significa cultivá-lo, ou seja, compreender o tempo escolar como algo dinâmico e não simplesmente linear e sequencial. Assim, tornar a escola instituinte é conhecer o que é instituído. Significa rever a sua história, os seus currículos, os seus métodos de ensino e de avaliação, dialogar com o conjunto de profissionais e alunos, enfim, repensar a sua própria finalidade social. Considerar o tempo do que foi instituído para evitar lacunas, para reconfigurar identidades a fim de não se perder o vínculo com a própria história. E isso significa inovar a escola na vertente de um tempo contemporâneo.

Estamos no limiar de um novo tempo que se confronta com novos desafios históricos, sociais e educacionais. Desafios que justificam a existência da escola como “expressão do investimento decisivo dos Estados na sua consolidação e expansão.” (TRINDADE, 2009, p. 16).

A escola, ao desencadear a organização instituinte, procura assumir um conjunto de fatores políticos, sociais, culturais e educacionais criados e recriados pelas relações entre os indivíduos e o dia a dia da escola. Pérez Gómez afirma com muita clareza que:

[...] para entender as peculiaridades dos intercâmbios dentro da instituição, é imprescindível compreender a dinâmica interativa entre as características das estruturas organizativas e as atitudes, os interesses, os papéis e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos. (2001, p. 131-132).

A escola é um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação. É um espaço organizado de forma plural e diversa, que permite compreender a natureza desse espaço educativo, das relações e interações que aí ocorrem. A escola é um espaço em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e onde também ocorrem comportamentos, tradições, costumes, ideias, opiniões, valores, expectativas, anseios, rotinas, entre outros.

Trindade (2009) apresenta três dimensões que permitem balizar o espaço em função das relações que ocorrem na escola, sinteticamente, apresentadas a seguir:

- » o epistemológico em função do qual se afirma a especificidade da escola como espaço relacionado. Uma relação que se constrói em função da importância e necessidade da existência da escola como uma instituição de socialização de cultura;

- » a praxe lógica, que diz respeito ao conjunto de iniciativas e decisões relativas às situações formativas, contando com a participação dos professores, alunos e outros profissionais da escola;
- » o político-pedagógico, que tem a ver com o conjunto de crenças e decisões que se constroem, ou são assumidas, em instâncias extremas à escola. Essa dimensão merece uma reflexão mais atenta das ideias e decisões, a fim de verificar como elas influenciam os debates, os projetos que têm lugar nos contextos educativos.

Não é possível conceber a escola sem compreender que ela é um lugar em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e onde ocorrem, também, relações interdependentes das três dimensões.

A dinâmica interativa da escola ocorre pela interação social entre os indivíduos: gestores, professores, alunos e funcionários, e destes com as normas instituídas, que nem sempre são aceitas. Portanto, a interação no seio da escola nem sempre é harmoniosa. Há diferenças de ideias e ideais demonstradas pelos próprios profissionais da escola.

A escola, como um espaço relacional, está sujeita a compromissos de várias ordens e é organizada de forma plural e diversa, como preconiza a própria Lei nº 9.394, de 1996, no art. 23, citado, a seguir:

A condição básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de periódicos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar. (FRAUCHES; FAGUNDES, 2012, p. 64).

Em suma, é tendo em conta as possibilidades das formas de organização e considerando a complexidade das três dimensões: epistemológica, praxiológica e político-pedagógica, que se pode afirmar que, realmente, a escola é um espaço relacional.

## **Princípio constitucional**

A gestão democrática tem prescrição legal na Constituição Federal de 5 de outubro de 1988; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 20 de dezembro de 1996; e no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. A gestão democrática e participativa da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais da educação pública, segundo o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, anunciado a seguir:

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e consistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV- valorização dos profissionais do ensino, garantidos na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

V- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VI- garantia de padrão de qualidade.

Assim, a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. De acordo com Veiga (1995, p. 17), a gestão democrática

exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.

Compreender em profundidade os problemas postos pela prática pedagógica passa a ser uma exigência da gestão democrática. Nesse sentido, ela visa a romper com a separação entre concepção e execução, entre pensar e fazer, entre teoria e prática. Busca assumir o controle do processo de trabalho pelos professores, equipe técnica, funcionários e alunos.

Sob essa ótica, a gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista a sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, da solidariedade e reciprocidade, da autonomia. Um dos caminhos para a construção dos processos participativos de gestão é, sem dúvida, problematizar o instituído com vistas a conceber e concretizar coletivamente novas formas democráticas de convívio escolar, que permitam a formação de pessoas comprometidas, cidadãos críticos e profissionais compromissados com os ideais de uma sociedade mais justa.

## O documento identitário

A principal possibilidade de elaboração do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de configurar sua própria identidade. Isso significa conceber a escola como espaço público, como lugar de debate, do diálogo fortalecido na reflexão coletiva. A escola, nessa perspectiva, é vista como uma instituição social inserida na sociedade capitalista, que reflete no seu interior as determinações e contradições dessa sociedade (VEIGA, 2004).

É importante tomar como ponto de partida para a construção do projeto da escola a prática social e o compromisso de socializar os problemas da escola, da gestão, do currículo e da avaliação. O projeto pedagógico constituído pela própria comunidade escolar é o definidor de critérios para a organização curricular e a seleção e estruturação dos conteúdos, das metodologias de ensino, dos recursos didáticos e tecnológicos e da avaliação.

O projeto político-pedagógico é o documento da identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas. Como proposta identitária, o projeto político-pedagógico constitui-se em uma tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A estes cabe o papel de liberar o processo de construção, execução e avaliação do projeto, contando com a valiosa participação de todos.

A ideia-chave do projeto é construir a unidade no diverso, considerando o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, o desenvolvimento e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, decorrentes da reflexão e da convergência das finalidades e objetivos.

Três dimensões são apontadas pela LDBEN na construção do projeto político-pedagógico. São elas:

- a. a liberdade se expressa no âmbito do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (art. 3º, inciso III) e da proposta de gestão democrática do ensino público (art. 3º, inciso VIII), a ser definida em cada sistema de ensino;
- b. a flexibilidade que se vincula à autonomia, possibilitando à escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico (art. 12, inciso I);
- c. a avaliação reforça um aspecto importante a ser observado nos vários níveis do ensino público (art. 9º, inciso VI).

Todo esse arcabouço oficial que rege a educação brasileira é resultado de conquistas da sociedade civil organizada, documento-referência para a organização da vida das escolas. Nessa perspectiva, os discursos sobre o projeto político-pedagógico, a gestão democrática, a autonomia e a avaliação se inserem nos diversos documentos das escolas.

## Avaliação: utopia possível

Não existe escola sem utopia, a busca pelo que é possível e que leva a escola a refletir sobre sua realidade, refletir sobre o trabalho pedagógico da escola, sobre a gestão democrática e sobre o projeto político-pedagógico.

Esse significado faz pensar a avaliação com uma visão para o futuro, um futuro utópico, entendendo a utopia como a “exploração de novas possibilidades e vontades humanas, por via da oposição da imaginação à necessidade do que existe, em nome de algo radicalmente melhor que a humanidade tem direito de desejar e por que merece lutar.” (SANTOS, 1995, p. 323).

Acompanhar as atividades pedagógicas e avaliá-las conduz à reflexão, com base em dados e informações concretas sobre como a escola organiza-se para colocar em ação o seu projeto político-pedagógico orientado e coordenado por um processo de gestão democrática. Considerando a avaliação dessa forma integradora, é possível fazer duas observações importantes: a primeira, a avaliação é um ato dinâmico que qualifica e oferece subsídios ao projeto político-pedagógico; a segunda, ela permeia todo o processo de planejamento do projeto: a elaboração, a execução e a avaliação propriamente dita. A avaliação, na perspectiva formativa e crítica, pode ser instrumento de inclusão, de sucesso e, portanto, democrática.

### Em síntese

A escola deve ser orientada pela problematização do instituído e fortalecer o instituinte. A escola se organiza de dentro para fora. Pensar hoje a escola no bojo das dimensões da gestão democrática, do projeto político-pedagógico e da avaliação significa, é, sobretudo, uma reflexão coletiva e um fazer participativo.

Nessas reflexões e nesses fazeres, não podem ser deixadas de lado as características dos alunos e nem as especificidades do contexto local em que está inserida a escola, ante as determinações do global.

Nesse quadro, as escolas públicas experimentam movimentos de planejamento, de gestão e de avaliação. Esse movimento é coletivo, participativo, contínuo e incessante, a fim de garantir o acesso à permanência e o sucesso escolar dos alunos que nela buscam uma formação cidadã.

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2001.

FRAUCHES, Celso da Costa; FAGUNDES, Gustavo M. **LDB anotada e comentada e reflexões sobre a educação superior**. 3. ed. Brasília, DF: Lape, 2012.

TRINDADE, Rui. **Escola, poder e saber: a relação pedagógica em debate**. Porto: Livpsic, 2009.

PÉREZ GÓMEZ, Angel Inácio. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Educação básica: projeto político-pedagógico; educação superior: projeto político-pedagógico**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

*Recebido em junho de 2013 e aprovado em junho de 2013*

## The debate on the school

### *Management, political-pedagogical project and assessment*

**ABSTRACT:** The school is an instituted temporal reality. It works in space and in historical time. Democratic management demands an understanding of the problems posed by pedagogical practice. The project gives the school its identity, and underlies its pedagogical action. Assessment of educational activities leads to a reflection based on information about the way the school is organized to put its project into practice.

*Keywords:* School. Management. Project. Assessment.

## L'école en débat

### *Gestion, projet politico-pédagogique et Evaluation*

**RÉSUMÉ:** L'école est une réalité temporelle institutée. Elle se développe dans un temps et un espace historique. Comprendre les problèmes posés par la pratique pédagogique est ainsi une exigence de gestion démocratique. Notre projet interroge l'identité de l'école, qui oriente les actions pédagogiques. L'évaluation des activités pédagogiques suscite une réflexion basée sur les informations sur la façon dont l'école s'organise pour mettre en place son projet.

*Mots-clés:* Ecole. Gestion. Projet. Evaluation.

## La escuela en debate

### *Gestión, proyecto político-pedagógico y evaluación*

**RESUMEN:** La escuela es una realidad temporal instituida. Se desarrolla en un espacio y tiempo histórico. Comprender los problemas impuestos por la práctica pedagógica, pasa a ser una exigencia de la gestión democrática. El proyecto es la identidad de la escuela, que orienta las acciones pedagógicas. La evaluación de las actividades pedagógicas lleva a la reflexión con base en informaciones, sobre como la escuela se organiza para llevar a cabo su proyecto.

*Palabras clave:* Escuela. Gestión. Proyecto. Evaluación.