

A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NO PROJETO POLÍTICO – PEDAGÓGICO DA ESCOLA, 2024

Tiago Aparecido Freire¹

RESUMO – O presente artigo possui o objetivo geral de investigar a prática da gestão democrática participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP) sob perspectivas bibliográficas. O objetivo específico é analisar a figura do gestor democrático, como formador de decisões, a partir da escuta e diálogo com conselhos, coletivos e comunidade. A inserção do gestor nesse ambiente é fundamental para elaborar e executar o PPP. A prática democrática participativa passa pela escuta, diálogo e inclusão da pluralidade do plano, como representante maior, do lugar de fala dos múltiplos indivíduos, saberes, conteúdos, competências e habilidades. O método utilizado é a pesquisa bibliográfica. O intuito é incentivar a construção do ambiente escolar com proposta democrática participativa na tomada de decisões coletivas, com maior equidade, solidariedade e dever à verdade.

PALAVRAS-CHAVE: Escola. Gestão. Democracia. Participação. Diversidade.

¹ Licenciatura em Filosofia pela UFLA (2016), mestrado em Filosofia pela FAELCH-UFLA (2022), pós-graduação *Lato Sensu* em Inspeção e Supervisão, UNIFAVENI (2024), doutorando em Filosofia pela USP-SP. Possui experiência na grande área de Filosofia, com ênfase em Filosofias da Antiguidade Tardia. Professor pela Rede Pública de Educação de MG desde 2016. Atualmente, estuda sobre o papel da formação democrática no ambiente escolar.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios na gestão do sistema escolar é colocar em prática a diversidade do Projeto Político - Pedagógico (PPP) na escola. Cada escola deve ser responsável com a comunidade, de elaborar o seu PPP. A importância da inspeção, orientação e supervisão, dada ao cumprimento cotidiano do PPP está sujeita à profundas mudanças e adequações com a comunidade escolar, sem perder de vista os princípios básicos que regem as instituições de ensino do país.

Considerando o ambiente no processo de gestão do PPP, compete a cada ente envolvido, o lugar de fala democrática participativa e engajamento no ambiente escolar. Nesse momento, a educação aparece como tema muito nobre, mas que precisa ser dignificado com a prática pautada nos códigos de conduta ética, de probidade administrativa e rede de solidariedade entre o pessoal da escola e a comunidade.

Na escola, não basta todo o tipo de profissionais capacitados e dedicados, se não se aproveita bem os recursos humanos e a diversidade da comunidade. Há princípios básicos que norteiam a gestão educacional, e que precisam ser observados e garantidos para o ambiente democrático participativo. A resposta do gestor deve ser de encorajar a equipe, para as práticas exitosas, de modo a contribuir com o maior destaque do grupo, do que de si próprio.

A partir disso, surge a importância do tema da gestão do Projeto Político Pedagógico da Escola. A resposta do gestor precisa ser democrática e participativa nas práticas exitosas e as fragilidades precisam ser diagnosticadas com equidade, sobretudo, pelos gestores.

Em todo o processo escolar exitoso, há méritos que são tidos como destaque de alguns profissionais, sem levar em conta a equipe de auxílio. Neste sistema, acaba se premiando os gestores pelo mérito e êxito na instituição e, responsabilizando os demais servidores comuns da linha de frente aos alunos em sala, pelo fracasso, evasão, baixo rendimento, indisciplina e conflitos interpessoais.

A hipótese de pesquisa é investigar como novos modelos de Projeto Político Pedagógicos nas escolas, e que lograram algum êxito, ao possibilitar mudanças no ambiente escolar conservador.

A crítica precisa ser direcionada a dicotomia de dois mundos paralelos criados no mesmo ambiente escolar: O mundo dos gestores e o mundo da sala de aula sem mudanças significativas desde a Revolução Industrial. Para encurtar a distância entre uma gestão exitosa e práticas pedagógicas exitosas em sala de aula, o diálogo e a participação de todos são fundamentos básicos de um ambiente escolar democrático.

As habilidades, os conteúdos e as competências, como processo disciplinar são colocados à prova, quando se pretende colocar em prática, o PPP escolar. A ideia do gestor escolar como monopolizador das decisões dos conselhos, não é capaz de garantir a responsabilidade institucional e o êxito da escola.

Cada escola elabora seu PPP, de acordo com leis, diretrizes e planos educacionais quase sempre comuns. Mas o êxito se dará pelo diálogo, pela criação permanente de novos sentidos e perspectivas sobre as próprias práticas pedagógicas e institucionais.

Neste sentido, nosso trabalho pretende colaborar para a gestão do PPP da escola na sociedade, como a construção de sentidos múltiplos e viáveis de gestão, capazes de suscitar novas motivações, debates e engajamentos à altura dos desafios do presente.

A metodologia a ser utilizada por nossa pesquisa será do contexto atual que o papel do gestor está inserido na instituição escolar que nos coloca enormes desafios, frente às novas formas de convivência doméstica e ao trabalho híbrido dos pais da escola. O procedimento é a leitura, interpretação e diálogo com autores diversos sobre o tema da gestão democrática e participativa do PPP na escola.

1 DESENVOLVIMENTO

O presente artigo procura apresentar ao leitor, a função histórica do Projeto Político Pedagógico no plano da gestão da escola democrática participativa. A função no planejamento do corpo a corpo escolar e sua correlação de forças com a comunidade deve ser problematizada, a partir de sua fundamentação histórica. A partir da fundamentação histórica, procuramos a análise do estudo bibliográfico, em que o PPP serve de resposta à um contexto escolar permeado de dúvidas e incertezas.

Quanto ao nobre e essencial ofício de formar e educar da escola, Rossi (2007, p.13) afirma que a fundamentação histórica do PPP passa pela nova (LDB nº 9.393/96).

A nova lei de educação (LDB nº 9.393/96) regulamentou a gestão democrática das escolas públicas e, pela primeira vez, levou a cabo uma nova periodização, em relação aos PPPs, ou seja, transformou-os em instrumento de inteligibilidade de uma mudança significativa. Por sua vez, legitimada na base de imperativos de modernização e de reforma educativa, a lei pode comprometer a ação política e pedagógica inerente a ambos. (ROSSI, 2007.p. 13).

Tendo em vista, a fundamentação histórica da LDB nº 9.393/96, o contexto em que a educação do país atravessada era, de uma profunda desigualdade sociocultural e econômica.² O nível de analfabetismo e evasão escolar eram muito altos.³ O momento pós-Constituinte de 1988 exigia novas leis para a educação do país, como forma de estabelecer diretrizes para todo o sistema educacional de ensino. As leis assim criadas seriam formas de orientar a educação da rede pública e privada de ensino no país. A partir de então, ficavam definidos os rumos em que a educação iria tomar, para superar os vícios históricos arraigados na sociedade brasileira.

A partir de então, o Projeto Político Pedagógico surge como uma resposta da escola concreta em sua situação histórica na sociedade. Dentre de anseios, expectativas e contradições em que se espera da escola pós constituinte, surge a proposta do PPP. O documento que deveria ser feito coletivamente para servir de modelo, para que todos possam tomar ciência da instituição escolar, e exercer suas práticas político pedagógicas com intencionalidade social e política.

² Ver. JUNG e FOSSATTI. **Duas décadas de LDB 9394/96: Gênese, (Des) Caminhos, Influência Internacional e Legado.** Revista Teoria e Prática da Educação, v. 21, nº3, p. 53-65, setembro/ dezembro 2018 – e-ISSN: 2237 – 8707.

³ Ver INEP. **Mapa do analfabetismo no Brasil. 2003.** Disponível em www.oei.es/historico/quipu/brasil/estadisticas/analfabetismo2003.pdf. Acesso em 29.10.2024.

A princípio, o PPP funciona como um “memorando da escola”, sua importância para a comunidade, suas épocas de êxito, serve para apontar os caminhos no presente mais razoáveis e concretos da comunidade escolar. A realidade de muitas escolas, em que negligenciam o próprio projeto escolar, pode significar muitas coisas, mas a principal está no estilo autoritário do gestor escolar. É o típico perfil centralizador da gestão, em algumas figuras de estrita confiança, o ajudam a engavetar o projeto dos seus pares, de modo que não seja cobrado pela comunidade escolar o seu efetivo cumprimento.

Em geral, o perfil centralizador da gestão tende a executar cada linha do PPP, quando é para se impor contra os servidores que divergem do perfil autoritário da gestão. Nesses ambientes, a pauta de cumprir metas cada vez mais robustas nos Módulos II, fica sempre em destaque o assédio. A cobrança real depois dos módulos recai sempre nos professores com maiores divergências com a direção.

O gestor centraliza todo o seu PPP no cumprimento de metas, em que os seus aliados participam das exigências excessivas e monitoramentos sobre colegas que não participam dos círculos “fechados” com a gestão. Neste aspecto, a proposta da LDB, de atingir metas da educação escolar altas, deve ser seguida à rigor constante. Pelo menos é isso que se exige dos professores, de maneira vertical pela gestão escolar.

O preço alto de tamanhas exigências e ambições de altos indicadores que a escola precisa galgar nas avaliações externas são parte da tática de terror. Os dias escolares que antecedem o início do ano letivo acabam se configurando em prática de intimidação do público plural, mostrando as consequências de que não se alinha ao estilo da gestão. O estilo contundente que um gestor impõe sobre o Projeto Político Pedagógico, configura-se se em altos índices de assédio moral, sobretudo, quando impõe de maneira unilateral todo um estatuto escolar, sem solidariedade.

O que resta de espaço democrático participativo nesses ambientes escolares é o alinhamento vertiginoso de um sistema fordista fracassado de educação bancária, extremamente questionado pelo educador Paulo Freire (2001, p. 31)⁴ coloca na mais alta responsabilidade ética, o dever à verdade, para o exercício crítico na construção da democracia. “O direito de criticar e o dever, ao criticar, de não faltar à verdade para apoiar

⁴ FREIRE. **Política e educação**: ensaios. - 5ª ed. -São Paulo, Cortez, 2001, p. 31.

nossa crítica é um imperativo ético da mais alta importância no processo de aprendizagem de nossa democracia.” (FREIRE, 2001. p. 31).

Segundo Freire, o direito de criticar deve estar associado à virtude da humildade. É preciso saber, sobre o que se está falando, como dever à verdade. Não se deve criticar aquilo que não se sabe do que se fala. Pode-se até estar enganado, mas mentir, em hipótese nenhuma. A mentira é justamente saber do que se trata e, ao mesmo tempo, faltar à verdade.

Neste sentido, o imperativo ético à verdade deve permear a ação dos gestores na prática do PPP da escola. A crítica de toda gestão anterior e/ou concorrente, deve ser feita pelo gestor, assumindo o compromisso de nunca usar de mentira, calúnia, injúria e difamação ou detração. É dever à verdade, o gestor como primeiro educador da escola, manter uma atitude séria, rigorosa e amorosa para com o PPP. O gestor que segue o princípio ético da verdade, exercita a virtude da humildade, de não detratar o corpo escolar.

Os gestores são capazes de potencializar no corpo docente e discente da escola, tanto suas virtualidades latentes, como também, seus aspectos patológicos e doentios, de conflito escolar, animosidade e indisposição entre servidores, pais e alunos. As relações intersubjetivas na escola requerem um compromisso ético à verdade. Toda a crítica precisa ser amadurecida com o conhecimento de causa das coisas envolvendo a gestão do PPP.

O nível de adoecimento escolar pode ser medido pelo ritmo e velocidade, em que o gestor impõe para os membros da escola, em função de um sistema intangível, e que não faz jus ao contexto socioeconômico da comunidade. O alto índice de adoecimento e rejeição sofrida por servidores, pode ser verificado, com servidores que disputam e criticam positivamente a direção escolar.

Aqueles que tentam quebrar um ciclo de permanência de uma gestão sem ética, que arrasta por uma década ou mais, sofrem quase sempre, de represálias e prejuízos. A falta à verdade, a quebra de civilidade dos contratos e relações intersubjetivas, o abuso contra os direitos de servidores, alguns pais e alunos, divergentes ao “plano do gestor”. Tal conduta pode ser aferida, sobretudo, nos casos de maior adoecimento no ambiente escolar.

Queiroz (2023, p. 2870) afirma que a gestão tóxica é um dos fatores determinantes para o adoecimento e queda de qualidade do trabalho no ambiente escolar.

A gestão toxica é caracterizada por práticas prejudiciais, falta de apoio, conflitos interpessoais, perseguições, calúnias, fofocas, difamações, isolamentos de membros da equipe, sobrecarga de trabalho, entre outras atitudes doentias promovidas por gestores desprovidos profissionalismo e imparcialidade. Essas atitudes têm sido identificadas como uma das principais causas do adoecimento mental dos docentes. Esse fenômeno não apenas afeta a vida individual desses profissionais, mas também tem implicações diretas na qualidade da educação que oferecem. (QUEIROZ, 2023, p. 2870).⁵

Nisto reside o problema da gestão autoritária: o PPP da escola costuma ser assumido pelos gestores como “plano gestor” em inúmeros casos. Embora muitos gestores confundam, há grande diferença entre o PPP e o Plano Diretor. Diferentemente do PG para fins anuais da direção, o PPP deve ser executado à longo prazo e comunitariamente, considerando a evolução histórica da instituição escolar. E a gestão precisa respeitar isso. Precisa aprender a propor ações anuais para melhoria do PG, de modo que, esteja sintonizado ao PPP, esperado pela comunidade.

Segundo Libâneo (*Org.* 2012. p. 450), a gestão participativa possui características bastantes comuns à valores democráticos. “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da gestão escolar.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012. p. 450).

A gestão é distinta de uma administração empresarial, à medida que a escola está baseada em objetos sociais, econômicos e culturais. A escola muito mais que uma empresa está diretamente ligada às expectativas das famílias e sociedade em relação aos seus filhos, futuro dos estudantes, etc. Neste sentido, a escola é orientada por intencionalidade sobre o seu papel social, histórico e cultural, para o meio em que está localizada.

Nesses termos, cabe entender o papel da gestão participativa, como um dos pilares das sociedades democráticas, em que se baseia, não apenas as escolas públicas, mas também as redes privadas de ensino. Por mais seletivo que seja o público de uma

⁵ QUEIROZ. **Correlação entre a Gestão Tóxica e o adoecimento mental docente: Relato de casos.** *In:* Revista Íbero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE. São Paulo, v. 9. nº 09. set. 2023. ISSN – 2675 – 3375.pp. 2868-2886.

rede privada, seus valores devem estar voltados, para a democracia e participação popular, tendo em vista os futuros profissionais, serem úteis para a sociedade extremamente complexa e desigual.

Para Libâneo (*Org.* 2012, p. 453), a direção da escola cumpre um papel civilizatório central na execução do PPP, à medida em que é capaz de orientar a gestão escolar, sob valores éticos e pedagógicos democráticos participativos. “A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar difere de outros processos direcionais, especialmente empresariais”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012. p. 453).

A direção escolar possui a tarefa de orientar intencionalmente todas as práticas político pedagógicas contidas no PPP, mas também de acrescentar, reavaliar, aperfeiçoar e levar à bom termo, o planejamento político e educacional de uma escola. Sem entrar no mérito das atribuições do diretor, a função propriamente do supervisor, que nos interessa deter nessa última parte do artigo.

Dentre as várias atribuições da supervisão escolar, a função de acompanhar o processo de ensino do corpo docente é o que mais nos interessa especificar na execução do PPP. A função de acompanhar o corpo docente é o meio segundo o qual, a atividade de ensino, representada na responsabilidade de cada professor, coordenar a necessidade de cada turno.

Cada turno requer o cumprimento de conteúdos, competências, habilidades e práticas pedagógicas, dentro de uma carga horária, em que se coloca em execução, todo o PPP, como o ordenamento básico escolar. A capacidade de gestão democrática e participativa é colocada à prova, toda vez se deve prudentemente, evitar o jogo de poder sem ética, à falta de empatia, em suma, a falta com a verdade.

Os diretores costumam sobrecarregar boa parte do tempo de seus supervisores, de suas atribuições de disciplina, verificação dos diários, organização de quadro de horários, avaliação interna do ensino escolar, etc. A sobrecarga dos supervisores, geralmente, compromete as práticas pedagógicas exitosas do ambiente escolar, sua função de orientar os estudantes e supervisão do ensino.

No geral, a sobrecarga dos supervisores por parte da direção, pode se configurar em assédio moral, à medida que, as atribuições da direção estão sendo delegadas aos supervisores, enquanto o salário comissão e as decisões mais importantes continuam à cargo da direção escolar. Assim, a gestão escolar se coloca numa posição de grande abuso, em que as atribuições de sua própria natureza, são impostas de maneira vertical pela natureza da função de chefia imediata.

Cabe muito nesses casos, o papel do Inspetor, de fiscalizar essas sobrecargas do supervisor escolar, e entender que isso não pode ser naturalizado na prática dos gestores. O supervisor precisa estar mais liberado para a orientação dos estudantes, sobretudo, dos casos especiais, que são os de maior fragilidade pedagógica.

Diferentemente de muitos ambientes administrativos, a escola deve ser sobretudo dedicada ao ensino, ao aprendizado, à troca de conteúdos, saberes, experiências e vivências. Embora a gestão escolar compartilhe das funções administrativas, das superintendências e secretarias de ensino, o objeto maior de sua responsabilidade direta é com o ambiente escolar, o controle de quadro pessoal e sua gestão intersubjetiva.

Além do mais, a gestão escolar deve compartilhar das responsabilidades pedagógicas dos professores, formação humano-afetiva e sócio emocional de pais e amigos da escola. Em última análise, a gestão escolar compartilha da responsabilidade maior sobre os filhos da comunidade escolar; aqueles que devem ser os futuros cidadãos conscientes, participativos, democráticos e bons profissionais.

Conclusão: A proposta de uma gestão democrática participativa

A função da gestão democrática participativa precisa ser estudada, levando em conta, o impacto nas futuras gerações. Uma sociedade que ainda pretende transferir a sua responsabilidade à poderes autoritários e negligenciar a participação coletiva, precisa ser avaliada, a partir da formação de seus gestores. Segundo Lima (2014, p. 1071), há uma correlação de forças participativas muito importantes na educação democrática e colegialidade das decisões.

Pesquisas realizadas ao longo das últimas três décadas no contexto das escolas portuguesas permitiram o estabelecimento de uma forte associação teórica entre gestão democrática e eleição, colegialidade, participação na decisão. Trata-se de três dimensões consideradas cruciais, certamente associadas a outras também

relevantes, mas, em todo o caso, dependentes daquelas ou a elas subordinadas. (LIMA. 2014, p. 1071).⁶

Nesse sentido, a função da gestão escolar é formar quadro de lideranças na sociedade, em que cada câmara, cada tribuna, de algum modo, passou por um ambiente de formação escolar. Cabe destacar também, que a função dos sindicatos, tão importante na formação de líderes e gestores são muitos derivados, da participação popular na gestão das escolas. A importância dos movimentos sociais, como formadores sociais de colegiados, de conselhos, etc., atravessa gerações. Através de propostas da escola, também para a formação de líderes populares, engajados em questões sociais, ambientais, temos o alvo de nossa proposta final.

Os líderes populares sabem da importância da gestão escolar para a formação de conselhos, educação para tomada de decisões democráticas, acessibilidade, inclusão, pertencimento e formação para a riqueza da diversidade cultural. Gestores com maior engajamento em movimentos populares podem servir de modelo para a gestão democrática e participativa de conselhos e comunidade escolar. Por exemplo, a parceria de lideranças quilombolas, do campo, MST, MTST, etc. na escola, tem desempenhado papéis de grande democratização do espaço público, sobretudo, em regiões periféricas e marginalizadas pelos grandes centros urbanos.

A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados” (HORA, 1994, p. 53). A gestão democrática e participativa é de grande importância como recurso de participação humana e de formação para a cidadania e sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária é indubitável. (Org. VIEIRA. WILL. LIMA. 2019, p. 87).⁷

Diante disso, a influência da gestão democrática e participativa da escola na formação social será fundamental. A gestão democrática não é um fim nela mesma, mas transcende o espaço e tempo escolar, servindo para futuras gerações e ocupação de novos espaços. O aprendizado de tomada de decisões por conselhos, a importância de se formar maioria nas decisões importantes, o apreço dos cidadãos pelos valores

⁶ LIMA. L. C. **A Gestão Democrática das Escolas: Do Autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?** Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129. Out-dez. 2014, p. 1071.

⁷ VIEIRA, F. J., WILL. E. M. A. W., LIMA, L. C., **Gestão democrática e participativa: Horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos.** In: Revista Didática e Sistêmica, ISSN 1809-3108, v. 21, n. 2, 2019, p. 87.

democráticos é o objetivo maior a ser alcançado pela escola. A formação de cidadãos para a equidade, solidariedade, respeito e comprometimento com as instituições democráticas precisa ser ensinado através da gestão escolar.

Em suma, os valores democráticos mais caros são aqueles que foram garantidos pelas lutas estudantis, sindicais, trabalhistas, de minorias, que doaram suas vidas contra a insurgência de poderes autoritários. Nesse sentido, a gestão escolar deve formar a todos, para a memória dos seus verdadeiros heróis da liberdade, que são os que lutaram, a favor da democracia, direitos humanos, direitos políticos e civis. A memória deve também ensinar, a não esquecer a tortura tão presente, a falta de espaço e representação popular nas decisões coletivas. Em última análise, a gestão democrática participativa é um espaço aberto para novos mundos possíveis.

Bibliografia:

FREIRE, P. **Política e educação: ensaios.** - 5ª ed. -São Paulo, Cortez, 2001. (Coleção Questões de Nossa Época; v.23).

INEP. **Mapa do analfabetismo no Brasil. 2003.** Disponível em www.oei.es/historico/quipu/brasil/estadisticas/analfabetismo2003.pdf. Acesso em 29.10.2024.

JUNG, H. S. e FOSSATTI, P. **Duas décadas de LDB 9394/96: Gênese, (Des) Caminhos, Influência Internacional e Legado.** Revista Teoria e Prática da Educação, v. 21, nº3, p. 53-65, Setembro / Dezembro 2018 – e-ISSN: 2237 – 8707

QUEIROZ, C. C. S. F. **Correlação entre a Gestão Tóxica e o adoecimento mental docente: Relato de casos.** In: Revista Íbero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE. São Paulo, v. 9. nº 09. set. 2023. ISSN – 2675 – 3375.pp. 2868-2886.

LIBÂNEO J. C., OLIVEIRA J. F., TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA. L. C. **A Gestão Democrática das Escolas: Do Autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária?** Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129. Out-dez. 2014, pp. 1067-1083.

ROSSI, V. Lúcia S. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico - entre corações e mentes**. São Paulo: Editora Moderna, 2004.

VIEIRA, F. J., WILL. E. M. A. W., LIMA, L. C., **Gestão democrática e participativa: Horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos**. *In*: Revista Didática e Sistêmica, ISSN 1809-3108, v. 21, n. 2, 2019, pp. 83-94.