

OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

THE BENEFITS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS

Suely Carneiro De Almeida Silva 1

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar os benefícios da implementação da gestão democrática nas escolas públicas municipais, destacando como esse modelo contribui para a organização escolar e o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem. A gestão democrática enfatiza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, promovendo a formação crítica e cidadã dos estudantes. A metodologia da pesquisa incluiu uma revisão teórica sobre a evolução da gestão democrática e sua relevância no campo educacional. Além disso, o estudo detalha as responsabilidades do conselho escolar e ressalta a necessidade de uma base teórica sólida para a prática de uma gestão significativa. Os resultados indicam que, apesar dos desafios, a gestão democrática representa um avanço essencial para a educação pública e propõe que novos estudos e práticas sejam desenvolvidos para fortalecer esse modelo de gestão nas escolas municipais.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Processo de Ensino-aprendizagem. Participação Escolar. Projeto Político Pedagógico (PPP).

Summary: This study aims to analyze the benefits of implementing democratic management in municipal public schools, highlighting how this model contributes to school organization and the improvement of the teaching-learning process. Democratic management emphasizes the active participation of all members of the school community, promoting the critical and civic education of students. The research methodology included a theoretical review on the evolution of democratic management and its relevance in the educational field. Furthermore, the study details the responsibilities of the school board and highlights the need for a solid theoretical basis for the practice of meaningful management. The results indicate that, despite the challenges, democratic management represents an essential advance for public education and proposes that new studies and practices be developed to strengthen this management model in municipal schools.

Keywords: Democratic Management. Teaching-learning Process. School Participation. Pedagogical Political Project (PPP).

1 Graduação em Pedagogia pela Faculdade ITOP (2014). Especialista em Educação Inclusiva pela FASUL (MG - 2016). Especialista em Supervisão, Gestão e Orientação Escolar pela Faculdade Suldamérica (GO - 2017). Especialização em Psicopedagogia pela Suldamérica (GO - 2017) Como servidora da Rede Municipal de Palmas é professora do Ensino Fundamental (2012 - 2021), atuou como gestora escolar (2022 - 2023). Atualmente é supervisora pedagógica (2024). Lattes <http://lattes.cnpq.br/5988683933368276>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8373-3315>. E-mail suelyjr@hotmail.com

Introdução

Este estudo explora os benefícios da gestão democrática nas escolas públicas municipais, mostrando como esse modelo pode impactar positivamente tanto a organização escolar quanto o processo de ensino-aprendizagem. A intenção é refletir sobre a importância de uma gestão que realmente valorize a participação de todos os envolvidos na escola – alunos, professores, pais e a comunidade – e que contribua para formar cidadãos críticos e conscientes. A questão central que guia este trabalho é: quais são os efeitos da gestão democrática para melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas municipais?

Para responder a essa pergunta, recorreremos a uma análise teórica, incluindo estudos de autores que reforçam a importância de uma educação pública de qualidade e acessível a todos, como explica Filho (*apud* Libâneo, 1987, p. 37):

A valorização da escola pública não é somente em reivindicá-la para todos, mas, acima de tudo, planejar uma ação educativa diferenciada em termos didáticos e pedagógicos, oferecendo oportunidades ao aluno para saber e saber fazer de forma crítica, como primeira condição para sua participação ativa em outras situações da vida social.

A escola pública municipal deve ensinar conteúdos, mas também tem a função de formar cidadãos que possam se envolver e atuar na sociedade de maneira ética e solidária. Nesse sentido, a gestão democrática, além de estar prevista em lei (LDB nº 9394/96), promove um ambiente mais inclusivo e participativo, essencial para que os estudantes desenvolvam habilidades críticas e construtivas. Segundo Santos (2006), o papel do gestor escolar é “assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores”. Esse gestor atua como um mediador, promovendo a gestão participativa e incentivando o diálogo entre todos os que compõem a escola.

Para contextualizar, o estudo traz uma visão histórica sobre a gestão democrática, que se fortaleceu depois da Segunda Guerra Mundial, quando a importância de valores como dignidade, solidariedade e a convivência em grupo ganharam destaque. Desde então, a gestão democrática tem sido cada vez mais reconhecida, especialmente nas escolas públicas, como um modelo que permite decisões coletivas e respeita a diversidade de opiniões.

A pesquisa se organiza em três partes principais: primeiro, abordamos a importância da gestão democrática e sua relevância para uma educação que promova a cidadania. Em seguida, discutimos as dimensões da gestão escolar e o papel do conselho escolar como parte fundamental desse modelo de gestão. Por último, tratamos do projeto político-pedagógico (PPP) e como ele contribui para a efetivação da gestão democrática, ajudando a estruturar as ações e decisões da escola.

O propósito deste estudo é incentivar uma reflexão entre gestores e professores sobre a necessidade de uma gestão escolar democrática, que vá além das práticas tradicionais de administração. Uma escola organizada de forma participativa, com metas claras e diálogo aberto, tem mais chances de se tornar um espaço de aprendizado significativo e de qualidade, alcançando sua função social de formar cidadãos preparados para enfrentar os desafios da vida em sociedade.

Breve histórico da gestão democrática

A palavra “democracia” é de origem grega (*demo* = povo e *kracia* = governo) e significa, basicamente, “governo do povo”. Ou seja, refere-se à participação popular nas decisões tomadas em um governo. Já a palavra “gestão” tem origem latina (*gestio*), significando “ato de administrar ou gerenciar”, derivada do termo (*gerere*), que quer dizer “levar, realizar”.

Portanto, ao falarmos de gestão democrática, estamos nos referindo a uma administração participativa. Esse modelo de gestão vem sendo discutido e estudado por vários teóricos ao longo dos anos. Autores como Dos Santos, Libâneo, Bastos, Luz, Paro e Luck, entre outros, dedicaram-se a

estudar e aprofundar a importância da gestão democrática nas escolas públicas.

Na visão de Paro (1995, p. 89), a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e, principalmente, pedagógica. Segundo ele, o diretor é a autoridade máxima na escola e o responsável último por ela.

A gestão democrática tem origem antiga, remontando a Atenas, uma das principais cidades da Grécia Antiga. Entretanto, esse modelo era limitado, pois as mulheres, estrangeiros, crianças e escravos não participavam das decisões políticas da cidade. Atualmente, o conceito é praticado na maioria dos países de forma mais inclusiva e participativa.

A trajetória da democracia no Brasil ainda é recente. A democratização política foi, em parte, conquistada por meio das lutas sociais, que permitiram à sociedade eleger seus representantes para a administração do Estado de maneira democrática, por meio do voto obrigatório para maiores de 18 anos e facultativo para analfabetos, maiores de 70 anos e jovens entre 16 e 18 anos. Essa evolução demonstra a crescente importância da participação popular nas decisões políticas.

Ao longo do tempo, a gestão democrática no Brasil enfrentou diversos ataques, que, em várias ocasiões, contribuíram para o seu fortalecimento. Destacam-se dois momentos de democratização: em 1945, após o fim da Segunda Guerra Mundial e do Estado Novo, e em 1985, com o movimento civil “Diretas Já”. A ditadura militar foi uma das maiores afrontas à democracia, e a consciência democrática tornou-se um forte elemento de oposição ao regime autoritário.

O avanço em direção à democracia também se estendeu para outras áreas, como a educação. Conforme Bastos (2002), a partir dos anos 1930, surgiram movimentos em prol da participação na gestão da escola pública, nos quais Anísio Teixeira se destacou ao relacionar democracia com administração educacional.

O princípio da gestão democrática da escola pública consolidou-se na década de 1980, como resultado das lutas pela democratização da sociedade, iniciadas em meados dos anos 1970. Luz (1999, p. 60) explica que as propostas de gestão colegiada, surgidas nos anos anteriores, integravam um conjunto de demandas para a educação e para a sociedade, elaborado por diversos setores sociais. Essas propostas visavam um projeto político para a escola e para a sociedade, resultado de múltiplas ações que favoreceram a construção de uma consciência de cidadania.

Foi nesse período, conforme Luz, que se intensificou a perspectiva teórica na área da administração educacional. No Brasil, no contexto da educação, havia uma relativa sincronia entre o desenvolvimento da administração de empresas e do sistema educacional, impulsionada pelas reformas implementadas durante os governos militares. De modo geral, esses sistemas introduziam parâmetros de burocracia das empresas privadas, inspirados na racionalidade, eficiência e produtividade da atividade fabril.

Freitas (2002, p. 18) afirma que “podemos pensar as mudanças como o próprio refazer-se da sociedade [...] Elas emergem da interação social humana e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, em novas formas de pensar e de se relacionar”.

No campo educacional, a democracia é tão essencial quanto no político. Com o passar do tempo e a evolução das sociedades, percebeu-se cada vez mais a importância de uma administração na qual o povo pudesse contribuir, especialmente considerando que as ações dos gestores visam beneficiar diretamente a comunidade. Dessa forma, torna-se indispensável que a comunidade participe dessa administração.

Com o tempo, a gestão democrática consolidou-se como uma necessidade em praticamente todas as áreas da escola – financeira, administrativa e pedagógica. Assim, inúmeros autores defendem e apoiam os benefícios da gestão democrática no cotidiano educacional. Atualmente, a gestão democrática escolar é um direito assegurado por lei, com limites estabelecidos da seguinte maneira:

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 (Brasil, 1996, Art. 14).

A gestão democrática também é estabelecida pela Constituição Federal de 1988, como um dos princípios que orientam o ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394, de 1996) reitera que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996, art. 3º).

A gestão escolar democrática e sua relevância no campo educacional

A gestão da educação, incluindo a gestão escolar, pode ser identificada em três grandes períodos no Brasil. Conforme Souza (2007), o primeiro período, denominado de Escola Clássica, compreende os estudos dos primórdios do campo no país, desde os anos 1930 do século XX até o final dos anos 1970. Esse período é marcado por estudos que articulam o reconhecimento da administração da educação como uma especialização da teoria geral da administração, emprestando muitas constatações e conclusões de autores dos Estados Unidos (EUA) para a compreensão do fenômeno.

O segundo período surgiu como crítica às constatações da escola anterior e é denominado, por isso, de Escola Crítica. Seu surgimento remonta aos anos 1970, mas de maneira mais evidente nos anos 1980. O terceiro período é o que Souza chama de estudos atuais. Nesse último período, há uma herança direta da Escola Crítica, pois trabalha com o reconhecimento da gestão escolar como um processo político-pedagógico e se preocupa com temas até então pouco discutidos, como a democratização da gestão escolar.

A gestão educacional brasileira é dividida por sistemas de ensino nos níveis federal, estadual e municipal, com papéis e funções pré-estabelecidos em lei para cada nível.

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o significado de gestão escolar democrática envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

O conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação – isto é, o trabalho associado de pessoas que analisam situações, decide sobre seu encaminhamento e agem sobre elas em conjunto. O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivos, à ação construtiva conjunta de seus componentes, mediante uma reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva, como aponta Luck (1996).

É importante ressaltar que, ao envolvermos a participação, temos, em contrapartida, tanto o lado positivo quanto o negativo, especialmente no que diz respeito ao compromisso das pessoas envolvidas em atingir objetivos educacionais de qualidade. Pode-se identificar ainda a possibilidade de praticar a gestão democrática apenas como uma administração moderna, mas que mantém a ótica de controle sobre os processos. No entanto, como aspecto positivo, entre outros fatores, há a possibilidade de melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional escolar, aumentar o profissionalismo dos professores, combater o isolamento físico, administrativo e profissional de gestores e professores, motivar o apoio das comunidades escolares e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Segundo Borges (2008, p. 83):

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.

Quando o autor afirma que sozinho o gestor não pode administrar todos os problemas da escola, ele está sugerindo uma descentralização do seu poder de decisão, o que significa que ele deve buscar auxílio para tomar suas decisões. Para conhecer as reais necessidades da escola, o gestor deve trabalhar junto à comunidade, aos funcionários em geral da instituição e aos alunos, pois só assim terá uma visão mais ampla dos problemas e, conseqüentemente, maiores possibilidades de solucionar as questões que surgirem diariamente na escola. Além disso, ao envolver os outros

interessados, ele proporciona a oportunidade de conhecer de perto as dificuldades enfrentadas pela escola e os motivos pelos quais os gestores tomam determinadas atitudes frente a certos problemas.

Ao analisarmos a gestão democrática, devemos considerá-la como um elemento da organização de um sistema descentralizado, no qual a instituição tenha autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa, e conte, efetivamente, com a participação de seus membros para tomar decisões coletivas.

A descentralização, a autonomia e a participação são categorias fundamentais para se concretizar uma gestão democrática, desde que se faça uma análise crítica desses conceitos, para que não fiquem subjugados a propósitos neoliberais de diminuição do papel do Estado como mantenedor das políticas sociais. Aliás, é preciso lembrar que autonomia é condição para o estabelecimento da participação e da descentralização.

Ainda na visão de Borges (2008), a gestão democrática é uma forma de conduzir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação e a transparência nas decisões tomadas. A gestão democrática se faz necessária devido à impossibilidade de uma única pessoa conseguir conduzir toda uma instituição, o que resultaria numa má administração por falta de flexibilidade, por exemplo. Como afirma Paro (2008, p. 130):

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apóia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

O gestor democrático deve trabalhar sempre com flexibilidade, pois não existe uma receita pronta para gerenciar uma escola. Às vezes, um mesmo método utilizado em determinada situação pode não ter muito sucesso em outra semelhante. Cabe a ele, portanto, estar se reciclando sempre e aprendendo novas formas de administrar e conduzir uma instituição de ensino.

As dimensões da gestão escolar e o papel do conselho escolar

Segundo Heloisa Luck (1982), as dimensões da gestão escolar são diversas, mas, para facilitar o estudo, podem ser divididas em dez categorias, sendo elas: a fundamentação e os princípios da educação e da gestão escolar; o planejamento e a organização do trabalho escolar; o monitoramento de processos e a avaliação de resultados educacionais; e a gestão de resultados educacionais. Essas quatro primeiras dimensões são consideradas as dimensões de organização. Seguindo a sequência, temos: a gestão democrática e participativa; a gestão de pessoas; a gestão pedagógica; a gestão administrativa; a gestão do clima e da cultura escolar; e a gestão do cotidiano escolar, que são as dimensões de implementação, segundo a autora.

É importante destacar que a separação dessas dimensões ocorre apenas para facilitar o estudo, uma vez que, na prática, elas são interdependentes, podendo demandar a combinação de diferentes dimensões em uma ação específica. A forma como essas dimensões são aplicadas deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, e sua aplicação isolada pode comprometer a eficácia das ações de gestão escolar. Portanto, cada uma dessas dimensões é relevante como parte de um processo globalizado de gestão.

Ao ter uma visão integrada das dimensões de gestão escolar, cabe ao diretor, ao colocá-las em prática, considerar também os fatores reconhecidos internacionalmente como responsáveis pelo sucesso educativo das escolas (Sammons; Hillman; Mortimore, *apud* Ferrão *et al.*, 2001), a saber: liderança profissional; visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos; ambiente

de aprendizagem; foco no processo ensino-aprendizagem; ensino estruturado com propósitos claramente definidos; altas expectativas; reforço positivo de atitudes; monitoramento do progresso; direitos e deveres dos alunos; parceria família-escola; e organização orientada para a aprendizagem.

Heloisa Luck (1982) ressalta que a ação do diretor escolar será tão limitada quanto for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção é construída a partir do desenvolvimento de um referencial que embasa e orienta seu trabalho, fazendo referência à primeira dimensão escolar mencionada, que trata da fundamentação e dos princípios da educação e da gestão escolar.

A segunda dimensão escolar, que trata do planejamento e organização do trabalho escolar, é fundamental, pois o princípio de uma boa gestão começa com a organização e o planejamento, que são a base para alcançar qualquer objetivo da escola. Desde o ato administrativo mais simples até o mais complexo, a organização e o planejamento são indispensáveis. Planejar é assumir compromissos de ação, construídos a partir de um processo analítico, com o objetivo de entender as várias possibilidades de ação e a correspondente responsabilização pela implementação da proposta de trabalho, garantindo que os resultados desejados sejam alcançados.

A terceira dimensão escolar é o monitoramento de processos e a avaliação de resultados educacionais, que tratam de duas facetas de um mesmo conceito: o cuidado e o interesse em avaliar a qualidade do trabalho realizado nas escolas.

A quarta dimensão é a gestão de resultados educacionais, que se preocupa em demonstrar os resultados alcançados pela escola. É importante frisar que, por melhores que sejam os processos de gestão escolar, se não houver resultados efetivos na melhoria da aprendizagem dos alunos, pouco serão úteis.

A quinta dimensão escolar trata da gestão democrática e participativa. Já dizia Paulo Freire (1995):

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

A sexta dimensão é a gestão de pessoas, de fundamental importância, pois nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam. Ou seja, o recurso humano deve ser valorizado, especialmente em um contexto em que a democracia está em evidência, dando grande importância à capacidade intelectual do ser humano.

A sétima dimensão é a gestão pedagógica, que se refere diretamente à pedagogia, tratando da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações voltados para o aprendizado dos alunos.

A oitava dimensão, a gestão administrativa, integra várias outras dimensões da gestão escolar. Luck (2007) argumenta que a transição de uma visão fragmentada da educação para uma visão integrada tem implicações significativas na gestão da escola, exigindo articulações contínuas entre o modo de pensar e de fazer o trabalho educacional, bem como a promoção de análises conjuntas dos diferentes aspectos da realidade, considerando o relacionamento entre os objetivos específicos de cada área de atuação e os objetivos gerais da educação, alinhados ao projeto pedagógico escolar e ao uso educacional de espaços, bens materiais e recursos financeiros.

A nona dimensão é a gestão do clima e da cultura escolar. Ao abordar a cultura organizacional, faz-se referência ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos de uma organização (Morgan, *apud* Lins, 2000).

Por fim, a décima dimensão escolar, abordada por Luck (1982) é a gestão do cotidiano escolar que assim como as seis últimas faz parte das dimensões de implementação. O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante da ação educacional. O cotidiano escolar representa, segundo Galvão (2004)

O conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação.

A partir dessas dimensões, é possível abordar um importante instrumento para a efetivação da democracia nas escolas públicas municipais: o Conselho Escolar. Além de evidenciar que a gestão democrática deve ser impregnada por uma certa atmosfera que permeia a escola, com a circulação das informações e a divisão do trabalho, Gadotti (2002) afirma que “a atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia”.

Segundo Libâneo (2003), toda instituição possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação estadual ou municipal. O Conselho Escolar é um órgão colegiado que atua como um instrumento de compartilhamento do poder. Sua criação pode contribuir para democratizar as relações no ambiente escolar, alterando progressivamente a natureza da gestão da escola e da educação, além de intervir positivamente na qualidade do serviço prestado pela instituição.

Ele também se configura como um espaço institucional democrático onde pais, professores, funcionários e gestores podem construir posicionamentos por meio do debate racional, exigindo a formulação de um Projeto Político Pedagógico “libertador”. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o Conselho Escolar pode assumir atribuições consultivas, deliberativas, fiscais e mobilizadoras, conforme estabelecido pela legislação estadual ou municipal e o regimento escolar. As atribuições deliberativas envolvem decidir, deliberar, aprovar e elaborar; as atribuições consultivas, opinar, emitir parecer, discutir e participar; as atribuições fiscais, fiscalizar, acompanhar, supervisionar e aprovar prestação de contas; e as atribuições mobilizadoras, apoiar, avaliar, promover, estimular, entre outras.

O Conselho Escolar também envolve aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Sua composição deve incluir a comunidade escolar, com representantes dos docentes, especialistas em educação, funcionários da escola, alunos, pais e outros membros da comunidade, de forma proporcional. A implantação do Conselho Escolar possibilita a efetivação da gestão democrática, permitindo a administração coletiva em que todos os membros da comunidade escolar participam das atividades, da tomada de decisões e da execução e avaliação das ações realizadas na escola, abordando questões administrativas, pedagógicas e financeiras.

A participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões (Paro, 2002, p.96).

A principal função do Conselho Escolar é manter a ordem na escola. Ele cria normas de disciplina para os alunos e define diretrizes para todos os segmentos da escola. Como mencionado, o Conselho Escolar é um órgão colegiado, geralmente presidido pelo diretor da escola, e composto por representantes dos professores, funcionários, pais de alunos e alunos maiores de 16 anos, além dos membros da comunidade. Através do Conselho Escolar, os envolvidos na escola podem decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, sendo ele o único órgão capaz de compartilhar o poder de decisão nas unidades escolares, especialmente no que tange à elaboração e acompanhamento dos planos de aplicação de recursos e ao Projeto Político Pedagógico.

O papel do projeto político pedagógico na construção da gestão democrática

Para que a gestão democrática na escola se efetive, é necessário que ela contemple diversas esferas colegiadas, como o Conselho Escolar, a eleição direta para diretor, a APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), a ACE (Associação Comunidade Escola), o Grêmio Estudantil, o Projeto Político Pedagógico (PPP), entre outras.

O Projeto Político Pedagógico é um projeto democrático que reflete as condições em que a escola está inserida. Deve ser configurado, entre outros aspectos, como um projeto de solidariedade, possibilitando à escola o reconhecimento de sua função social e valorizando o ser humano em sua dimensão intelectual e social, ou seja, de forma integral.

Ao se constituir como um processo democrático, o PPP preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias. Ele visa romper com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, reduzindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho, que reforçam as diferenças e hierarquizam os poderes de decisão (Veiga, 1998, p. 13-14).

Toda instituição escolar possui objetivos a serem cumpridos e sonhos a serem realizados. Nesse sentido, entra o Projeto Político Pedagógico (PPP), que é o documento onde são registrados esses objetivos e desejos a serem alcançados. Segundo a consultora pedagógica da revista Gestão Escolar, Maura Barbosa (2010):

O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico. As próprias palavras que compõem o nome do documento dizem muito sobre ele: é projeto porque reúne propostas de ação concreta a serem executadas durante determinado período de tempo; é político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela seguirá; é pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

O PPP é um dos elementos centrais da gestão democrática e busca ser o orientador das práticas democráticas dentro do espaço educativo. Sua construção deve ser coletiva. Como produto de um trabalho colaborativo e contínuo, o Projeto Político Pedagógico demonstra que a escola vive em um contexto de constantes transformações, sendo necessário unir forças para elaborar permanentemente um modelo de escola desejado.

Os encontros pedagógicos na escola refletem a diversidade e a complexidade da instituição escolar, tornando-se momentos fundamentais para a reflexão coletiva. Eles permitem que professores, alunos, pais, funcionários e a direção pensem sobre a necessidade de uma organização mais eficaz para enfrentar as dificuldades encontradas na educação atual, sempre em busca da formação de cidadãos críticos e atuantes na sociedade moderna.

O Projeto Político Pedagógico é um dos maiores instrumentos democráticos existentes nas escolas públicas municipais, pois sua elaboração envolve tanto os funcionários da escola quanto a comunidade. Embora cada escola tenha características específicas, especialistas defendem que a elaboração do PPP deve contemplar os seguintes tópicos: missão, clientela, dados sobre a aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas e plano de ação.

O Projeto Político Pedagógico é um documento construído por meio de um processo participativo; não é definitivo, mas sim um instrumento “vivo”, que se aperfeiçoa e se concretiza conforme as mudanças e as necessidades que surgem na escola. Ele abrange todos os aspectos da instituição, desde a organização da sala de aula até as atividades pedagógicas e administrativas mais complexas.

Com a existência de um projeto pedagógico próprio, torna-se mais fácil planejar o ano letivo, rever e aperfeiçoar a oferta curricular e aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva contínua. “É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência” (Demo, 1998, p. 248).

O PPP representa a identidade da escola e deve ser visto como um meio de reflexão sobre as intenções pedagógicas, mostrando, por meio de seu papel social, as funções essenciais que a escola exerce frente à sociedade.

Diante de sua importância para a gestão escolar, para os alunos, para a comunidade e para a sociedade em geral, o PPP tem um papel fundamental na gestão democrática. Por isso, é crucial que este instrumento não se limite a um documento escrito, mas que assuma de forma efetiva seus princípios e finalidades.

Considerações finais

O presente artigo abordou a importância da gestão democrática nas escolas públicas municipais, com ênfase no papel transformador e integrador das práticas pedagógicas e administrativas que visam a construção de uma educação mais inclusiva, participativa e voltada para o desenvolvimento pleno dos estudantes e da comunidade escolar. A gestão democrática, entendida como um processo de tomada de decisões coletivas, reafirma a necessidade de participação ativa de todos os segmentos da escola, desde a direção até os alunos e suas famílias, sendo essencial para promover um ambiente de aprendizagem mais colaborativo e eficaz.

O histórico da gestão democrática revela o surgimento dessa abordagem como uma resposta às limitações das práticas autoritárias e centralizadoras que marcaram, por muitos anos, o sistema educacional. Sua implementação, ao longo do tempo, buscou fortalecer o protagonismo da comunidade escolar, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas no processo decisório. Essa evolução demonstra que a gestão democrática não é apenas uma exigência legal, mas uma necessidade ética e pedagógica, que visa à construção de uma educação mais justa e igualitária.

No contexto educacional atual, a gestão escolar democrática se revela não apenas como uma ferramenta de organização, mas como um princípio norteador das práticas pedagógicas. Ela se reflete na busca por uma educação de qualidade, que leve em consideração as necessidades e especificidades de cada comunidade escolar. A participação dos diversos atores – como professores, alunos, pais e funcionários – é um dos pilares dessa gestão, garantindo que as decisões tomadas no ambiente escolar sejam mais adequadas à realidade vivida por todos. Esse processo também propicia o desenvolvimento de uma escola mais humanizada, que busca, por meio do ensino, a formação de cidadãos críticos, conscientes e capazes de atuar de maneira transformadora na sociedade.

A gestão escolar democrática é amplamente refletida na atuação do Conselho Escolar, que tem papel fundamental na formulação de decisões coletivas que envolvem tanto a parte pedagógica quanto a administrativa da escola. Este conselho possibilita a construção de um espaço de diálogo e negociação, onde as demandas da comunidade escolar são debatidas e atendidas de maneira integrada, buscando sempre o fortalecimento do vínculo entre a escola e a sociedade.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) se destaca como um dos instrumentos mais importantes na concretização da gestão democrática. Ao ser elaborado de forma participativa, o PPP permite a construção de um projeto comum, que reflete os desejos e necessidades da comunidade escolar e da sociedade. Sua flexibilidade e atualização constante garantem que o PPP seja um documento “vivo”, sempre alinhado com as transformações e demandas educacionais. Além disso, o PPP serve como um guia para o planejamento e a avaliação das práticas pedagógicas, visando a melhoria contínua da qualidade educacional e a efetiva formação cidadã dos estudantes.

Portanto, a gestão democrática, por meio da participação ativa da comunidade escolar e do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, constitui-se como uma poderosa ferramenta para a melhoria da educação nas escolas públicas municipais. Ao valorizar a colaboração e a corresponsabilidade entre os diversos atores da escola, ela não apenas contribui para o processo

de ensino-aprendizagem, mas também forma cidadãos mais críticos, reflexivos e engajados, preparados para atuar de forma ativa e consciente no cenário social e político. A gestão democrática, assim, se apresenta como uma prática fundamental para a construção de uma educação pública de qualidade, que respeite as diversidades, promova a inclusão e seja capaz de responder de maneira eficaz aos desafios do mundo contemporâneo.

Referências

- BARBOSA, Maura. PPP na prática. **Gestão Escolar**, n. 11, dez. 2010 - jan. 2011.
- BASTOS, João Batista. **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sepe, 2002.
- BORGES, Heloisa da Silva. **Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar**. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.
- BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96**. Brasília: 1996.
- BRASIL. **Conselhos Escolares**: Uma estratégia de gestão democrática da Educação Pública. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf. Acessado em: 06 nov. 2014.
- CARNEIRO, Nilza Maria de. **Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias**: essa máquina é a da escola pública. Disponível em: <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/so-existira-democracia-no-brasil-no-dia-em-que-se-montar-no-pais-a-maquina-que-prepara-as-democracias-essa-maquina-e-a-da-escola-publica-817261.html>. Acesso em: 20 out. 2014.
- DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- FERRÃO, Maria Eugênia *et al.* O Saeb – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.18, n.1/2, jan./dez, 2001.
- FREITAS, Maria Estere de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. 6. ed. Perdizes: Olho D'água, 1995
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1994.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 5. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.
- GALVÃO, Izabel. **Cenas do cotidiano escolar**: conflito sim, violência não. Petrópolis: Vozes, 2004.
- HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- LIBANEO, José Carlos. **Didática**: Coleção para o magistério - Série para formação de professores. São Paulo: Cortez, 1987.
- LIBANEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBANEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LINS, Maria Judith Sucupira da Costa. Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural. **Avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, n.29, v. 29, out./dez., 2000, p 441-454.

LÜCK, Heloisa. A Evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática. *In*: FINGER, Almir P. **Educação**: Caminhos e Perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Planejamento em orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUZ, Liliene Xavier. **Conselhos escolares**: cidadania, participação e gestão democrática na educação. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 1999.

PARO, Vitor Henrique **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

ROCHA, Maria Nildade. **História da Gestão Democrática**. Disponível em <http://pedagogiaaopedaletra.com/historico-da-gestao-democratica>. Acesso em: 13 de junho de 2014.

SANTOS, Maria Elizabete Fernandez dos. **Função do Gestor na Escola Pública**. Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG, v.3, n.9-jul-dez/2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre a Gestão Escolar no Brasil. **Revista de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, jan./jun. 2006.

VEIGA, Ilma Passos; RESENDE, Lúcia M. G. de (orgs.). **Escola**: espaço do projeto político- pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.

WITTMAN, Lauro Carlos. **Gestão Democrática**. Curitiba, 2007

Recebido em 18 de fevereiro de 2024
Aceito em 26 de maio de 2024