

DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO EM ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL NA AMAZÔNIA PARAENSE

DEMOCRATIZATION OF MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS IN THE AMAZON OF PARÁ

Pedro Ladinilson do Rosário Pantoja¹

Raimundo Sousa²

Resumo: É um estudo sobre a gestão escolar pública municipal, o qual, objetiva analisar como se configura o processo de democratização da gestão na Escola Municipal de Ensino Fundamental Quilombo dos Palmares, localizada no espaço urbano do Município de Altamira-PA. Trata-se de uma pesquisa com referencial teórico metodológico com base no materialismo histórico e dialético. Decorre de estudos em materiais especializados e pesquisas de campo, na qual, foram aplicados questionários ao diretor escolar, coordenador pedagógico, representante de pais no conselho escolar, representante docente no conselho escolar. A pesquisa revelou que a democratização da gestão nas escolas públicas exige engajamento efetivo de todos os sujeitos que constituem a comunidade escolar, há necessidade de formação para parte dos integrantes do conselho escolar, e torna-se imprescindível a elaboração e implementação adequada do Projeto Político-Pedagógico (PPP), visando a inovação e a ressignificação do conjunto de relações que firmam o reconhecimento e construção de identidades,

1 Mestre em Educação pela Universidade Federal do Pará, na linha de Políticas Públicas Educacionais. Brasil. Professor do Ensino Básico no Município de Cametá PA. Integrante do GEPGED – Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação. E-mail: profpedro-pantoja@hotmail.com ORCID:

2 Pós-Doutorado em Educação pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Doutor em Educação pela Universidade Federal do Pará. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação-GEPGED. Docente do Mestrado do PPGEI – Programa de Pós-Graduação em Educação e Culturas Inclusivas. Professor Adjunto e Diretor de Ensino na Universidade Federal do Pará, Altamira, Pará, Brasil. E-mail: sousaf3@yahoo.com.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0656-837X>

a conquista da participação, da autonomia e da transparência.

Palavras-chave: Gestão democrática. Conselho escolar. Projeto político pedagógico.

Abstract: It is a study on municipal public school management, which aims to analyze how the process of democratization of management is configured in the Municipal School of Elementary School Quilombo dos Palmares, located in the urban space of the Municipality of Altamira-PA. This is a research with methodological theoretical framework based on historical and dialectical materialism. It results from studies in specialized materials and field research, in which questionnaires were applied to the school principal, pedagogical coordinator, representative of parents in the school board, teacher representative in the school board. The research revealed that the democratization of management in public schools requires effective engagement of all subjects who constitute the school community, there is a need for training for part of the members of the school board, and it is essential to develop and implement the Political-Pedagogical Project (PPP), aiming at innovation and the resignification of the set of relationships that establish the recognition and construction of identities, the achievement of participation, autonomy and transparency.

Keywords: Democratic management. School board. Pedagogical political project.

Introdução

Este estudo tem por objetivo principal compreender como se dá o processo de democratização da gestão escolar na EMEF Quilombo dos Palmares³, localizada no espaço urbano do Município

3 Nome fantasia de uma escola pública municipal de Altamira-PA.

de Altamira-PA⁴. Faz parte de uma pesquisa maior⁵ que investiga a gestão de escolas públicas, correlacionando reflexões, debates e investigações sobre gestão escolar, considerando os instrumentos técnicos, normativos e as condições materiais existentes no contexto educacional, de um conjunto de escolas públicas no referido município. Entre outros aspectos que orientam e direcionam o sistema educacional, busca compreender o desenvolvimento da organização do trabalho pedagógico e da gestão do ensino e aprendizagem a partir da análise, das relações interpessoais e profissionais que se constroem, interligadas à implementação de políticas públicas educacionais presentes no cotidiano das comunidades escolares.

Nesse viés, a democratização da gestão nos espaços escolares, conforme Libâneo (2013) deve estar diretamente articulada a uma dinâmica de gestão do ensino e aprendizagem que leve em conta a luta dos sujeitos pelo fortalecimento da democracia nos demais espaços sociais, visto que “a escolarização é um dos requisitos fundamentais para o processo de democratização da sociedade” (LIBÂNEO, 2013, p. 33). Destaca ainda que o projeto de gestão do ensino e aprendizagem educacional, desenvolvido na escola, deve dispor de uma perspectiva crítica e emancipatória capaz de garantir, aos sujeitos, as condições materiais necessárias para a consolidação do exercício adequado de cidadania e democracia.

Ressalta-se que não se trata de uma tarefa fácil o planejamento, execução e fortalecimento das etapas de um processo de democratização, no âmbito escolar, com vista a construção de uma sociedade democrática, levando em conta a articulação do sistema capitalista que, através de suas estruturas de domínio e controle social, ao mesmo tempo em que preserva, também reestrutura estratégias, aprimorando seus objetivos e interesses políticos e econômicos, sempre partindo de uma

4 Altamira está localizada às margens do Rio Xingu, na Rodovia Transamazônica (BR-230), situada a 815,1 km de Belém, capital do Estado do Pará..

5 Integra uma pesquisa maior no âmbito do projeto de pesquisa “Escolas públicas municipais de Altamira-PA e a democratização da gestão” aprovado no Programa de Apoio ao Professor Pesquisador-PRODOUTOR da Universidade Federal do Pará-UFPA. Os estudos e pesquisas que deram origem a produção deste trabalho foram realizadas no contexto do estudos do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Planejamento e Gestão da Educação – GEPGED – Faculdade de Educação da UFPA – Campus Universitário de Altamira, na Região Xingu.

lógica unilateral que se fortalece por meio da exploração sistemática do trabalho e do aumento da desigualdade entre os sujeitos.

Desta forma, a educação entendida como um projeto de democratização e emancipação social dos sujeitos, conforme Arroyo (2002), torna-se uma proposta radical, visto que, questiona, desafia e se opõe às perspectivas políticas hegemônicas. Neste sentido, enfatiza que a “negação da escola ao povo faz parte, não apenas de uma negação dos instrumentos básicos transmitidos pela escola, mas também da negação do direito das classes trabalhadoras à educação e à formação da cultura e da identidade enquanto classe” (ARROYO, 2002, p. 77).

Além disso, trata-se de um processo investigativo que correlaciona procedimentos teórico-metodológicos de pesquisas bibliográficas e de campo, tendo como referência o materialismo histórico-dialético, o qual Frigotto declara (1998, p. 17) “É no terreno do materialismo histórico, partindo das condições concretas e dinâmicas que configuram a especificidades históricas, que as análises podem alcançar a compreensão da realidade de nosso tempo”. No estudo bibliográfico, analisaram-se documentos, como a Constituição Federal de 1988, a LDB - Lei nº 9.394/1996 e demais instrumentos técnicos que normatizam diretrizes e princípios éticos e filosóficos, que integram o sistema educacional brasileiro.

Para refletir sobre processos de democratização e gestão no espaço escolar, entre outros, foram utilizados estudos e concepções de autores como, Santos (2017), Sousa (2018), Dourado (2006, 2007) Lima (2018), Libâneo (2013), Sousa (2019) e Gadotti (2010). Durante a realização da pesquisa de campo, a principal fonte de pesquisa se deu por meio da aplicação de questionário ao gestor escolar, coordenador pedagógico, representante de pais e de docentes no Conselho Escolar, o que possibilitou a coleta de um conjunto de dados, posteriormente processados, sistematizados e analisados.

Em termos de sistematização, referente à estrutura do artigo, este estudo está dividido, respectivamente, em três sessões: na parte introdutória apresentamos, de forma sintética e objetiva, o foco da pesquisa, enfatizando a importância do aprimoramento permanente nos processos de democratização da gestão para organização do trabalho pedagógico escolar. Na seção seguinte,

refletimos sobre democratização da gestão escolar, deliberação e gerenciamento das ações no conselho de escola, seguido de uma reflexão acerca da importância da elaboração e implementação adequada do PPP em uma escola pública no município de Altamira-PA.

Por fim, fazemos as devidas considerações, referentes aos resultados obtidos, neste processo investigativo, que, entre outros aspectos culturais e educativos, apontam a existência de importantes avanços tanto na construção como no fortalecimento da gestão democrática em todos os espaços que constituem contexto educacional escolar, devido ao desenvolvimento do trabalho coletivo, pautado no diálogo e na tomada de decisões conjuntas. Entretanto, apesar de haver esforços significativos, por parte da comunidade escolar, no que diz respeito à democratização da gestão, a materialização da democracia, compreendida como espaço ativo de diálogo, participação, autonomia e liberdade, demanda adequação em determinadas ações, referentes à organização do trabalho pedagógico, por ser um processo em construção, cujo êxito depende do engajamento comprometido, efetivo e permanente.

Democracia e gestão escolar

A implementação e o desenvolvimento da gestão educacional, pautada nos princípios de cidadania e democracia, relativamente desenvolvida nas escolas públicas, tem se constituído como um desafio ao aprimoramento da educação, por se tratar de formas de organização do trabalho que demandam participação consciente e efetiva, delegando compromisso e responsabilidades a todos os sujeitos que integram a comunidade escolar.

Ao analisar os impasses que dificultam os processos de democratização, liberdade e autonomia no trabalho escolar, Lima (2018) destaca que, no interior da sociedade brasileira, fortemente influenciada pela política capitalista, entre outros aspectos sociais, existem sérios problemas de reconhecimento das diferenças e da inclusão social, o que implica, de forma contraditória, uma correlação de forças que envolvem, por um lado, o questionamento das formas como se executam as políticas educativas, e, conseqüentemente, por outro, as implicações decorrentes dessas políticas que geram dificuldades

de democratização da gestão na escola pública. A liberdade a qual nos referimos é:

A libertação autêntica, que é a humanização em processo, não é uma coisa que se deposita nos homens. Não é uma palavra a mais, oca, mitificante. É práxis, que implica a ação e reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo” (FREIRE, 2013, p 93).

Para Dourado (2007), por sua vez, a análise da gestão educacional pode se realizar por meio de vários recortes e planos, sendo importante não reduzir o estudo das políticas públicas e da gestão educacional à “mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, aprendê-las no âmbito de suas relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade” (DOURADO, 2007, p. 922).

No mesmo sentido, Lima (2018) considera a necessidade de um maior envolvimento dos sujeitos no processo de reinvenção, participação e autonomia na escola pública, para transformá-la numa organização de liberdade e autoridade democrática, capaz de oferecer resistência contra o autoritarismo, à opressão e às demais formas de discriminação que ofendem a subjetividade humana e negam radicalmente a democracia, constituindo-se, de forma relativa e distinta, como verdadeiro impasse para o avanço nos processos de democratização do espaço escolar.

Vale ressaltar o Art. 206 da Constituição Federal de 1988, o qual determina que a gestão do ensino público deva pautar-se em um conjunto de princípios éticos, educacionais democráticos capazes de possibilitar o acesso e a permanência da educação, com qualidade social a todos os sujeitos; nesse âmbito, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9.394/96, nos Art. 3 e 14 estabelece que os sistemas de ensino definam as normas de gestão democrática do ensino público na educação, de acordo com suas particularidades, visando à garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

A partir do estabelecido nos princípios normativos legais que orientam a construção dos processos democráticos no âmbito educacional, a democratização da gestão nas escolas públicas, conforme Gadotti (2010), ganha maiores proporções, constituindo-se uma temática relativamente

problematizada nos debates, estudos e pesquisas acerca da importância da criação e do fortalecimento da gestão participativa e autônoma, compreendida como requisito necessário ao aprimoramento da gestão do ensino-aprendizagem. Fato este identificado, de forma recorrente, no posicionamento das falas da gestão, quando afirma haver, no planejamento da escola, um processo de “conscientização da comunidade, referente à participação na vida escolar, enfatizando sua importância para o desenvolvimento do aprendizado do aluno, crescimento e desempenho em todos os aspectos” (DIREÇÃO ESCOLAR), educativos, conforme preconiza os princípios normativos contidos na LDB 9.394/96, tendo em vista a construção de uma sociedade pautada nos princípios de cidadania e democracia social.

Desse modo, a garantia do acesso e da permanência na educação com qualidade social a todos os sujeitos, conforme preconiza a Constituição Federal, caracteriza um importante avanço na conquista de um dos direitos fundamentais ao exercício pleno de cidadania. Entretanto, apesar destas conquistas serem necessárias à sistematização e implementação de ações e projetos de fortalecimento da democracia, da liberdade e da autonomia, por possibilitarem, através do diálogo, processos progressivos de ressignificação política e cultural nas relações construídas, nos espaços escolares, Lima (2018) destaca que não se pode alcançar a autonomia, democratizar a educação e a escola, desconsiderando os problemas estruturais e o conjunto de articulações, conveniências e finalidades diversas presentes nas relações de poder, que afetam direta e negativamente a organização escolar, pois compreende que,

A gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e de realização do direito à educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação. Com efeito, a gestão democrática implica a assunção de especiais responsabilidades na organização e no governo da escola, tendo em vista concretizar o direito à educação, não só na lógica da provisão pública, mas na lógica da promoção dos direitos humanos e da participação dos implicados na organização e gestão da educação (LIMA, 2018, p. 26).

Assim, ao enfatizar a gestão democrática como uma temática central na organização do trabalho pedagógico, capaz de possibilitar formação humana e aprimoramento à garantia dos direitos de cidadania, Lima destaca que esta deve integrar-se, como produto e processo de sistematização curricular e de ações educativas aplicadas, de maneira contextualizada, levando em conta todas as dimensões do processo educativo. No mesmo sentido, trabalhar estes princípios, pressupõe estratégias de compartilhamento no conjunto de ações educativas envolvendo pais, conselhos e demais instituições que constituem a comunidade escolar. Para isso, considera-se que “a gestão precisa ter autonomia nas tomadas de decisões pedagógicas e administrativas” (DIREÇÃO ESCOLAR), por se tratar de “uma experiência partilhada em conjunto” (LIMA, 2018, p. 26).

Na presente afirmação, entre outras constatações e evidências, observam-se dois posicionamentos precisos acerca da importância da construção de processos de democratização da gestão na escola pública.

No primeiro, constata-se ampla compreensão e perspectiva motivacional, por parte da gestão, responsável pelo direcionamento do trabalho escolar referente à criação de estratégias e formas de articulação na organização do trabalho, visando ao envolvimento ativo e efetivo de todos os sujeitos e entidades representativas integrantes da comunidade escolar, por se considerar que a “gestão enfatiza a liderança na direção da finalidade, dando ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano da escola” (GRACINDO, BORDIGNON, 2011, p. 159).

O segundo, diz respeito à contradição decorrente da implementação de políticas públicas educacionais, cujo desenvolvimento inadequado implica dificuldades, desafios e limites ao aprimoramento do trabalho escolar, como a relativa “falta de recursos que impossibilita maior autonomia para tomada de decisões consideradas importantes, por parte da gestão” (DIRETOR ESCOLAR), visando ao fortalecimento democrático, no contexto educativo, o que, apesar de não ser revelada na resposta ao questionário direcionado ao diretor escolar, quando comparada ao posicionamento da coordenação pedagógica, constata-se a necessidade de “mais investimentos financeiros na educação” para, de fato se “buscar ações que envolvam a comunidade em geral”, e

assim, poder lhes garantir mais “voz e vez dentro da escola” (COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA). Esta situação, entre outros aspectos políticos, culturais e educativos, conforme afirma Sousa (2019, p. 252), revela um “cenário desafiador para a construção e consolidação de uma gestão democrática”, demonstra também que a luta por uma “sociedade democrática tem que ser permanente e que nesse processo, a transparência, a autonomia, a participação e a comunicação são inerentes quando se pensa em uma gestão democrática” (SOUSA, 2019, p. 251).

Nessa direção, percebem-se, também na afirmação dos docentes, aspirações distintas por melhorias na dinâmica de trabalho, que segundo eles, podem ser desenvolvidas e aprimoradas a partir de diversos direcionamentos ligados ao processo de democratização da gestão escolar.

Os professores também demonstram compreender que há necessidade de um projeto de formação continuada capaz de promover preparação ou “capacitação dos professores” (DOCENTES) para darem conta dos desafios educacionais, presentes no contexto atual, pois reconhecem a importância tanto do “planejamento adequado e uso de material didático contextualizado” (DOCENTES), para melhoria na organização do trabalho pedagógico quanto para o aprimoramento da gestão do ensino e aprendizagem, por se tratarem de estratégias educativas essenciais que devem ser estimuladas e aperfeiçoadas “como um processo contínuo de tomada de decisões” (BORDIGNON, 2014, p. 33), no âmbito educacional escolar.

Além disso, ao defenderem, tanto a necessidade de “valorização dos professores”, como o “uso de material didático contextualizado”, objetivando “a melhora do ambiente educativo”, observa-se, no posicionamento destes professores, que a garantia de direitos fundamentais de cidadania, como o reconhecimento e a valorização dos profissionais de educação, de certa forma, está sendo negada “como possibilidade de efetivação da democratização da gestão educacional” (SOUSA, 2019, p. 257). No mesmo sentido, observa-se, que as condições adequadas de trabalho não estão sendo garantidas, pois, constata-se haver necessidade de adequação do material didático e de sua aplicação, de forma contextualizada, tendo em vista maior rendimento no aprendizado aos estudantes.

Assim, conforme essas breves análises referentes aos dados obtidos, nos questionários da

pesquisa de campo, bem como a literatura especializada que norteia e articula o processo de construção de conhecimentos, referentes à dinâmica de democratização da gestão na escola pública, percebe-se a necessidade de um engajamento mais efetivo entre todos os sujeitos e entidades representativas que constituem a comunidade escolar para a “criação de condições que ampliem a possibilidade de efetivação da democratização da gestão educacional” (SOUSA, 2019, p. 257), tendo em vista o aprimoramento permanente do processo de gestão do ensino e aprendizagem educacional.

Atuação do Conselho Escolar como órgão de fortalecimento democrático

A contribuição significativa da escola para a democratização da sociedade e para o exercício da democracia participativa fundamenta e exige a gestão democrática na escola. Neste sentido, a forma da escolha dos dirigentes, a organização dos Conselhos Escolares e de toda a comunidade escolar para participar e fazer valer os seus direitos e deveres, democraticamente discutidos e definidos, é um exercício de democracia participativa. Assim, a escola pública contribuirá efetivamente para afirmar os interesses coletivos e construir um Brasil como um país de todos, com igualdade, humanidade e justiça social. [...] Esses espaços e organizações são fundamentais para a definição de políticas educacionais que orientem a prática educativa e os processos de participação, segundo diretrizes e princípios definidos nessas várias instâncias. A construção de uma escola pública democrática, plural e com qualidade social demanda a consolidação e inter-relacionamento dos diferentes órgãos colegiados (BRASIL, 2004, p. 20-21).

Desse modo, um dos órgãos fundamentais que pode contribuir, de forma qualitativa no processo de democratização e no aprimoramento permanente da educação com qualidade social⁶, diz respeito ao conselho escolar, devido sua importância deliberativa possibilita maior autonomia e liberdade tanto ao trabalho da gestão escolar como à organização do trabalho pedagógico, cujo reconhecimento considera

6 Uma educação com qualidade social é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extra-escolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao contexto social, cultural e econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar (DOURADO, 2007, p. 940-941).

e o enfatiza como um importante espaço de construção no “processo de democratização, na medida em que reúnem diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir e acompanhar o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola”, (BRASIL, 2004, p. 22).

Fundamentando-se nestes princípios e, com o propósito de desenvolver um trabalho coletivo de maior impacto e melhor qualidade social, “no conselho escolar existe participação efetiva de todos os colaboradores da comunidade e que isso tem sido uma das estratégias adotadas pela escola para o desenvolvimento de uma gestão participativa” (DIREÇÃO ESCOLAR).

Essa forma de participação reforça os interesses coletivos da ação pública e constitui mecanismo político de superação da centralidade do poder instituído nas escolas. A implementação dos conselhos escolares permite que diferentes setores da sociedade possam contribuir e participar da gestão da escola de forma democrática e institucionalizada (BRASIL, 2006, p. 58).

Essa estratégia de abertura política, resultante do trabalho sistemático desenvolvido pelo conselho aos diferentes seguimentos da comunidade escolar, permite participação mais efetiva tanto nas atribuições desenvolvidas pela gestão da escola quanto na organização de seu trabalho pedagógico, constituindo-se, conforme Santos (2017), em verdadeiro fórum de diversos seguimentos representativos da escola, o que também possibilita maior liberdade à promoção do diálogo, reflexões e debates que se configuram como produto e processo de “um importante espaço para o exercício da democracia” (SANTOS, 2017, p. 76).

Outrossim, a participação é um processo permanente a ser construído, de forma coletiva e diária no âmbito escolar, que demanda processos investigativos e reflexões referentes às formas de planejamento, organização e execução da atividade educativa articulada à vivência dos sujeitos que constituem o contexto político e cultural local, por visar ao aprimoramento do trabalho e ao fortalecimento democrático no contexto escolar. Assim, a

Participação é compreendida como organização e gestão cujo objetivo é criar as condições e os mecanismos para que os diferentes sujeitos sociais possam

atuar e interferir, nos diferentes espaços de decisão e responsabilização das unidades escolares (DOURADO, 2006, p. 60).

Além disso, também “significa reconhecer que, na escola, todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços das escolas são vivências formativas e cidadãs” (DOURADO, 2006, p. 59-60).

Considerando o conjunto de saberes e experiências construídas, a partir da interação cultural desenvolvida pelos sujeitos que compõem a comunidade educativa, constatou-se, no destaque da direção escolar que, para a maior parte dos membros do conselho, constituída pelos “gestores, professores e pessoal de apoio operacional”, a atuação deste órgão é entendida como um forte instrumento de deliberação de recursos financeiros e de políticas educacionais capazes de contemplar, de forma qualitativa, a organização do trabalho pedagógico, bem como “suprir as necessidades educativas existentes no âmbito escolar”, visto que “através do conselho eles participam das tomadas de decisões, consideradas essenciais para o bom funcionamento do trabalho educativo, bem como da elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP” (COORDENADORA PEDAGÓGICA). Os Conselhos também deliberam e executam ações educativas, de caráter emergencial, fiscalizam o uso dos recursos do PDDE, entre outras ações, conforme destaca Dourado.

Os conselhos escolares instituídos nas escolas são espaços de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e defesa dos direitos sociais, um dos instrumentos efetivos de participação e tomada de decisões democráticas. Neste sentido, o conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos (DOURADO, 2006, p. 61).

Identifica-se também, no posicionamento dos representantes de pais, uma compreensão parcial e pouco precisa referente ao poder normativo, deliberativo e fiscalizador do conselho quando

afirmam que a “participação em reunião escolar como deliberação acerca do que será comprado com recurso financeiro da escola” (REPRESENTANTE DE PAIS NO CONSELHO ESCOLAR), o que evidencia a existência de um entendimento deste órgão, apenas como unidade executora e reprodutora de funções preestabelecidas e de atuação restrita às tomadas de decisões que enfatizam o controle e a fiscalização de recursos financeiros existentes na escola. Esse tipo de compreensão parcial desconsidera a possibilidade potencial do conselho, concebido como articulador de políticas educativas e como um dos “mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação” (DOURADO, 2006, p. 79).

Nesse sentido, se observa que no referido contexto educacional há uma necessidade relativa de esclarecimento e capacitação, para uma pequena parte dos integrantes do conselho, referente às atribuições que cada conselheiro precisa exercer, de maneira consciente e responsável para que o resultado das ações coletivas possa acontecer de forma adequada.

É possível também perceber que entre estes, há outras dificuldades de compreensão, especialmente no que diz respeito ao conjunto de possibilidades e contribuições que o Conselho pode proporcionar como instrumento fortalecedor de políticas desenvolvidas em articulação com as diversas representações que constituem o Conselho e a comunidade escolar. Isso porque, para haver participação efetiva e qualificada dos membros da comunidade escolar, levando em conta o conjunto de desafios e contradições impostas pelas estruturas do sistema dominante, é necessário que haja parceria entre o gestor e o conselho. Sob esse prisma, destaca Dourado que (2006, p. 79-80) o gestor, em parceria com o conselho escolar deve criar um “ambiente propício, que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais” e demais sujeitos envolvidos no processo educacional, considerando que,

A participação democrática não se dá sem conflito, à medida que, numa sociedade desigual, em que a riqueza é concentrada nas mãos de poucos e o poder está em suas mãos, a mobilização em torno das camadas sociais para tomar parte no debate e principalmente nas decisões políticas que têm impac-

to na vida coletiva gera tensões de todas as ordens, daí a constante luta pela democratização da gestão, utilizando-se de diferentes instrumentos, espaços e instâncias que possibilitem o debate sobre a gestão democrática (SOUSA, 2019, p. 253).

Dessa forma, o conselho escolar, compreendido como um importante órgão de estímulo e promoção à democracia nos espaços escolares, deve deliberar e promover um conjunto de políticas que, conforme o posicionamento da coordenação escolar “contribuam para a melhoria do ensino e dos alunos”(COORDENAÇÃO ESCOLAR), podendo vislumbrar o processo progressivo e permanente de fortalecimento e consolidação do “exercício pleno da liberdade de expressão, da autonomia, da participação, da transparência da gestão e do compromisso de todos com uma sociedade emancipada (BRASIL, 2004, p. 257).

Entretanto, Santos (2017) destaca haver necessidade de consolidação nas políticas de conselhos que foram ou são implementadas no âmbito educacional escolar, devido sua importância para o processo de “consecução da democratização da gestão”, e mais que isso, é “preciso que as nossas unidades escolares possam contar com um outro fator determinante para o alcance dos ideais democráticos, que é a autonomia administrativa, técnica, financeira pedagógica e jurídica a ser conquistada, efetivamente” (SANTOS, 2017, p. 72).

Assim, conforme respostas observadas nos questionários, há por parte da gestão, do conselho e da comunidade escolar, significativos esforços no sentido de deliberação, planejamento e realização de políticas educativas de aprimoramento da gestão do ensino-aprendizagem, estrategicamente articulada à realidade dos estudantes, correlacionando-se, também ao conjunto de saberes, conhecimentos, experiências e práticas sociais. Contudo, observa-se que há também necessidade de formação/preparação de parte dos integrantes do conselho, para que se promova trabalho coletivo no âmbito da gestão escolar.

Contribuições do Projeto Político-Pedagógico na democratização da gestão escolar

O planejamento educacional escolar, conforme Libâneo (2013) é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente que articula e sistematiza o desenvolvimento de atividades escolares interligadas às problemáticas existentes no contexto social. Tanto a escola quanto os professores, os estudantes e demais sujeitos que integram a comunidade escolar, constituem-se como produto e processo de ressignificação e inovação de saberes, conhecimentos e experiências desenvolvidas através e no conjunto das relações sociais, visto que tudo o que acontece no meio escolar está permeado por influências, econômicas, políticas e culturais que caracterizam a sociedade de classe.

Isso significa que os elementos do planejamento escolar – objetivos, conteúdos, métodos – estão recheados de implicações sociais, têm um significado genuinamente político. Por essa razão, o planejamento é uma atividade de reflexão acerca das nossas opções e ações; se não pensarmos detidamente sobre os rumos que devemos dar ao nosso trabalho, ficaremos entregues aos rumos estabelecidos pelos interesses dominantes na sociedade. A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é, antes, atividade consciente de previsão das ações docentes, fundamentadas em opções político-pedagógicas, e tendo como referência permanente as situações didáticas concretas, isto é, a problemática social, econômica, política e cultural que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade que integram o processo de ensino (LIBÂNEO, 2013, p. 246).

Assim, possui o planejamento escolar, dentre outras funções, o propósito de garantir o cumprimento dos princípios, diretrizes e demais normatizações estabelecidas pelo sistema educacional brasileiro, visando à garantia do êxito na sistematização e no desenvolvimento do trabalho pedagógico. Assegura de modo relativo e permanente o processo de aprimoramento na gestão do ensino-aprendizagem, levando em conta a realidade dos sujeitos e o contexto político cultural onde estão inseridos. Para isso, “é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que viabilizem as atividades” (DIREÇÃO ESCOLAR), no âmbito escolar, a partir da realização de uma “articulação

entre as tarefas da escola, as exigências do contexto social e o processo de participação democrática” (LIBÂNEO, 2013, p. 247).

Nesse sentido, a elaboração adequada e a execução comprometida do PPP, compreendido conforme Veiga (2004) como um instrumento norteador flexível capaz de possibilitar o aprimoramento, sistemático e produtivo, na organização do trabalho realizado no âmbito escolar, constitui um importante avanço no processo de democratização e construção da identidade e da autonomia da escola pública, requerendo, conforme destaca a direção escolar “uma participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar”, o que, para Pinto (2012, p. 523), possibilita a expressão de uma proposta educacional marcada por princípios éticos e políticos, claramente definidos, que se materializam, de forma ajustada e contínua, por meio de ações educativas capazes de promover o “estabelecimento de relações democráticas entre os profissionais” e demais sujeitos que integram a comunidade escolar.

Para tanto, Pinto (2012) afirma que o PPP se constitui como um instrumento de luta, por meio do qual a escola pode construir processos de democratização, garantir seu exercício de autonomia e consolidação de sua própria identidade, uma vez que levam em conta suas particularidades políticas, sociais e históricas, permitindo, entre outros aspectos culturais, “o enraizamento de sua cultura escolar local” (PINTO, 2012, p. 521). Destaca ainda que o PPP, instaura uma “forma de organização do trabalho pedagógico que supera os conflitos, elimina as relações competitivas e autoritárias, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão” (PINTO, 2012, p. 521), ou seja, instaura-se, a partir de um planejamento sistemático, uma cultura educacional pautada nos princípios de cidadania, democracia, ajustada à realidade dos sujeitos, levando em conta o contexto político social onde convivem.

Por certo, identificada a existência de políticas externas que influenciam negativamente na organização do trabalho na escola, a partir de uma afirmação da direção escolar de que “a gestão precisa ter autonomia nas tomadas de decisões pedagógicas e administrativas”, constata-se, de fato, que há – para além da organização e das competências que cabem à gestão escolar – interferências

externas que afetam, de forma relativa, o sucesso no curso da democratização das relações construídas na escola. Por um lado, Pinto (2012) afirma que, para haver autonomia, a escola não pode depender de “órgãos centrais ou intermediários para definirem o que devem executar; ao conceber o PPP, ela exerce sua autonomia, assim como, ao executá-lo e avaliá-lo, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola” (PINTO, 2012, P. 523-524).

Por outro, Lima enfatiza que não se pode desconsiderar o fato de que, “nem a atividade de gestão nem a instituição escolar terem sido historicamente construídas a partir de objetivos democráticos” (LIMA, 2018, p. 21), assim como não se pode negar que os “processos de gestão, revelam-se muito influenciados pelas organizações militares, religiosas e industriais” (LIMA, 2018, p. 21), fortemente enraizadas na cultura educacional, revelando-se, entre outros aspectos culturais como um verdadeiro impasse no processo de democratização da gestão na escola pública.

É consensual, no conjunto das opiniões e, contraditória, em suas particularidades, a compreensão e afirmação entre os sujeitos que desenvolvem atividades educativas, correlacionando saberes, conhecimentos e experiências sociais distintas no espaço escolar de que, a “elaboração do projeto político-pedagógico deve ser feita, de forma coletiva” envolvendo a participação ativa e comprometida de “todos os funcionários da escola, pais ou responsáveis e representantes de alunos e de instituições que constituem a comunidade escolar” (COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA),

De acordo com Pinto (2012), essas falas nos permitem compreender que é necessária a composição de um plano de trabalho sistemático e específico, com identidade própria, que leva em conta o conjunto de ações e relações desenvolvidas pelos sujeitos no interior e na construção do contexto político social, onde convivem. Desse modo, ao refletir sobre a importância da elaboração do projeto, levando em conta o seu processo de implementação, revisão e ajustes adequados, afirma um dos professores que “o processo de construção do projeto político pedagógico pode ser feito de vários modos” (REPRESENTANTE DOCENTE NO CONSELHO ESCOLAR), sendo geralmente conduzido pela direção escolar, uma vez que,

É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência

e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos, em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidades da escola (DOURADO, 2006, p. 53).

Considerada a importância da elaboração e implementação adequada do PPP na construção e no fortalecimento de relações que envolvem processos de democratização na gestão educacional, a construção de identidade escolar, bem como a conquista da autonomia e liberdade na organização do trabalho pedagógico. Do mesmo modo, torna-se imprescindível, reconhecer e considerar sua contribuição no processo de aprimoramento permanente na gestão do ensino e aprendizagem desenvolvidos no conjunto de ambiências educativas construídas, de forma distinta e relativa, no cotidiano da escola. Importa também considerar a relevância dos demais órgãos de deliberação coletiva como os conselhos escolares, grêmios estudantis, entre outros, destacando os desafios e as formas de resolução, referentes aos aspectos culturais internos e externos que inviabilizam os processos de democratização no espaço escolar.

Considerações finais

A materialização do projeto popular, em defesa de uma educação pautada nos princípios de cidadania e democracia social, pensado como estratégia de fortalecimento da gestão na escola pública tem se constituído de forma processual e relativa como desafio à comunidade escolar, devido a sua constituição e fortalecimento decorrente, em grande medida, do movimento contraditório presente no interior da sociedade capitalista que, ao mesmo tempo em que produz inovação, também reconstrói e ressignifica o conjunto de relações políticas, históricas e sociais, pressupondo participação consciente, individual, coletiva, ativa e efetiva, no processo de reinvenção da escola pública, delegando também, engajamento comprometido e responsável a todos os sujeitos e entidades envolvidas no contexto

educativo.

Em decorrência disso, a escola integra-se à sociedade constituindo-se como produto e processo na produção de saberes, conhecimentos e experiências humanas. Sua função social, entre outros aspectos culturais, consiste em promover formação humana e profissional para que os sujeitos possam se relacionar no contexto das reflexões e dos debates, buscando o bem comum no interior dos diferentes espaços sociais. Isso inclui preparação para o trabalho, para viver com dignidade, com compromisso ético e respeito a todos os princípios que norteiam a convivência, de forma individual, conjunta e sadia.

Entretanto, por integrar e constituir-se, de modo contraditório como um instrumento de controle social do Estado e do sistema capitalista, apresenta faces distintas, podendo servir tanto como política de reprodução dos interesses estrategicamente produzidos pelos ideais capitalistas quanto forma de preparação para o exercício adequado de cidadania e democracia, visando à liberdade, à autonomia, à emancipação política, social e ao permanente processo de humanização dos sujeitos.

Ademais, há um entendimento amplo e preciso, por parte dos gestores, referente à importância da democratização da escola pública, compreendida tanto como possibilidade de promoção, no aprimoramento da formação dos estudantes, quanto na preparação dos sujeitos para construção de uma sociedade democrática. Isso tem se refletido e motivado a elaboração de estratégias de envolvimento e estímulo à participação engajada e efetiva de sujeitos e entidades na organização do trabalho escolar.

Entre outros aspectos normativos, o conselho escolar é compreendido como entidade representativa, capaz de promover deliberação de recursos financeiros, adequação de políticas educativas e estratégias de aprimoramento permanente da gestão do ensino e aprendizagem, visando ao fortalecimento democrático na gestão da escola pública. Mas, apesar de existirem avanços considerados significativos na atuação do conselho, observa-se que há a necessidade de formação aos conselheiros, visando participação efetiva adequada no trabalho escolar.

Desse modo, o PPP possui importância fundamental na democratização da educação e do ensino por visar à garantia do exercício adequado de cidadania e democracia, à promoção da

autonomia e construção da própria identidade, a partir de um planejamento específico que considere a realidade e os sujeitos, levando em conta o contexto político social onde convivem. No mesmo sentido, promove ressignificação e fortalecimento das relações e dos processos de democratização na gestão educacional em busca da autonomia e da liberdade na organização do trabalho pedagógico, sem desconsiderar os desafios e as formas de resolução dos problemas internos e externos capazes de inviabilizar os processos de democratização no espaço escolar.

Em síntese, a democratização da gestão, na escola pública, constitui-se como um processo em permanente construção, pressupõe engajamento ativo e efetivo de todos os sujeitos que, de maneira distinta, integram a comunidade escolar. Além disso, requer atualização de conhecimentos garantidos por meio de formação inicial e continuada articulada aos saberes, experiências humanas e práticas sociais desenvolvidas, de forma individual e coletiva, tornando-se fundamental a elaboração e implementação adequada do seu projeto pedagógico.

Neste sentido, a proposta de trabalho deve ser construída pautada no resultado de estudos e pesquisas referentes ao seu contexto político social e educativo, visando tanto à construção de sua própria identidade, autonomia e liberdade quanto à inovação, ressignificação e aprimoramento permanente da gestão do ensino e aprendizagem para o fortalecimento democrático da sociedade.

Referências

ARROYO, Miguel G. O direito do trabalhador à Educação. In : GOMES, C. M. et al. Trabalho e conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador. São Paulo: Cortez, 2002.

BORDIGNON, G. Caminhar da educação brasileira: muitos planos, pouco planejamento. In: SOUZA, D. B., MARTINS, Â. M. (Orgs.). Planos de educação no Brasil: planejamento, políticas, práticas. São Paulo: Loyola, 2014. p. 29-53.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). Gestão da educação: impasse, perspectivas e compromisso. São Paulo: Cortez, 2011. P. 147-176.

BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília – DF, 2004.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP, v. 28, n. 100 – esp., p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em: 14 de ago. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da educação escolar*– Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/documentos-pdf/585-gestao-da-educacao-escolar> Acesso em: 20 ago. 2022.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. 13ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. – 2. ed. – São Paulo: Cortez. 2013.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57479>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SANTOS, T. F. A. M. *O gestor escolar público com um preposto do Estado: escola pública*. Beau Bassin, Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

SOUSA, Raimundo. *A gestão da educação pública municipal de Altamira – PA no contexto do Plano Municipal de Educação (PME) e Conselho Municipal de Educação (CME) – (2013-2018)*. 2019. 330 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Ppged/Iced/Ufpa, Universidade Federal do Pará, Altamira, 2019. Cap. 7. Disponível em: <https://ppged.prosp.ufpa.br/arquivos2/File/teseraimundo.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico*. Campinas: Papyrus, 2004.