

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DO TIPO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR PARA PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

**ESCOLA, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA**  
*Ensaio sobre uma reflexão crítica da escola e sua administração*

ERLON COUTO ZACARIAS

VOLTA REDONDA  
JANEIRO 2024

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DO TIPO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR PARA PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

**ESCOLA, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA**  
*Ensaio sobre uma reflexão crítica da escola e sua administração*

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar do IFES apresentado como requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. M.<sup>a</sup>. Maria Carolina da Silva Porcino de Oliveira

VOLTA REDONDA  
JANEIRO 2024

(Biblioteca do Campus Centro-Serrano)

Z13e

Zacarias, Erlon Couto.

Escola, Projeto Político Pedagógico e Gestão democrática ensaio sobre uma reflexão crítica da escola e sua administração / Erlon Couto Zacarias. - 2023.

21 f..

Orientador: Maria Carolina da Silva Porcino de Oliveira

TCC (Especialização) Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Centro Serrano, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar, 2023.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Projeto político pedagógico. 3. Gestão Escolar. I. Oliveira, Maria Carolina da Silva Porcino de. II. Título III. Instituto Federal do Espírito Santo.

CDD: 371.2006

Bibliotecário/a: Gabriela de Oliveira Gobbi CRB6-ES nº 825



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CAR - COORDENADORIA DO CURSO TECNICO EM LOGISTICA



ATA DE DEFESA Nº 2/2023 - CAR-CCTL (11.02.19.01.08.03.04)

Nº do Protocolo: 23152.002991/2023-21

Cariacica-ES, 21 de dezembro de 2023.

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO FINAL DE CURSO VIA WEB CONFERENCIA**

Ata de Defesa de Trabalho Final de Curso para concessão do Grau de Especialista pelo Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gestão Escolar para Profissionais da Educação do Instituto Federal do Espírito Santo.

**Data da Defesa:** 20 de Dezembro de 2023

**Candidato:** Erlon Couto Zacarias

**Orientadora:** Maria Carolina da Silva Porcino de Oliveira

**Banca Examinadora:** Adeylson Lichtenheld Craus Bertuani (membro interno)  
Diones Augusto Ribeiro (membro externo)

**Título do Trabalho:** ESCOLA, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: Ensaio sobre uma reflexão crítica da escola e sua administração

**Hora de Início:** 17:00

Link da apresentação virtual: <https://conferenciaweb.rmp.br/sala/maria-carolina-da-silva-porcino-de-oliveira>

Em sessão pública, após exposição de cerca de 1 h e 20 minutos, o candidato foi arguido oralmente pelos membros da banca, tendo como resultado:

- ( ) APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL POR UNANIMIDADE
- (x) APROVAÇÃO SOMENTE APÓS SATISFAZER AS EXIGÊNCIAS APONTADAS PELA BANCA (COM CORREÇÃO NÃO SUPERIOR A TRINTA DIAS)
- ( ) REPROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

**NOTA DA BANCA:** 7,0

**RESULTADO:** Aprovado com ressalva de correções/adequações no trabalho no prazo máximo de 30 dias

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata, que será assinada pelos membros da banca via SIPAC.

Vitória, ES, 20 de Dezembro de 2023.

*(Assinado digitalmente em 21/12/2023 20:19)*  
ADEYLSON LICHTENHELD CRAUS BERTUANI  
TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS  
CSE-CGEN (11.02.20.01.08.02)  
Matrícula: 1787253

*(Assinado digitalmente em 21/12/2023 18:04)*  
DIONES AUGUSTO RIBEIRO  
PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO TÉCNICO E  
TECNOLOGICO CSE-DIREN (11.02.20.03)  
Matrícula: 2388026

*(Assinado digitalmente em 21/12/2023 16:59)*  
MARIA CAROLINA DA SILVA PORCINO DE OLIVEIRA  
PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO TÉCNICO E TECNOLÓGICO CAR-CCTL (11.02.19.01.08.03.04)  
Matrícula: 2277452

Visualize o documento original em <https://sipac.ifes.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 2, ano: 2023, tipo: ATA DE DEFESA, data de emissão: 21/12/2023 e o código de verificação: 15d2c64a6e

## RESUMO

A definição e a caracterização da escola enquanto categoria filosófica, objeto sociológico ou conceito acadêmico é plural e diversifica-se ainda mais ao interpretá-la enquanto instituição de ensino, órgão público ou espaço de aprendizado, que de maneira geral representa uma comunidade de ensino-aprendizagem, uma coletividade pedagógica, onde a infância e a juventude, crianças e adolescentes em seu desenvolvimento sociocognitivo e psicossocial, estão sendo preparadas para a sociedade capitalista contemporânea. Assim sendo, coordenar uma escola e administrá-la enquanto corporação comunitária é um desafio em democratizar uma gestão e garantir a participação de todos seus agentes através de um plano de ação administrativo-educacional. Neste sentido, o chamado projeto político-pedagógico seria a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza no tipo de ação educativa que se quer realizar através de uma compreensão estabelecida de escola. Destarte a partir das problematizações e análises críticas da escola em Louis Althusser (1980) e Michel Foucault (1977), este trabalho destaca a importância e os desafios em construir uma 'gestão participativa e democrática' da administração escolar, visitando brevíssimas reflexões de Libâneo (2003, 2004), Vitor Paro (1990, 1997, 2015) e Paulo Freire (1993, 2002); para provocar o entendimento de que as instituições educacionais, apesar de se estabelecerem na estrutura ideológica e disciplinar do capital, podem ser espaços políticos de disputa, através de um projeto político pedagógico classista que seja um caminho para a construção da identidade da 'instituição escolar' como um instrumento teórico- metodológico e organizativo para a intervenção e mudança da realidade social brasileira. Assim como nos ensina Paulo Freire, só se aprende democracia fazendo democracia pela prática da participação, pois "ninguém vive plenamente a democracia nem tampouco a ajuda a crescer, primeiro, se é interdito no seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico; segundo, se não se engaja, de uma ou de outra forma, na briga em defesa deste direito, que no fundo, é o direito também a atuar". (Freire, 1993: 88).

**Palavras Chaves:** Escola, Projeto Político Pedagógico, Gestão Escolar.

## RÉSUMÉ

La définition et la caractérisation de l'école en tant que catégorie philosophique, objet sociologique ou concept académique sont plurielles et se diversifient encore lorsqu'on l'interprète comme un établissement d'enseignement, un organisme public ou un espace d'apprentissage, qui représente en général une communauté d'enseignement-apprentissage, un collectif pédagogique, où l'enfance et la jeunesse, les enfants et les adolescents dans leur développement socio-cognitif et psychosocial, se préparent à la société capitaliste contemporaine. Ainsi, coordonner une école et la gérer comme une entreprise communautaire constitue un défi pour démocratiser la gestion et assurer la participation de tous ses agents à travers un plan d'action administratif-éducatif. En ce sens, le soi-disant projet politico-pédagogique serait la systématisation, jamais définitive, d'un processus de planification participative, qui se perfectionne et se matérialise dans le type d'action éducative que l'on souhaite réaliser à travers une compréhension établie de l'école. Ainsi, à partir des problématisations et des analyses critiques de l'école de Louis Althusser (1980) et Michel Foucault (1977), cet ouvrage met en évidence l'importance et les défis de la construction d'une 'gestion participative et démocratique' de l'administration scolaire, en s'appuyant sur de très brèves réflexions de Libâneo (2003, 2004), Vitor Paro (1990, 1997, 2015) et Paulo Freire (1993, 2002); faire comprendre que les institutions éducatives, bien qu'établies dans la structure idéologique et disciplinaire du capital, peuvent être des espaces politiques de dispute, à travers un projet pédagogique politique classiste qui est un chemin vers la construction de l'identité de "l'institution scolaire" en tant que un instrument théorico-méthodologique et organisationnel d'intervention et de changement dans la réalité sociale brésilienne. Comme nous l'enseigne Paulo Freire, la démocratie ne s'apprend qu'en faisant la démocratie à travers la pratique de la participation, car "personne ne vit pleinement la démocratie ni ne l'aide à grandir, d'abord s'il est privé de son droit de parole, d'avoir une voix, pour faire ce que son discours critique; deuxièmement, si elle ne s'engage pas, d'une manière ou d'une autre, dans la lutte pour la défense de ce droit qui, par essence, est aussi le droit d'agir". (Freire, 1993: 88).

**Mots Clés:** Ecole, Projet Politique Pédagogique, Gestion Scolaire.

*Desconfiai do mais trivial,  
na aparência singelo.  
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.  
Suplicamos expressamente:  
não aceiteis o que é de hábito  
como coisa natural,  
pois em tempo de desordem sangrenta,  
de confusão organizada,  
de arbitrariedade consciente,  
de humanidade desumanizada,  
nada deve parecer natural  
nada deve parecer impossível de mudar.*

Eugen Bertholt Friedrich Brecht  
(10 de fevereiro de 1898 - Augsburg, Alemanha  
14 de agosto de 1956, Berlim Leste, Alemanha)

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	09
2.PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
3. JUSTIFICATIVA.....	11
4.OBJETIVO GERAL.....	12
4.1. Objetivos Específicos.....	12
5.METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
6.DISSCUSSÃO TEÓRICA.....	12
6.1. Coletividade Participativa na Escola Pública Brasileira.....	14
6.2. Gestão Democrática .....	16
7. ANÁLISE DE DADOS DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO POPULAR. Lições de Paulo Freire para um Projeto Político e Pedagógico.....	19
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: Por uma Escola dos Trabalhadores e para os Trabalhadores .....	20
9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21



## 1. INTRODUÇÃO

As escolas inserem-se no capitalismo moderno a partir do marco das revoluções industriais e da necessidade do capital em formar, 'letrar' e capacitar forças de trabalho para as fábricas e sua complexa rede de trabalho.

A escola, portanto, traz consigo os paradigmas classistas de divisão social do trabalho, constituindo em sua pluralidade as escolas do trabalhador, a escola do pobre, a escola pública e as escolas dos abastados, dos ricos, da 'classe média', sendo em sua configuração social, excludente, elitista, racista e segregacionista. Para o 'poviléu' o básico da matemática e das competências para a leitura. A elite é refinada na erudição em suas competências filosóficas críticas para a manutenção do status quo burguês e pequeno burguês de governo, regime, valores morais e judaico-cristãos.

Para Paul-Michel Foucault (1926-1984), filósofo, historiador e crítico da instituição escolar, a escola disciplina e adentra os corpos (Foucault, 1977;1999) para atender as necessidades da sociedade do capital, criando desde sempre a cultura do controle, sendo instituições que retiram compulsoriamente os indivíduos do espaço familiar ou social mais amplo e os internam, durante um período longo, para moldar suas condutas, disciplinar seus comportamentos, formatar aquilo que pensam, configurando seus corpos para o mundo do trabalho e suas exigências.

A organização da escola é planejada a fim de garantir esta disciplina: a disposição das classes (fileiras umas atrás das outras para o melhor controle do professor - "manter a disciplina" e "garantir a ordem"); a substituição da tábua do fundo das classes por uma grade a fim de garantir a limpeza e facilitar aos professores o controle para que nada possa escapar do seu olhar, são alguns exemplos. A escola se torna um aparelho para aprender, no qual o aluno, o nível e a série devem ser combinados adequadamente, assim Foucault (1977) analisa todo o processo escolar: os exercícios como uma forma de empregar tempo; as classes para articular os gestos e a postura para ler, escrever, recitar; os horários, atribuições de tarefas com certa duração e ordem.

Para Louis Pierre Althusser (1918-1990), filósofo de origem francesa nascido na Argélia, a inculcação de uma ideologia passa essencialmente por um sistema educacional de alinhamento capitalista. A escola "serve", dentre outras coisas, à doutrinação do sistema produtivo da sociedade capitalista (Althusser, 1980). Neste aspecto, a escola "garante" a perpetuação do sistema produtivo capitalista, não só à medida em que ensina um conjunto de técnicas de trabalho, mas também e

sobretudo, ao passo que instrui sua “clientela” à “aceitação” parcial – através da ideologia e dos padrões das classes dominantes cujo Estado lhes representam. Deste modo, a escola reproduz mediante a ideologia, tanto os processos de produção quanto das relações de produções deste estado de coisas à medida que ensina:

[...] a ler, a escrever, a contar, – portanto algumas técnicas [...], inclusive elementos (que podem ser rudimentares ou pelo contrário apropriados) de “cultura científica” ou “literária” diretamente utilizáveis nos diferentes lugares da produção (uma instrução para operários, outra para técnicos, uma terceira para os engenheiros, uma quarta para os quadros superiores, etc. [...] ensina também as “regras” dos bons costumes, isto é, o comportamento que todo o agente da divisão social do trabalho deve observar, segundo o lugar que está destinado a ocupar [...]. Ensina também a “bem falar”, a “redigir bem”, o que significa exatamente (para os futuros capitalistas e para os seus servidores) a “mandar bem”, isto é, (solução ideal) a “falar bem” aos operários etc.[...] diremos que a reprodução da força de trabalho exige não só uma reprodução da qualificação desta, mas, ao mesmo tempo, uma reprodução da submissão desta às regras da ordem estabelecida [...] para os operários e uma reprodução da capacidade de manejar bem a ideologia dominante para os agentes da exploração e da repressão (Althusser, 1980).

O aparelho escolar de Estado ocupa lugar *sine qua nom* no ordenamento e hierarquia dos lugares simbólicos de poder que os sujeitos ocupam no sistema de produção correspondente ao seu lugar de classe. Alimenta, contudo, em sentido de manter a funcionalidade da ordem de classe a produção das relações de produções à medida que através do currículo, “materializa” produções e lógicas discursivas hegemônicas dos valores e saberes próprios da cultura dominante.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

A partir dessas caracterizações teóricas da escola em Althusser (1980) e Foucault (1977), surge a problematização de administrar, coordenar e gerir democraticamente e coletivamente esta ‘instituição social’<sup>11</sup> de modo que se possa

---

<sup>1</sup> A sociologia compreende as *Instituições Sociais* como instrumentos que regulam e normatizam a ação dos indivíduos a partir do uso de regras, normas e leis. Émile Durkheim (David Émile Durkheim, 1858-1917) definiu a instituição social como sendo todas as crenças e modos de proceder estabelecidos pela coletividade. Para Durkheim, elas possuem um papel pedagógico e nos ensinam como ser parte da sociedade em que nascemos. Além de Durkheim, o sociólogo Max Weber (Karl Emil Maximilian Weber, 1864 – 1920) se dedicou imensamente aos estudos sobre a socialização e as instituições sociais. De acordo com Weber, elas foram criadas para integrar o indivíduo à sociedade e são o motivo para existir a *coesão social* que é o modo como uma sociedade une os seus indivíduos em um corpo coeso. (WEBER, 1999. DURKHEIM, 2007).

reformular ou romper em partes com estas imposições sociais e filosóficas intrínsecas em sua constituição da *escola em si*, fazendo com que a *escola para si*, seja além de uma utopia, o começo de um esboço desafiador de um projeto, emancipador e libertador para as crianças e adolescentes em formação, enquanto sujeitos críticos e transformadores de sua realidade, em busca de uma verdadeira efetivação e realização da cidadania plena no Brasil.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Minha experiência no magistério desde 2001, lecionando História e Geografia para o Ensino Fundamental, Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos, sendo profissional em escolas do sul fluminense, Minas Gerais e São Paulo, da rede pública, municipal estadual e privada, me trouxeram um conhecimento empírico com relação à gestão e implementação de diversos projetos políticos pedagógicos.

Neste sentido, este ensaio justifica-se a partir de uma análise crítica da escola, a partir de minha experiência profissional como professor, envolvendo a sua gestão e administração que passam por um plano de ação educacional.

Assim sendo, compreendo o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento direcionador, cuja função é nortear as ações planejadas e desenvolvidas no contexto educativo, expressando a realidade histórica contemporânea, partindo do princípio de que as instituições também aprendem, evoluem e se transformam como as pessoas. Assim sendo, a essa ferramenta compete a operacionalização do planejamento institucional, em um movimento constante de reflexão-ação-reflexão. Sua importância reside no fato de se tomar uma direção, um rumo para que as ações possam ser definidas com conseqüente compromisso coletivo.

É chamado de político, por refletir as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do 'cidadão', como membro ativo e transformador da sociedade em que vive, a partir das rotinas e do cotidiano escolar, e das interpretações críticas do que se aprende e do como se ensina, através da construção de verdadeiros espaços coletivos de planejamento e empoderamento da comunidade escolar. Denomina-se pedagógico, porque expressa as atividades acadêmicas, educativas e didáticas que levam a alcançar os seus objetivos educacionais alinhados as legislações educacionais brasileiras. (Almeida et al., 2010)

Enquanto plano político relaciona-se com uma sociedade classista e seus conflitos de poder, sendo que a partir da tese de uma escola universal e democrática,

as críticas em Foucault (1977) e Althusser (1980) provocam uma antítese da escola enquanto objeto, para em síntese afirmar a necessidade de disputa *para si*, de uma escola inclusiva, participativa e dinâmica em seus diagnósticos e diretrizes, princípios, valores e política educativa, através da voz atuante de seus principais atores: estudantes, profissionais da educação e toda sua comunidade.

#### **4. OBJETIVO GERAL**

Analisar a Escola, a Gestão Escolar e o Projeto Político Pedagógico enquanto espaços e instrumentos de Gestão Democrática e Democracia Escolar.

##### **4.1. Objetivos Específicos**

Analisar o Projeto Político Pedagógico através de uma interpretação crítica à escola enquanto espaço político classista.

Contribuir teoricamente para a comunidade escolar, com uma análise crítica sobre a escola, combinada com análises afirmativas e positivas sobre o Projeto Político Pedagógico enquanto ferramenta de uma Gestão Democrática da Escola Pública.

#### **5. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este ensaio, através de uma metodologia bibliográfica, aborda uma breve reflexão crítica sobre a escola. A metodologia bibliográfica objetiva reunir estudos científicos, que irão sustentar a construção da investigação proposta a partir do tema determinado compreendendo algumas etapas como: a) escolha do tema; b) elaboração do plano de trabalho; c) levantamento da bibliografia; d) compilação; e) fichamento; f) análise e interpretação; g) redação.

Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica apresenta-se como uma metodologia de pesquisa que subsidia teoricamente todas as demais metodologias investigativas, que exigem estudos exploratórios ou descritivos uma vez que permite uma ampla visão da problemática que permeia e conduz a investigação possibilitando também a construção literária de um quadro conceitual que envolve o objeto pesquisado.

Neste contexto este ensaio reúne elaborações do historiador e filósofo Michel Foucault (1977) e do também filósofo Louis Althusser (1980), ambas críticas a escola, combinadas com os estudos dos educadores José Carlos Libâneo (2003, 2004) e Vitor Henrique Paro (1990, 1997, 2015) sobre gestão e administração escolar. Paulo Freire

(1993, 2002) nos remete a suas análises sobre democracia e participação popular como ponto de apoio na conclusão deste estudo.

## **6. DISCUSSÃO TEÓRICA**

A obra de Michel Foucault (1977) de caráter ensaísta traz um exame minucioso dos mecanismos sociais e teóricos que motivaram as grandes mudanças que se produziram nos sistemas penais ocidentais durante a era moderna. É dedicado à análise da vigilância e da punição, que se encontram em várias entidades estatais (hospitais, prisões e escolas). Embora baseado em documentos históricos franceses, as questões sobre as quais se debruça são relevantes para as sociedades contemporâneas.

Em Althusser, L., Nota sobre Aparelhos Ideológicos do Estado (1985), a ideologia advém do inconsciente, de Freud, e da fase do espelho, de Lacan, de forma a possibilitar a descrição de estruturas e sistemas que permitem um conceito significativo do eu. Assim, a ideologia é a relação imaginária, transformada em práticas, a qual seria hábil a reproduzir as relações de produção vigentes, sendo a interpelação, o reconhecimento, a sujeição e os aparelhos ideológicos de estado quatro categorias básicas. Em seu ensaio sobre a ideologia, Althusser busca encontrar o lugar da submissão espontânea, bem como o seu funcionamento e suas consequências para o movimento social, sendo que a dominação burguesa somente encontraria estabilidade pela autonomia dos aparelhos, tanto de produção quanto os de reprodução, isolados.

Percebe-se, dessa maneira, que os Aparelhos Ideológicos do Estado são à base de sustentação de sua teoria, na medida em que o mito do Estado como instituição acima da sociedade também aparece no estruturalismo marxista sob a forma de "a instituição além das classes é soberana" evidenciando a reprodução das relações de produção, ou seja, na reprodução das relações de exploração capitalistas.

Vitor Henrique Paro, no seu trabalho sobre "Administração Escolar: Introdução Crítica" (1990), estuda as múltiplas determinações econômicas e sociais da administração e examina as possibilidades de uma práxis escolar voltada para a transformação social. De forma clara e objetiva, o autor divide o conteúdo de seu livro em quatro capítulos: no primeiro, examina o conceito de administração, fazendo abstração dos condicionantes específicos desta ou daquela estrutura social determinada; no segundo, estuda a administração na sociedade capitalista, procurando identificar seus principais determinantes sociais e econômicos; no terceiro capítulo,

procura conceituar a transformação social, assim como caracterizar o papel que a educação pode desempenhar em tal processo.

Finalmente, no quarto capítulo, analisa o caráter conservador da teoria e da prática administrativa escolar no Brasil, procurando estabelecer alguns pressupostos básicos para uma experiência administrativa escolar comprometida com a transformação social.

Na obra de Libâneo, J. C. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática* (2004), verifica-se que a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões.

### **6.1. Coletividade Participativa na Escola Pública Brasileira**

A coletividade participativa na escola pública brasileira é um desafio que promove compromisso, responsabilizações, pertencimento, inclusão e democracia política em um Brasil marcado politicamente pelo autoritarismo e pela prática do mandonismo personalista que se combinam na contemporaneidade com práticas que sustentam a ‘politicalha’ patrimonialista, clientelista, fisiologista e ‘parasitária’ dos equipamentos públicos.

As escolas brasileiras, em particular as escolas públicas estão distantes de serem espaços democráticos, haja visto recentemente as patrulhas políticas do “Movimento Escola Sem Partido” e as polêmicas e questionáveis eleições de diretores de escolas que patinam entre a falta de competência técnica, as escolhas indiretas e a segregação da comunidade escolar na eleição dos gestores.

A ‘instituição escolar’ como sistema de relações humanas e sociais, difere-se das empresas convencionais. A organização e a gestão na escola referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização dos recursos materiais, humanos, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação do trabalho de pessoas. Organizar a escola significa dispor de forma ordenada, estruturar, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la pedagogicamente. (Libâneo, 2003, 2004)

Os termos organização e gestão são utilizados, geralmente, associados à ideia de administração, de governo, de modos para o funcionamento de determinada ‘instituição social’, como: família, empresa, órgão público, escola, sempre com o intuito

de alcançar objetivos.

E quais seriam esses objetivos da escola, em especial a escola pública brasileira, em uma sociedade de extremas desigualdades sociais e concentração de renda? Uma sociedade excludente, racista, homofóbica, misógina, conservadora, ignorante, mística, violenta, de altos índices sociais de pobreza, miséria, desemprego, analfabetismo, analfabetismo funcional; que desvaloriza e massacra com baixíssimos salários os profissionais da educação e que atualmente o governo federal, de acordo com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), o Ministério da Educação (MEC) acumulou um bloqueio de quase R\$ 3 bilhões em 2022 em repasses que deveriam ser aplicados a educação nacional, provocando entre tantas calamidades, a falta de merenda escolar em algumas escolas, fazendo com que os alunos dividam um ovo para se alimentarem!

Há um elemento político, que não é imparcial para o gestor, e deve se manifestar na construção do projeto Político Pedagógico, que é a compreensão sobre a escola e em que sociedade ela está inserida. A escola se constitui na superestrutura do Estado Democrático-Burguês de Direito Positivo, de maneira ideológica, disciplinar e de controle, mas pode ser e estar em disputa política pelos trabalhadores para sua emancipação, ou então, autonomia para uma gestão de fato democrática e coletiva para a formação de sujeitos históricos críticos e protagonistas de mudanças sociais e políticas que urgem no Brasil.

Para o professor Vitor Paro (1990) a direção de uma escola deve obedecer a concepção do administrador como educador, de forma que não se oponha o educador que se preocupa com os alunos do administrador que busca eficiência justamente porque o foco é o aluno. A ação administrativa, em seu sentido geral, segundo o autor, é mediação na busca de fins, o que a meu ver não devem ser dissociados de posicionamentos e ações sociopolíticas que também são educativas. O processo pedagógico, longe de uma concepção transmissiva, precisa considerar que o aluno só aprende quando se faz sujeito. Trata-se de uma ação política na relação de convivência entre sujeitos; por isso, também, uma relação democrática entre sujeitos que se afirmam como tais.

O fim da educação é a formação de sujeitos (ser humano-histórico) e essa formação se faz na relação política e pessoal entre os alunos e educadores (Paro, 1990, 1997), que no meu entendimento devem ser estabelecidos a partir de uma concepção crítica sobre o que é a escola na sociedade capitalista contemporânea, e

de como a transformamos em um instrumento de organização e construção coletiva para o saber emancipador e libertador de nossas crianças e jovens.

## **6.2. Gestão Escolar Democrática**

Ainda de acordo com o professor Vitor Paro (1990) esse conceito geral serve para afastar dois vícios presentes no senso comum e também em estudos acadêmicos de administração de empresas. O primeiro vício é o que associa toda gestão à relação de mando e submissão. Assim, numa sociedade que ainda se funda na dominação, parece não ser possível pensar em administração senão em termos de alguém que administra e alguém que é administrado, como se os seres humanos ainda não tivessem se despregado do âmbito da necessidade natural, de modo a serem capazes de se autoadministrarem ou a realizarem uma gestão em que vigore a colaboração entre as pessoas, não a dominação de umas sobre as outras.

Para o professor Paro (1990, 1997) a elite proprietária dos meios de produção, como acontece no capitalismo, não há nenhum interesse em adotar formas de gestão que incluam uma verdadeira colaboração com os explorados. Estes, como já vimos, para ter acesso aos meios de produção (condições objetivas de vida), mesmo sendo eles a única fonte de toda a riqueza produzida, precisam aceitar a imposição do capital, que lhes “devolve”, na forma do salário, apenas uma diminuta parte do valor por eles criado, enquanto o restante é apropriado pelo capitalista, cujo único “trabalho” é administrar o emprego do capital e da força de trabalho.

Por isso, tanto na prática empresarial quanto na formação dos administradores de empresa, sequer se vislumbra um conceito amplo de administração que inclua a possibilidade da colaboração recíproca, porque esta negaria a dominação implícita na relação entre capital e trabalho. A chamada teoria geral de administração, nada mais é, pois, do que a teoria capitalista de administração. A coordenação do esforço humano coletivo, um dos processos essenciais da atividade gestora, se dá na forma específica de gerência, isto é, pelo controle do trabalho alheio que, como vimos, é trabalho forçado.

Professor Paro (1990, 1997) argumenta que o segundo vício do senso comum é reduzir o fato administrativo apenas às chamadas atividades-meio, ou seja, àquelas ações que antecedem, preparam ou dão suporte externo à realização das atividades-fim. Numa escola, por exemplo, costuma-se reconhecer como componente da administração, além dos recursos materiais e financeiros e das normas para o



funcionamento do estabelecimento de ensino, apenas as ações preparatórias ou de assistência às atividades propriamente educativas, como as da diretoria, da secretaria, dos serviços auxiliares, etc. Não há dúvida nenhuma quanto à importância dessas atividades e do acerto em chamá-las administrativas. O que não parece correto é excluir as atividades-fim do âmbito da administração.

Se administração é mediação para realização de objetivos, não há nada mais administrativo, na escola, do que o processo educativo que se dá na situação de ensino, não se justificando, portanto, o costume de antepor as atividades pedagógicas às atividades administrativas. Não é incomum ouvir professores e pessoal da escola em geral, quando reclamam da direção ou de autoridades do sistema de ensino, dizer que a preocupação destes é apenas com o administrativo, esquecendo-se do pedagógico.

Ora, se o que qualifica o administrativo é precisamente a busca de objetivos, e se o objetivo da escola é precisamente o pedagógico, cuidar do administrativo, aí, consiste necessariamente em cuidar do pedagógico. Portanto, reduzir o escopo da administração às atividades-meio é identificá-la à prática burocrática no sentido mais depreciativo deste termo, isto é, a uma prática que acaba por tornar-se fim em si mesma, perdendo precisamente aquilo que é essencial na gestão, seu caráter mediador. Por isso, uma ação na escola que não se preocupa com o pedagógico pode ser considerada burocrática, mas não administrativa.

Segundo o professor Vítor Paro (1990, 1997) a consideração desses dois equívocos enseja o delineamento de um conceito de gestão escolar que ultrapasse a nociva concepção da razão mercantil que tem contaminado tragicamente as políticas públicas educacionais. Antes de tudo, é preciso ficar claro que a escola enquanto empresa não é apenas diferente da empresa mercantil capitalista: elas têm objetivos antagônicos. Enquanto esta última está preocupada com o lucro, aquela se ocupa da formação do humano-histórico.

O lucro do capitalismo é resultado da exploração do outro, por meio da expropriação do excedente de valor produzido pelo trabalhador; a formação do humano-histórico é fruto da educação, por meio da apropriação da cultura, numa relação entre sujeitos.

No primeiro caso há dominação; no segundo, colaboração recíproca. E ambos os fenômenos se dão necessariamente: o lucro capitalista precisa da exploração (e da conseqüente relação de dominação); a formação humano-histórica precisa da

educação (e da conseqüente relação de colaboração recíproca). Por isso, não é com a aplicação na escola dos procedimentos administrativos que “dão certo” na empresa mercantil que se vai alcançar a racionalidade e a eficácia do empreendimento educacional.

A conseqüência lógica do entendimento da administração como mediação para o alcance de fins é que são esses fins que determinam os meios a serem utilizados, não podendo os meios, sob qualquer pretexto, se colocarem em oposição aos objetivos.

Para o professor Vitor Paro (1990, 1997, 2015) falar em gestão escolar, portanto, é acima de tudo falar em educação, o fim último da escola. Por isso, por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estão a serviço da atividade-fim que é o ato educativo. Aqui, é preciso acima de tudo afastar o amadorismo pedagógico e assumir a singularidade do processo de ensino, fundamentando-o na ciência, na técnica e no envolvimento político de seus executores.

Isso exige provimento de condições adequadas de trabalho (cuidado e dedicação aos educandos e oferecimento de condições de exercício profissional qualificado e digno aos educadores) e utilização de métodos didáticos avançados (pautados no desenvolvimento recente da Pedagogia). Exige também abolir os nefandos controles gerenciais e toda a parafernália gestonária mercantil, adotando uma coordenação do trabalho coletivo que se pautem na colaboração recíproca.

Professor Paro (1990, 1997) conclui que é preciso uma atenção superlativa com a formação profissional do professor, não apenas no que diz respeito aos conteúdos culturais que irá ensinar, mas também a uma formação intelectual e moral condizente com valores humano-históricos de democracia, justiça e eliminação do obscurantismo e da desigualdade.

## **7. ANÁLISE DE DADOS**

### **DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO POPULAR: Lições de Paulo Freire para um Projeto Político e Pedagógico**

Paulo Freire (2002) enfatiza como princípio de democracia participativa a existência de “estruturas democratizantes e não estruturas inibidoras da presença participativa da sociedade civil no comando da república”. Para Paulo Freire só se aprende democracia fazendo democracia pela prática da participação, pois: “ninguém vive plenamente a democracia nem tampouco a ajuda a crescer, primeiro, se é interdito no seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico; segundo, se não se engaja, de uma ou de outra forma, na briga em defesa deste direito, que no fundo, é o direito também a atuar”.

Nessa perspectiva, a participação apresenta-se como atividade essencial para a construção de uma sociedade mais justa, devendo expressar-se na educação ao modo freiriano em: participação como exercício de voz, de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania, pronunciar-se e manter-se em relação direta, e necessária, com a prática educativo-progressista e libertadora para os oprimidos.

A filosofia de Paulo Freire se posiciona a favor da liberdade, da justiça, da ética e da autonomia do ser humano, da escola, da sociedade. Mais ainda, destaca que ‘Paulo Freire percebe que a democracia não acontece de uma hora para outra, por decreto, por uma concessão de uma autoridade que se autointitula democrática, ou apenas quando a sociedade deixar de ser capitalista. Ele entende que a democracia, a liberdade, a autonomia, é um processo. Mas não é um processo de cima para baixo, e sim uma conquista conjunta, coletiva, que exige respeito, diálogo e poder de decisão a todos que participam dessa caminhada’. Um processo que faz parte da própria humanização do ser humano, da sua vocação para ser mais. (Freire, 2002).

A utopia e a cientificidade de Paulo Freire para a educação brasileira, assim como todos os valores democráticos e estruturantes de desenvolvimento, avanços e melhorias do ensino público no Brasil foram atacados, precarizados e violentamente sofreram retrocessos de décadas ao longo do nefasto governo de Jair Bolsonaro. A laicidade da escola foi ameaçada e o patrulhamento ideológico dos docentes é uma máxima de perseguição e controle das idéias e da manifestação da liberdade de

cátedra. A escola pública, aquela que garante aos oprimidos sua possível libertação pelo saber precisa ser assumida e pertencida novamente por suas comunidades e pelos profissionais da educação.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **Por um Escola dos Trabalhadores e para os Trabalhadores**

Com algumas diferenças de país para país, assistimos à massificação da Escola no início do século XIX, sendo que a forma como está se organizou e as estratégias aplicadas na sala de aula sofreram muito poucas alterações desde então. O papel de professores e alunos tem-se mantido, praticamente, inalterado.

Cabe ao professor transmitir conhecimentos e fazer cumprir a disciplina na sala de aula; ao aluno, receber ensinamentos e respeitar as regras impostas pelo professor.

A comunicação ocorre, quase exclusivamente, de modo unidirecional e a interação professor-aluno é praticamente nula, com exceção das habituais perguntas-teste, que permitem ao professor averiguar de que forma os alunos estão a assimilar os conhecimentos transmitidos.

As escolas continuam a ver os alunos como um produto, que, tal como numa fábrica de automóveis do século XX, entra na linha de montagem, é moldado, transformado, sujeito a diferentes modificações ao longo de um processo que se inicia aos seis anos e, caso o “produto” não apresente qualquer “defeito” que obrigue a uma retenção e consequente repetição do seu processo de (trans)formação, termina ao fim de doze anos, para posterior acesso a uma formação universitária, também ela com pouco relevo do papel do aluno no seu percurso académico.

Nesse sentido, compreender a escola e onde ela se insere, no contexto da sociedade capitalista contemporânea, que avança em tecnologias e em novos desafios pedagógicos, irá nos permitir compreender a luta por sua constituição democrática, coletiva e aberta para sua comunidade no sentido de edifica-la cada vez mais enquanto espaço crítico, educativo e de formação cidadã para a vida, a coletividade e o mundo do trabalho, principalmente para os mais pobres e marginalizados, onde a escola é a única representação do Estado de Direito para as suas vidas, sendo necessário reinventá-la cada vez mais para torna-la prazerosa, atrativa e de fato transformadora para o mundo desigual e excludente em que vivemos.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Irismar de; GUERREIRO, Maria das Graças da Silva; NÓBREGA-THERRIENI Silvia Maria; MOREIRA; Thereza Maria Magalhães. Projeto Político Pedagógico: concepção, construção e avaliação na enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP Nº 44 (3). Setembro de 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/jHFMTTYLdHRKfpNXssQ7YjP/>> acessado em 06/12/2023.

ALTHUSSER, L. Aparelhos Ideológicos do Estado: nota sobre aparelhos ideológicos do Estado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado. 3. ed. Lisboa: Presença, 1980.

BRECHT, Bertolt. Antologia poética. Rio de Janeiro: ELO Editora, 1982.

CACIANO, Caroline; SILVA, Giuliana Arboite da Revista e-Ped.FACOS/CNEC Osório. Volume 2 – N º 1 Agosto 2012 – ISSN 22377077.

DURKHEIM, Émile. As Regras do Método Sociológico. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2007.

Escola Sem Partido. Disponível em: <<http://www.escolasempartido.org/>> acessado em 06/12/2023.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir. Petrópolis: Vozes, 1977.

\_\_\_\_\_ Em defesa da sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 11ª Edição, São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_ Paulo. Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar. 1ª Edição, São Paulo: Olho d' Água, 1993.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, João Carlos et. al. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1990.

\_\_\_\_\_Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez Editora, 2015.

\_\_\_\_\_Site Pessoal. Disponível em:

<<https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>> acessado em 06/12/2023

REISDOERFER, Hiago. Cortes na Educação. Novo bloqueio agrava impacto de cortes na educação superior; confira a situação da FURG. Motivado pela lei do teto de gastos, contingenciamento no MEC chega a R\$ 3 bilhões em 2022. Disponível em: <<https://www.furg.br/noticias/noticias-institucional/novo-bloqueio-agrava-impacto-de-cortes-na-educacao-superior-confira-a-situacao-da-furg>> acessado em 06/12/2023.

TOMAZELA, João Maria. O Estado de São Paulo. Merenda escolar sem reajuste faz com que crianças dividam até ovo. In Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/noticias/agencia-estado/2022/09/16/merenda-escolar-sem-reajuste-faz-com-que-criancas-dividam-ate-ovo.htm>> acessado em 06/12/2023.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB. 2v.1999.