

## **A participação social como fundamento da gestão democrática da escola: confluências entre princípios e autonomia**

Social participation as the foundation of democratic school management: confluences between principles and autonomy

Lilianne Borba Castro  
Rede Estadual de Ensino, Santa Maria da Vitória, Bahia  
lilianneborba@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-1968-0865>

Júlia Cecília de Oliveira Alves Ribeiro  
Rede Municipal de Ensino, Dário Meira, Bahia  
juliaailicec@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-1920-7338>

Adenilson Souza da Cunha Júnior  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Itapetinga, Bahia  
adenilson.cunha@hotmail.com - <http://orcid.org/0000-0003-3622-1799>

Cláudio Pinto Nunes  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, Bahia  
claudionunesba@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-1514-6961>

*Recebido em 21 de março de 2021  
Aprovado em 18 de fevereiro de 2022  
Publicado em 18 de abril de 2023*

### **RESUMO**

A gestão democrática vem sendo construída no Brasil a partir da década de 1990, coincidindo com o período de reformas na educação e de um processo maior, a reforma do próprio Estado brasileiro. O presente artigo busca refletir sobre a importância da gestão democrática no processo educacional, considerando a necessidade de articulação entre as ações pedagógicas e a função social da escola, bem como as implicações políticas e sociais deste modo de gestão. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que abrange discussões teóricas sobre o tema em estudo. O foco de análise evidencia o modo como a atuação comprometida da equipe gestora pode possibilitar a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, desenvolvendo, através da gestão compartilhada, uma autonomia

construída pela participação social, a qual permite a legitimação do sucesso escolar e, conseqüentemente, o amadurecimento da democracia no país.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Autonomia; Escola Pública.

PA

## ABSTRACT

The democratic management is being built in Brazil from the 1990s, coinciding with the period of reforms in education and a larger process, reform of the Brazilian State itself. This article seeks to reflect on the importance of democratic management in the educational process, considering the need for articulation between the pedagogical actions and the social function of the school, as well as the political and social implications of this mode of management. This is a bibliographic research that has theoretical discussions on the topic under study as a reference. The analysis focus highlights the way in which the committed performance of the management team can enable the participation of all subjects involved in the teaching-learning process, developing, through shared management, an autonomy built by social participation, which allows the legitimation of the school success and, consequently, the maturing of democracy in the country.

**Keywords:** Democratic Management; Autonomy; Public School.

## Considerações iniciais

Sabe-se que os ambientes educativos são formados a partir do espaço não escolar e ampliam-se aos diversos lugares da comunidade local e da sociedade como um todo, até chegar ao contexto da formação escolar. Diante disso, a escola precisa promover uma educação integrada ao contexto em que se insere, possibilitando a participação de todos os sujeitos envolvidos nesse processo de forma a contribuir para a construção coletiva do trabalho pedagógico.

Este pensamento passou a ter espaço no Brasil a partir da década de 1990, inserindo-se, portanto, num contexto histórico, político e econômico específico que favoreceu a reforma da educação, e também do Estado brasileiro, em decorrência da reestruturação produtiva do capital e das lutas empreendidas pela redemocratização do país nas décadas anteriores. A gestão democrática escolar, neste sentido, faz parte do processo de reconstrução da democracia do país. De acordo com Cury,

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (Brasil, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação

Neste sentido, agir democraticamente no espaço escolar é possibilitar que as ações da escola sejam discutidas coletivamente, a partir da inserção da sociedade nesse contexto, promovendo a participação contextualizada de todos os envolvidos na realidade educacional e como consequência contribuindo para o fortalecimento da democracia em nossa sociedade.

Cabe destacar que a autonomia da escola na tomada de decisões em todas as esferas deve estar pautada na construção de seus projetos pedagógicos, norteados a partir da realidade que a cerca, dialogicamente articulada com a comunidade escolar e local, a fim de que possa ouvir a voz e refletir para seus anseios. e atentar para os seus anseios. Isso é possível através de uma prática direcionada e embasada nas políticas públicas da educação, as quais objetivam promover uma educação de qualidade, tendo em vista o que prediz o texto da Constituição Federal: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 63).

Para efeitos da razão de ser da escola e da gestão participativa, o papel e a atuação dos gestores assumem grande importância no trato da questão da gestão democrática. Lidar com a política de abertura e participação nas tomadas de decisões requer uma maior discussão por parte do gestor, principalmente no que diz respeito à educação. Dessa forma, a gestão democrática da escola passa a ser objeto de discussão deste trabalho, a partir do momento em que nele se busca refletir sobre a importância da autonomia, a qual é construída pela participação social no meio educacional.

## **Gestão Pública Escolar**

O papel da escola na sociedade do conhecimento é um tema que leva a refletir como o ensino tem sido pensado, organizado e construído, já que a chamada era da informação apresenta conotações específicas, centrada na realidade tecnológica e

comunicativa da sociedade moderna. Dessa forma, a escola precisa fazer parte dessa realidade, tomando-a para si, a fim de transportá-la para o seu mundo, que está diretamente ligado à realidade dos educandos, os quais necessitam de conhecimentos voltados à sua forma de articulação neste contexto sócio-histórico, o que significa dizer que a aprendizagem, neste caso, não deve centrar-se apenas no aspecto cognitivo, mas na formação mais ampla deste sujeito na sociedade diante da dinâmica de relações que ocorrem dentro e fora da instituição. Para Nardi e Boiago (2018, p.338)

PA

Essa dinâmica, que, ao certo, é implicada pela correlação de forças que se processa em sociedade em torno de projetos distintos de educação, constitui o pano de fundo da cena educacional, ali situada a gestão do ensino público com suas intrincadas questões sobre possibilidades e limites à democratização.

Neste contexto de limites e possibilidades, o papel do gestor é ainda mais importante, pois nem sempre essa relação escola-sociedade moderna acontece de maneira positiva (muitas vezes nem acontece), devido às forças opressoras que se manifestam em muitas instituições, inclusive na escola. Por este motivo, cabe principalmente à equipe gestora – diretores, coordenadores, auxiliares de coordenação, entre outros profissionais da educação – usar das ferramentas possíveis para articular essa relação, a partir de uma comunicação efetiva e dinâmica, capaz de integrar todos os sujeitos participantes do processo educacional na busca por melhorias na aprendizagem e na interação entre os diferentes sujeitos sociais.

A autonomia escolar proposta pela gestão democrática, neste sentido, deve estar voltada às dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. O foco maior da gestão escolar deve estar na gestão pedagógica, tendo em vista que as relações que envolvem tanto o ensino quanto a aprendizagem são essenciais no desenvolvimento das ações educativas. processo ensino-aprendizagem é essencial no desenvolvimento das ações educativas. No entanto, o gerenciamento dos recursos financeiros também merece destaque, no sentido de melhor compreendê-lo para executá-lo de forma adequada, posto que a descentralização dos recursos da educação veio garantir a autonomia da escola, apesar desse gerenciamento nem sempre parecer uma tarefa fácil.

A Constituição Federal da República, de 1988, estabelece em seu artigo 37 cinco princípios básicos que são submetidos à administração pública. De acordo com este artigo “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p. 23). Vale ressaltar que a administração pública pode ser compreendida como as atividades desenvolvidas pelo Estado, visando atender a um serviço público. Nesse contexto, Tavares (1992, p. 21) a define como “o conjunto das pessoas coletivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a atividade ou função administrativa”.

Diante disso, enquanto unidade administrativa de um sistema de administração da educação, a escola pública deve se pautar pelos princípios da legalidade (obediência ao que a lei prescreve), impessoalidade (atos voltados aos interesses do coletivo), moralidade (ética na administração), publicidade (divulgação ampla dos atos) e eficiência (uso eficiente dos recursos), que regem a administração pública e são encontrados no artigo em questão.

Apesar de não se constituir como personalidade jurídica própria, devido ao fato de pertencer às Secretarias Estaduais ou Municipais de Educação, a escola pública pode e deve integrar-se como entidade de direito privado, e a partir daí, torna-se Unidade Executora (Uex), também conhecida como Caixa Escolar, passando a gerir os recursos que são descentralizados. Sendo assim, diante desse contexto, os mesmos princípios da administração pública também devem ser aplicados às Unidades Executoras, a fim de realizar a gestão financeira das contas bancárias específicas da escola.

Nessa perspectiva, o planejamento é uma etapa que ocupa centralidade na gestão, uma vez que é um processo interativo que surge de definições abstratas, ficando cada vez mais importante na elaboração de proposições, em detalhamentos contínuos, com retornos que garantem a correção de etapas anteriores, até que o resultado possa ser edificado em um documento. Este documento deve dar segurança para que se possa implementar, controlar e fazer correções, caso seja necessário (VALERIANO, 1998).

Planejamento e gestão se inter-relacionam, uma vez que o ato de planejar incide sobre a condução da gestão em suas diversas finalidades. Nas palavras de Luck:

PA

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais. (LUCK, 2006, p. 26)

Diante do exposto por Luck (2006), pode-se afirmar que as etapas de planejamento, execução e prestação de contas também precisam ser levadas em consideração pela gestão escolar. Além disso, é necessário também que seja feito um uso constante do projeto pedagógico como importante referencial no desenvolvimento dessas etapas, já que a gestão financeira de uma escola deve caminhar junto com o seu projeto pedagógico, a fim de garantir uma educação de qualidade e para todos.

Nesse sentido, as políticas educacionais apresentam-se de extrema relevância para o bom resultado do trabalho da gestão pública escolar, já que tem como finalidade principal o reconhecimento e a garantia do direito à educação para todos, assim como previsto na Constituição. Ressaltamos que esse fato necessita estar relacionado não só ao acesso à educação, mas também às formas de se proporcionar a permanência do estudante no ambiente escolar. O papel do gestor nesse contexto não consiste em apenas ter conhecimento dessa realidade, mas principalmente em ter comprometimento profissional para que suas ações e práticas objetivem uma educação transformadora.

Quanto à gestão democrática dos recursos, algumas interpretações retomam outro viés. O de que a gestão dos recursos pelas escolas é mais uma forma de o Estado gerenciar e controlar a aplicação das verbas, de forma falsamente democrática. De acordo com Lima, Prado e Shimamoto (2011, p. 8) “apesar dos discursos democratizantes, vivencia-se a organização escolar conciliadora, de moldes gerenciais, que em nada se aproximam dos princípios de uma escola verdadeiramente democrática”. Tal visão corrobora com o pensamento de Arruda e Colares (2015), quando afirmam que:

Neste sentido, a gestão democrática compõe um panorama complexo, pois tem origens em movimentos populares, é reivindicada e aclamada na Constituição Federal, mas, em contrapartida, recebe determinações de uma ideologia que transforma a educação em serviço, que é recomendada por agentes internacionais que determinam os critérios e índices de qualidade da educação e como devem ser inferidos e controlados (ARRUDA; COLARES, 2015, p. 240).

Partindo desse ponto de vista, entendemos que o processo democrático que se pretende na escola deve vir acompanhado de uma visão crítica acerca de como este processo ocorre, sabendo que no momento este é o caminho que está posto, a fim de diminuir as interferências externas e aplicar da forma mais proveitosa possível a gestão que é possível, somando ao mesmo tempo as experiências atuais para quando for possível, no campo da proposição e elaboração das políticas públicas educacionais, tais mudanças possam ser produzidas.

## **A gestão democrática na escola: democracia e autonomia**

No que concerne à questão pedagógica e de construção do conhecimento, a escola precisa pensar ou repensar o seu papel educativo, de modo que não se preocupe apenas com a mera transmissão de conhecimentos específicos, mas também com a construção significativa de práticas sociais e coletivas, ou seja, compreendendo que a educação caracteriza-se como sendo um importante processo de troca, em que toda a comunidade deve estar inserida e integrada.

Por sua vez, a escola pública é uma instituição social capaz de contribuir para a formação de cidadãos, mesmo diante da realidade de um público diverso, formado por estudantes que pensam diferente e conseqüentemente almejam conquistas distintas. Neste sentido, o cenário em tela requer uma gestão democrática e participativa, que busque o diálogo, a mobilização das pessoas, e também, a criação de um projeto pedagógico baseado na participação e nos princípios de convivência democrática.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. (VEIGA, 1997, p.18)

Assim, vislumbramos que as políticas pedagógicas e administrativas adotadas pela escola devam se orientar por processos de participação social e comunitária, ou seja, da própria comunidade escolar e da sociedade. Este modo de agir das escolas públicas e dos sistemas de ensino é estabelecido tanto pela Constituição Federal Brasileira quanto pela LDBEN, entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país. Além da gestão democrática, tem-se igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade.

Sabe-se que há rejeição por parte de muitos gestores à realização de um trabalho democrático (como resquício do modo de gestão individual que perdurou por muito tempo) pois esse tipo de gestão envolve diversidade de ações que asseguram direitos, estabelecem deveres, indagam sobre como ocorre a participação dos envolvidos, ajudando-os a desenvolver novas capacidades e habilidades para a construção da democracia e, muitas vezes, o autoritarismo impede todo esse processo democrático na escola.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 2003, p. 46)

Sobre a questão da participação coletiva, discutida por Paro (2003), é importante destacar que esse processo deve começar na própria escola, pois é nesse espaço em que professores, funcionários, alunos e pais de alunos discutem criticamente o cotidiano escolar. Além disso, para desempenhar a função de formar indivíduos críticos, criativos e participativos, a escola, dentre outros processos, deve passar pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, Conselhos de Classe, etc.

Além desses mecanismos de participação citados, há também instituições e órgãos participativos que são os conselhos de políticas ou órgãos colegiados. Dentre eles tem-se o Conselho Nacional de Educação e os Conselhos Estaduais e Municipais

de Educação, os quais exercem funções normativas, deliberativas, fiscalizadoras e de planejamento.

PA

Muitos órgãos colegiados contribuem para ampliar os espaços de participação e incorporar novos sujeitos na formulação de políticas e programas para a gestão pública dos sistemas de ensino e unidades escolares. Estes órgãos reúnem tanto os que são próprios das escolas, que são os colegiados, associações ou conselhos escolares, quanto os conselhos estaduais ou municipais de Educação, os conselhos tutelares dos direitos da criança e do adolescente, os conselhos de acompanhamento e supervisão dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (FUNDEB) e os conselhos de alimentação escolar, dentre outros.

Além do fortalecimento com as instituições colegiadas, existem outras entidades também participantes da gestão democrática do ensino, como por exemplo a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Confederação dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino (CONTEE) e a Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Esses órgãos encontram-se estruturados por todo o país e fazem intervenções diferenciadas e importantes para a condução da política educacional.

Sobre a importância da participação dos sujeitos envolvidos no contexto escolar, Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Sendo assim, é preciso compreender também que a gestão democrática, em sua essência participativa, deve buscar integrar as ações, a partir da atuação coletiva dos envolvidos no processo da educação escolar. Nesse sentido, agir democraticamente na escola requer uma revisão das ações, afinal, entender o processo significa atuar coerentemente frente a ele, pois a prática gestora exige uma articulação entre a teoria e as ações coletivas a serem realizadas.

Para se promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas, é preciso primeiramente entender o papel e a função que cada um deles representa/ocupa dentro desse contexto, possibilitando que os mesmos participem das discussões que levam à tomada de decisões da prática escolar, o que só é possível a partir do momento em que se pensa e se age a partir do coletivo, fato que traduz a realidade educacional.

Examinando mecanismos de integração, o gestor deve reconhecer que a escola gerida por ele está inserida num sistema que acaba se materializando em cidade, estado e país, ou seja, espaços políticos e sociais que interferem através de novas situações e propostas de ação no cotidiano da escola. Além disso, é preciso estar consciente quanto aos impactos do bairro e da cidade sobre o dia a dia dia-a-dia da instituição e desta sobre o seu entorno. Portanto, deve-se conhecer melhor o espaço de participação da comunidade em que sua escola está inserida.

Com a função de formar indivíduos críticos, criativos e participantes, a equipe gestora o gestor escolar precisa mobilizar pessoas e criar situações que deem oportunidades iguais para todos e, para esse desafio, é necessário o fortalecimento das instituições coletivas de gestão educacional presentes na escola e na sociedade assim como afirma Romão (2004):

Por mais iluminada que seja a descoberta de uma verdade ou por mais consistente e oportuna que seja uma tomada de decisão individual, se não socializada, ela corre o risco de morrer com quem a descobriu ou ter dificuldade de ser implementada na prática. (ROMÃO, 2004, p. 23)

Pensar no coletivo significa pensar na comunidade escolar, mas isso não exclui a autonomia que a equipe gestora deve ter em suas articulações, até porque autonomia não é soberania. A autonomia da escola deve se desenvolver de forma dialogada e participativa, a fim de se buscar concretizar as necessidades do todo e não apenas de uma parte, sempre pautando-se nas políticas públicas da educação.

Relacionado a isso, Ferreira (1998), busca, ao definir “autonomia”, deixar claro que ela se caracteriza como uma relação de interdependência, afirmando que:

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que aos indivíduos (ou as organizações) têm de regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a

“independência”. A autonomia é um conceito racional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências de um sistema de relações. (FERREIRA, 1998, p.16)

O processo de construção da autonomia e da democratização do espaço escolar é construído inicialmente através do incentivo do gestor e sua equipe, que devem favorecer o trabalho em grupo, compartilhar as ações e decisões na escola, articulando com isso a implementação de formas institucionais de participação colegiada no ambiente educacional. Esta autonomia escolar abrange as dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, e por ser um processo de construção coletiva cotidiana do projeto pedagógico, todos os participantes são responsáveis pelos acertos e erros das decisões tomadas. Alguns gestores sentem dificuldade para obterem resultados positivos nessa construção coletiva porque muitas vezes não há transparência, principalmente no que se refere ao uso dos recursos, fato esse que impede uma gestão verdadeiramente participativa.

No que diz respeito à gestão democrática, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/96, LDBEN 9394/96 apresenta considerações importantes, que estão presentes em seus artigos 14 e 15, sendo:

Art. 14 - 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. [...]

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, s/p)

Uma gestão escolar que elabora coletivamente o projeto pedagógico, baseada nos artigos 14 e 15 da LDBEN, tem como objetivo melhorar a aprendizagem na escola e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos. Assim, o trabalho coletivo na escola começa com a construção do projeto pedagógico, que é feito de forma compartilhada e processual com a comunidade escolar, já que a sua construção e concretização fazem parte de um trabalho caracterizado pela análise de

possibilidades e limites de sua realização, sendo tarefa do gestor conduzir o grupo a fim de alcançar o que se pretende.

PA

É importante destacar que o pedagógico é considerado o centro das ações da escola, isso porque a organização do trabalho escolar deve resultar numa tentativa de se alcançar a aprendizagem dos alunos, a partir da flexibilidade e da autonomia garantidas pela LDBEN e construídas pelo coletivo da escola diante de seu contexto situacional, relacionando-se com a importância dada ao ensino e ao uso eficaz do tempo e espaço.

Além disso, o currículo deve ser compreendido em sua essência como uma construção coletiva de conhecimentos que envolvem a articulação entre teoria-prática-contexto social (fatores que estão diretamente ligados ao que se propõe de transversalidade e interdisciplinaridade), partindo do currículo formal sugerido pela legislação educacional e voltando-se ao produto final, que é o currículo real, reelaborado na escola de forma direcionada e contextualizada.

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. (...) A eficácia desta luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Mas, para isso, é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola, na capacidade de ela resolver seus problemas por ela mesma e de autogovernar-se. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p.47)

Entende-se, portanto, que a autonomia garantida (e também a construída) pela LDBEN deve ser entendida como um meio de a escola se organizar, a fim de promover, de acordo à sua realidade e diante do contexto de seus alunos, formas significativas de ensinar e aprender, levando sempre em consideração que o principal papel da escola é garantir a promoção do sucesso e permanência dos seus educandos, a partir da qualidade do ensino.

## **Gestão Democrática e ações inovadoras no ambiente escolar**

O cotidiano escolar deve refletir a expressão de toda a sua comunidade, pois é preciso articular e envolver as pessoas nas ações que são projetadas, de forma que sejam realizadas de maneira contextualizada, afinal, a participação é fator

imprescindível para o bom desempenho de qualquer trabalho. Sendo assim, quando se discute o estímulo a ações inovadoras capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas, percebe-se que enquanto muitas instituições apresentam várias formas de articular esse processo, outras se mostram inoperantes em relação a isso, talvez não por negligência, mas por não saberem como atuar diante dessa situação.

Sobre essa relação entre educação e desenvolvimento humano, Gryzybowski, citado por Frigotto (2000), diz que:

A educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de 'saber social' (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais (GRYZYBOWSKI, 1986 apud FRIGOTTO, 2000, p.16).

Pode-se afirmar, portanto, que os espaços de ensinar e de aprender abordados em 1986, por Gryzybowski, já são uma realidade e, em muitas situações, já ultrapassam os limites dos muros escolares caracterizando-se, principalmente, pelo envolvimento de vários segmentos da sociedade, ampliando as formas de aprendizagem a partir da atuação dos estudantes no mundo do trabalho, aliando teoria à prática aos os meios tecnológicos.

Na construção da gestão democrática é de fundamental importância a organização dos tempos e do trabalho dentro e fora da escola, pois essa é uma tarefa que envolve interesses diferentes. Com esse objetivo, o gestor precisa ser criativo, promovendo espaços e tempos para a realização de atividades atrativas que deem prazer e, principalmente, atendam aos interesses dos alunos, pais ou professores. Essas atividades devem ser focadas em ações que fujam da rotina, organizadas em pequenas reuniões formais ou informais (inclusive de forma virtual) as quais acolhem iniciativas e sugestões geradas em discussões entre envolvidos, ou seja, no coletivo.

Por sua vez, a inserção de núcleos de cultura dentro da escola, que possibilitem envolver escola-comunidade local, pode ser o primeiro passo para essa transformação, no entanto, ações cotidianas menores também podem ser repensadas, a partir de uma discussão ideológica do processo de educação através

de coparticipação, já que o ambiente da escola deve possibilitar que todos os segmentos se expressem diante da sua realidade.

PA

As ações e decisões da gestão democrática devem acontecer através do trabalho coletivo, pois numa gestão participativa a equipe procura novos parceiros para chegar ao objetivo e resultados pretendidos. E, para que as atividades funcionem de forma positiva, é necessária a motivação e definição de responsabilidades, pois, como aponta Gadotti (1994):

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2).

Dessa forma, as ações promovidas na realidade da escola caracterizam-se como um estímulo para o estabelecimento de novas metas e novas caminhadas, num processo de contínua superação de desafios e de formação de novos líderes, pois a realização dessas ações inovadoras tem como objetivo a busca de resultados positivos, os quais devem ser analisados com a comunidade escolar a fim de se decidir coletivamente sobre os procedimentos e decisões a serem adotados.

Na verdade, ações que incentivam práticas democráticas e participativas já vêm sendo implementadas por várias instituições de ensino, principalmente as de nível superior e de nível médio. No entanto, é preciso pensar nessa atuação no contexto educacional como um todo, a fim de se promover vivências significativas, oportunizando aos estudantes uma relação mais integrada com o trabalho, a partir da participação em atividades relacionadas à prestação de serviços à comunidade, a estágios ou aulas práticas, por exemplo.

Para que isso aconteça, no entanto, é importante que a escola trabalhe centrada na organização de parcerias com a sociedade civil, a fim de se ofertar oportunidades diversas aos estudantes, tendo como base a realidade em que estão inseridos. Nesse sentido, o setor público, bem como a própria família, pode e podem contribuir muito para a realização desse trabalho diferenciado, basta apenas

estabelecer critérios e prioridades para que isso efetivamente aconteça, tendo como ponto de partida o planejamento de estratégias para mobilização social de todos os envolvidos.

PA

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi discutido, observa-se que para se promover uma gestão democrática na escola pública é preciso primeiramente levar em consideração a legislação brasileira, com seus princípios envolvidos e os dispositivos normativos sobre gestão democrática, a fim de se compreender a complexidade das ações relacionadas a esse modo de gerir na escola e no sistema de ensino. Sendo assim, a importância dessa prática na administração de situações de conflitos é notória, pois a mesma visa garantir os direitos de todos aqueles envolvidos com a educação brasileira.

Nesta concepção de gestão democrática, a atuação da equipe gestora não pode desenvolver-se de forma solitária, mas sim com o envolvimento de várias pessoas, tanto da comunidade escolar quanto da comunidade local. Como o cotidiano escolar é composto de vários desafios, não se pode perceber uma gestão pautada em outra atuação que não seja a participativa, pois só o coletivo poderá oferecer discussões condizentes com a prática escolar, afinal, o “todo” é parte desse contexto geral que é formado pela heterogeneidade.

Ao se promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade dentro do contexto escolar, o gestor possibilita a construção de canais de participação da escola na comunidade local, criando estratégias de mobilização de pessoas e setores da sociedade, examinando processos democráticos de decisões e de integração das escolas com a comunidade. No entanto, para se obter resultados satisfatórios, deve-se buscar aprimorar as competências para consolidar formas institucionais de participação colegiada na escola, destacando a relação entre a construção do Projeto Pedagógico e o exercício da autonomia na escola.

A partir dessa reflexão, é possível perceber a importância da elaboração coletiva do Projeto Pedagógico e a transparência na definição e no uso dos recursos

e o seu controle social para a construção de uma gestão verdadeiramente participativa. Nesse sentido, denota-se a gestão “democrática” como importante meio para a construção da autonomia da escola e a participação de todos os segmentos nas decisões educacionais, tanto administrativa, financeira, como pedagógica, sobretudo, o papel do gestor como mediador (facilitador) de todo processo.

Por sua vez, o estímulo às ações inovadoras também é capaz de modificar o ambiente de formação e trabalho na escola, por isso, deve haver uma reflexão mais aprofundada sobre duas questões de grande importância: a organização do tempo de trabalho, que expressa valores e ideias nos quais se acredita, e as ações inovadoras que podem desenvolver lideranças capazes de promover maior participação.

Assim, não basta apenas conhecer a legislação que rege a educação brasileira como forma de alicerçar a atuação da equipe gestora, do gestor, mas também é importante que a escola, a partir do coletivo formado por professores e funcionários, se envolvam através da promoção de atividades à comunidade escolar levando esta a se comprometer e a participar das decisões, descentralizando e dividindo as responsabilidades, o que muito contribuirá para a melhoria do processo formativo de cada educando. Colocar isso em prática significa compreender que a postura do gestor democrático é de extrema importância para o sucesso escolar, permitindo alcançar de forma compartilhada e participativa a concretização integrada do processo de ensino e aprendizagem.

Daí se nota a relevância do diálogo e da tomada de decisões coletivas acerca das soluções para os problemas que acontecem no interior da escola, fruto de uma sociedade desigual e tão heterogênea, com o objetivo de promover uma educação pública de qualidade aos educandos e o exercício da democracia na sociedade.

## Referências

ANDRADA, Edson Francisco. Gestão compartilhada da educação: o discurso e as práticas cotidianas no sistema de ensino do Recife. **Educação**, Santa Maria, v. 35, n. 1, jan./abr., 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/1373>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/198464446488164881>

ARRUDA, Elenise Pinto de; COLARES, Maria Lília Imbiriba de Sousa. Gestão democrática: trajetória e desafios atuais. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, nº 66, p.222-246, dez/ 2015 –ISSN: 1676-2584. Disponível em: <<https://doaj.org/article/55c6ca0ff17e4aff82ca4b11f5ec1d75>> Acesso em: 15/ 05/ 2020.

PA

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

CARDOSO, Elisângela Andrade Moreira; SILVA, Daniela Oliveira Vidal da; NUNES, Claudio Pinto. Políticas de democratização/descentralização na gestão escolar de Vitória da Conquista - BA: encontros e desafios. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 28, n. 1, p. 78-94, 2021. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/15423>. Acesso em: 28 de jan. 2021.

CARVALHO, Maria João de. A liderança na organização escolar: o diretor. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 13, 2012. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/717>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

CASTRO, L. B.; CUNHA JÚNIOR, A. S. Práticas de ensino da Educação Profissional: implicações da articulação com o mundo do trabalho no contexto do CETEP Bacia do Rio Corrente. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S. l.], v. 2, n. 21, p. e10929, 2021. DOI: 10.15628/rbept.2021.10929. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/10929>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 18/ 05/ 2020.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática e qualidade de ensino. **1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público**, Belo Horizonte: Minascentro, 28 a 30 de julho de 1994.

PA

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, A. B.; PRADO, J. C.; SHIMAMOTO, S. V. Políticas e gestão da educação: sob a lógica gerencial e compartilhada. IN: XXV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, **II Congresso IberoAmericano de Política e Administração da Educação**; organizador: Benno Sander – Niterói (RJ): ANPAE; São Paulo (SP): PUCSP/FACED/PPGE, 2011. CD-ROM. (Coleção Biblioteca ANPAE, Série Cadernos: n. 11)

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Volume 2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MARCON, Telmo; PIAIA, Consuelo Cristine. Gestão democrática de alta intensidade: análise de uma experiência escolar em construção. **Educação**, Santa Maria, v. 45, jan./dez., 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/36043>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

NARDI, Elton Luiz; BOIAGO, Paula Fernanda Silveira. Gestão democrática do ensino público: sobre a produção em Periódicos da área da educação (1996-2015). **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista – Bahia - Brasil, v. 14, n. 27, p. 335-365, jan./mar. 2018. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/2930>. Acesso em: 14 maio 2020. Doi: <https://doi.org/10.22481/praxis.v14i27.2930>.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ROMÃO, José Eustáquio. Gestão democrática do ensino público: condição da reforma educacional brasileira. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

RUIZ, Maria José Ferreira; MARINHEIRO, Edwylson de Lima. A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 3, set./dez., 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/17236>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

SANTOS, Arlete Ramos dos; SOUSA, Gilvan dos Santos; RAMOS, Rosenaide Pereira dos Reis. Formação continuada de gestores educacionais na rede municipal

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/198464446488164881>

de Vitória da Conquista - BA (2009 -2012). **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 12, n. 21, 2016. Disponível em:

<https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/867>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6, 2009.

Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/590>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

STÜRMER, Arthur Breno; FERREIRA, Liliana Soares. A gestão democrática nas escolas públicas de Santa Catarina. **Educação**, Santa Maria, v. 33, n. 1, jan./abr., 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/1372>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

TAVARES, José. **Administração pública e direito administrativo**. Coimbra: Almedina 1992.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível**. Campinas, SP: Papirus, 1997.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)