



GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: AUTONOMIA COMPARTILHADA PELA PARTICIPAÇÃO SOCIAL

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: AUTONOMY SHARED BY SOCIAL
PARTICIPATION

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA: AUTONOMÍA COMPARTIDA POR LA
PARTICIPACIÓN SOCIAL

Liliane Borba Castro

ORCID Id: <https://orcid.org/0000-0002-1968-0865>

Secretaria Estadual de Educação da Bahia (SEC) - Brasil

Adenilson Souza Cunha Júnior

ORCID Id: <https://orcid.org/0000-0003-3622-1799>

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) - Brasil

DOI: 10.22481/poliges.v2i1.8462

Resumo: 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. Tendo como método a realização de uma pesquisa bibliográfica, este trabalho traz como referência as discussões resultantes do pensamento de teóricos como (PARO, 1986), (TAVARES, 1992), (FRIGOTTO, 2000) e (LUCK, 2010) acerca da temática em estudo. Nossa análise centrou-se em compreender como a atuação 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. Pôde-se inferir que abordar a gestão democrática no contexto escolar caracteriza-se como uma ação significativa, que procura refletir e representar o pensamento global, com ações focadas na coletividade, objetivando promover uma educação pública de qualidade aos educandos.

Palavras chave: Escola; Gestão democrática; Participação social

Abstract: 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. Having as method to carry out a bibliographic research, this work brings as a reference the discussions resulting from the thinking of theorists such as (PARO, 1986), (TAVARES, 1992), (FRIGOTTO, 2000) and (LUCK, 2010) about the theme in study. Our analysis focused on understanding how the 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 success school. It could be inferred that addressing democratic management in the school context is characterized as a significant action, which seeks to reflect and represent global thinking, with actions focused on the community, aiming to promote quality public education to students.

Keywords: School; Democratic management; Social participation

Resumen: El presente artículo busca reflexionar sobre la importancia de la gestión democrática en el proceso educativo, considerando la necesidad de articulación entre las acciones pedagógicas y la función social de la escuela. Con el método de realizar una investigación bibliográfica, este trabajo trae como referencia las discusiones resultantes del pensamiento de los teóricos acerca de la temática en estudio. Para ello, se analizará cómo la actuación comprometida del equipo gestora puede posibilitar la participación de todos los sujetos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollando, a través de la gestión compartida, una autonomía construida por la participación social, la cual permite la legitimación del éxito escolar.

Palabras clave: Gestión. Democracia. Educación. Escuela

Introdução

Sabe-se que os espaços educativos são formados a partir do espaço não escolar e ampliam-se aos diversos espaços 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.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã (LUCK, 2007, p.20).

Dessa forma, agir democraticamente no espaço escolar é possibilitar que as ações da escola sejam discutidas coletivamente, a partir da inserção da sociedade nesse contexto, afinal, promover a participação de todos os envolvidos é fazer uso de uma gestão democrática e contextualizada à realidade educacional. Para efeitos da razão de ser da escola e da gestão participativa, o papel e a atuação dos gestores têm suma importância no trato da questão da gestão democrática.

A autonomia da escola deve estar pautada na construção de seus projetos norteadores a partir da realidade que a cerca, dialogicamente articulada com a comunidade escolar e local, a fim de que possa dar voz e vez aos seus anseios 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” (C.F., 1988, p. 63).

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 o mesmo busca refletir sobre a importância da autonomia, a qual é construída pela participação social no meio educacional.

Sendo assim, este trabalho procura refletir sobre o tema, apresentando uma discussão acerca da gestão pública e mais especificamente da gestão democrática na escola, a partir de uma análise sobre a relação entre democracia e autonomia, bem como sobre a importância da democracia no contexto educacional e das ações inovadoras no ambiente escolar, contribuindo, assim, para uma ampliação significativa a respeito do debate em questão.

Gestão pública escolar: algumas considerações

O papel da escola na sociedade do conhecimento é um tema que leva à reflexão de como o ensino deve ser pensado, organizado e transmitido, já que a era da informação apresenta conotações específicas, centradas 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 do educando, o qual necessita de conhecimentos voltados à sua forma de articulação nesse contexto sócio-econômico-cultural.

Vale lembrar que a aprendizagem não deve centrar-se apenas no conhecimento cognitivo, mas também no desenvolvimento de habilidades e competências do sujeito dessa sociedade. Portanto, sobre essa função da escola, é importante destacar o pensamento de Dourado (2001, p. 17):

Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é sua parcela de contribuição para melhorar nossa sociedade é um desafio de todos: diretores, pais, professores, alunos, funcionários. Dentre todos estes, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio. Tornar realidade para todos uma educação básica de qualidade é a principal finalidade de seu trabalho.

Observa-se, assim, que o papel do gestor é ainda mais importante, pois nem sempre essa relação escola-sociedade moderna acontece de maneira positiva (muitas vezes nem acontece), por isso cabe principalmente à equipe gestora usar das ferramentas para articular essa relação, a partir de uma comunicação efetiva e eficaz, capaz de integrar todos os sujeitos integrantes do processo educacional na busca por melhorias na aprendizagem, já que conseqüentemente essa interação tende a conquistar novo público.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p. 37).

Diante disso, a autonomia escolar resulta numa gestão voltada às dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. O foco maior da gestão escolar deve estar na gestão pedagógica (tendo em vista que o 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, afinal, a descentralização dos recursos da educação veio garantir a autonomia da escola, apesar de esse gerenciamento nem sempre parecer uma tarefa fácil, afinal, assim como afirma Libâneo:

É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola, tais como: condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistema de assistência pedagógico-didática ao

professor; serviços administrativos de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classe; normas disciplinares; formas de contatos com os pais etc. (LIBÂNEO, 2008, p. 205).

A Constituição Federal da República, promulgada em 1988, no capítulo que trata sobre as disposições gerais da administração pública, estabelece em seu artigo 37 cinco princípios básicos que são submetidos à administração pública direta e indireta, portanto, conforme observa-se no texto da lei: “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).

Vale ressaltar que a administração pública pode, então, ser compreendida como as atividades desenvolvidas pelo Estado, visando atender a um serviço público. Nesse contexto, Tavares (1992, p. 21) define administração pública como “o conjunto das pessoas coletivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a atividade ou função administrativa”.

Assim, enquanto unidade administrativa de um sistema de administração da educação, a escola pública deve atentar-se aos 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 37 da Constituição Federal de 1988, conforme citado anteriormente.

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, 2010, p. 26).

Diante do exposto, é possível considerar que apesar de não se constituir como instituição de personalidade jurídica própria (devido ao fato de estar subordinada às Secretarias Estaduais ou Municipais de Educação), a escola pública pode e deve integrar-se como entidade de direito privado, e a partir daí tornam-se Unidades Executoras - UEx (também conhecido como Caixa Escolar), passando a gerir os recursos que são descentralizados. 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 corrigir, caso seja necessário (VALERIANO, 1998).

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais (HORA, 1994, p. 51).

Dessa forma, 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 como sendo de extrema relevância para a eficácia do trabalho da gestão pública escolar, já que tem como finalidade principal induzir a garantia e o reconhecimento do direito à educação para todos, como previsto na Constituição. Vale ressaltar 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 não só a garantia da qualidade do ensino, mas principalmente a concretização de uma educação transformadora que caracteriza a

existência humana, afinal, o mundo precisa ser transformado e a educação transforma pessoas, já que:

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar (FREIRE, 1975, p.93).

A gestão democrática na escola: democracia e autonomia

A escola precisa pensar ou repensar o seu papel educativo, a fim de que não se preocupe apenas com a transmissão de conhecimentos específicos, mas também com a construção significativa de práticas sociais e coletivas, ou seja, compreendendo que a educação é caracterizada 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 de forma plural e conseqüentemente almejem coisas distintas partindo de diferentes visões¹. Nesse sentido, esse cenário requer a gestão democrática e participativa, que alcance 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, entende-se por gestão democrática, um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades escolar e local. Este modo de agir das escolas públicas e dos sistemas de ensino é estabelecido tanto pela Constituição Federal brasileira quanto pela LDB entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país. Além

¹ O trabalho de Cardoso Júnior e Cunha (2021) ilustra a multidimensionalidade de visões sobre esse processo.

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, 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, 1986, p. 46).

Sobre a questão da participação coletiva discutida por Paro (1996), 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 e, para desempenhar a função de formar indivíduos críticos, criativos e participativos, a escola passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil, Conselhos de Classe, etc.

Além desses mecanismos de participação citados anteriormente, 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.

Muitos órgãos colegiados contribuem para ampliar os espaços de participação e incorporar novos sujeitos na formulação de políticas e programas e para o controle público dos sistemas de ensino e unidades escolares. Esses 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 e os conselhos de alimentação escolar, dentre outros.

Por sua vez, o colegiado ou conselho escolar tem como principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos das comunidades local e escolar. Assim, as principais características dos conselhos escolares são:

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. [...] São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL/MEC, 2004, p. 34-35).

Além do fortalecimento com as instituições colegiadas, existem outras entidades copartícipes da gestão democrática do ensino como por exemplo a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Confederação dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino (Contee), 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 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 (LIBÂNEO, 2004, p. 79).

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 nem sempre 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 pensando no 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 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, 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, afinal, 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 os 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 deve favorecer o trabalho em grupo e compartilhar as ações e decisões na escola, articulando com a implementação de formas institucionais de participação colegiada no ambiente educacional.

Essa 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 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.

Uma gestão escolar que elabora coletivamente o projeto pedagógico, baseada nos artigos 14 e 15 da LDB, 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.

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 LDB 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 LDB 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, a fim de que sejam realizadas de maneira contextualizada, afinal, a participação é fator imprescindível para o bom desempenho de qualquer trabalho, assim como pode ser observado na afirmação abaixo:

[...] entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos [...] (OLIVEIRA, MORAES; DOURADO, 2012, p. 10).

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 mostram-se 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), salienta 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 (GRZYBOWSKI, 1986 *apud* FRIGOTTO, 2000, p.16).

Pode-se afirmar, portanto, que os espaços de ensinar e de aprender num futuro não tão distante ultrapassarão os limites dos muros escolares e se caracterizarão, 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.

Na construção da gestão democrática é de fundamental importância a organização dos tempos e do trabalho na 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 informais, as quais acolhem iniciativas e sugestões geradas em discussões coletivas. Com isso, possibilita-se aos segmentos que integram a comunidade escolar “compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida” (GADOTTI, 1997, p. 16).

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.

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 não somente a motivação, mas também a definição de responsabilidades, afinal, como corrobora 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.

A atuação enquanto equipe gestora não se desenvolve 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.

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.

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

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, os setores público e privado, bem como a própria família, podem contribuir muito para a realização deste 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.

Considerações

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.

Ao 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, analisando formas legais de envolvimento de alunos, pais, professores e funcionários, bem como seus efeitos para a gestão democrática e aprendizagem dos alunos.

A partir dessa reflexão, é possível perceber a importância da elaboração coletiva do Projeto Político 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 do gestor, mas também é importante que a escola, a partir do seu gestor, professores e funcionários se envolvam através de 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. Daí se nota a relevância do diálogo, da discussão acerca das soluções para os problemas que acontecem no interior da escola, fruto de uma sociedade desigual e problemática.

Por fim, pode-se analisar que ao abordar a gestão democrática no contexto escolar, este trabalho caracteriza-se como uma ação significativa, que procura refletir e representar o pensamento global, com ações focadas na coletividade, com o objetivo de promover uma educação pública de qualidade aos educandos. Dessa

forma, 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.

Referências

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

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.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. In: Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. 2004.

CARDOSO JUNIOR, W. L. de A.; CUNHA, M. C. Gestão democrática da educação sob os olhos e corpos de jovens internados perante a Lei. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 19-39, 2020. DOI: 10.22481/poliges.v1i1.8262. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/poliges/article/view/8262>. Acesso em: 17 abr. 2021.

DOURADO, L. F. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** BRASÍLIA: CONSED, 2001.

FERREIRA, N.S.C. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

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

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

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **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.

HORA, D.L. da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, H. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009

OLIVEIRA, J.F. de; MORAES, K.N. de; DOURADO, L.F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**.

Disponível em:

http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf Acesso em: 21 de fevereiro de 2021.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PAULA, R.L. de; SCHNECKENBERG, M. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista Eletrônica Latu Sensu. v.3, n.1, março de 2008. Disponível em:
http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/06032012_textogestaoescolardemocratica_pdf.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

ROMÃO, J.E. **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.

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

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

SOBRE O(A/S) AUTOR(A/S)

Lilianne Borba Castro

Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Especialista em Gestão da Educação Profissional (UNEB), Licenciada em Letras pela UNEB, Professora da rede pública estadual da Bahia. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa Didática, Formação e Trabalho Docente (DIFORT/CNPq). Email: lilianneborba@hotmail.com

Adenilson Souza Cunha Júnior

Doutor em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Ciências Humanas, Educação e Linguagem e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Email: adenilsoncunha@uesb.edu.br