

**DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: PILAR ESSENCIAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

DEMOCRATIZATION OF SCHOOL MANAGEMENT: ESSENTIAL PILLAR FOR
DEVELOPING THE QUALITY OF PUBLIC EDUCATION

DEMOCRATIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR: PILAR ESENCIAL PARA EL
DESARROLLO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Maria Anita Vieira Lustosa Kaczan¹ 0000-0001-7945-1119

Tania Serra Azul Machado Bezerra² 0000-0002-3982-4758

Edite Colares Oliveira Marques³ 0000-0002-7635-8995

¹EEIF Monsenhor André Viana Camurça, Caucaia, Ceará, Brasil; anitallustosa@gmail.com

²Universidade estadual do Ceará - UECE, Fortaleza, Ceará, Brasil; tania.azul@uece.br

³Universidade estadual do Ceará - UECE, Fortaleza, Ceará, Brasil; edite.marques@uece.br

RESUMO:

O artigo em tela tem como objetivo primordial refletir, por um viés teórico-crítico, a importância da gestão escolar democrática enquanto um mecanismo que favorece a participação coletiva, configurando em elemento essencial para a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, da educação pública brasileira. A gestão democrática, entendida assim, enquanto um “princípio pedagógico” e, um “preceito legal”, está prevista na Constituição Federal de 1988 e, posteriormente incorporada a nossa atual LDB 9.394/1996, representa um significativo avanço para toda a sociedade. Assim, a gestão democrática se traduz em importante instrumento que fortalece os mecanismos de participação coletiva na escola e na sociedade civil. O referencial teórico no qual fundamentamos nossas discussões, além dos textos legais, tem amparo ainda nos estudos de Lück (2009), Freire (1985), Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Gadotti (2014), Paro (2000) dentre outros que tratam a problemática da gestão escolar como uma temática que está no centro dos debates da atualidade, compreendendo que sua efetiva implementação é condição *sine qua non* para um outro modelo de sociedade que prime por um espaço educativo realmente emancipador, rompendo assim, com a lógica instrumentalizadora ainda vigente nas estruturas sociais hegemônicas. Metodologicamente nosso esboço se configura em um estudo de natureza bibliográfica de viés crítico-reflexivo que visa apresentar discussões teóricas sobre a temática da gestão democrática, destacando os avanços e os desafios desse campo de estudo para a efetivação de espaços participativos e coletivos, no interior das escolas e mais ainda no âmbito social. Reconhecemos que apesar dos avanços, muitos obstáculos ainda se fazem presentes, principalmente no que diz respeito à efetiva “participação social e popular”, que é, no entender de Gadotti (2014), o caminho para a construção de uma escola verdadeiramente “ativa, autônoma e democrática”.

Palavras-chave: gestão democrática; gestão escolar; participação popular e social.

ABSTRACT:

The article in question has as its primary objective to reflect, from a theoretical-critical perspective, the importance of democratic school management as a mechanism that favors collective participation, becoming an essential element for improving the quality of teaching

and, consequently, Brazilian public education. Democratic management, understood as a “pedagogical principle” and a “legal precept”, is provided for in the Federal Constitution of 1988 and, subsequently incorporated into our current LDB 9,394/1996, represents a significant advance for the entire society. Thus, democratic management translates into an important instrument that strengthens the mechanisms of collective participation in schools and civil society. The theoretical framework on which we base our discussions, in addition to legal texts, is also supported by studies by Lück (2009), Freire (1985), Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Gadotti (2014), Paro (2000) among others that treat the problem of school management as a theme that is at the center of current debates, understanding that its effective implementation is a sine qua non condition for another model of society that strives for a truly emancipatory educational space, thus breaking with the instrumentalizing logic still in force in hegemonic social structures. Methodologically, our outline is configured as a bibliographical study with a critical-reflective bias that aims to present theoretical discussions on the theme of democratic management, highlighting the advances and challenges of this field of study for the creation of participatory and collective spaces, within the schools and even more so in the social sphere. We recognize that despite advances, many obstacles are still present, especially with regard to effective “social and popular participation”, which is, in Gadotti (2014) view, the path to building a truly “active, autonomous and democratic”.

Keywords: democratic management; school management; popular and social participation.

RESUMEN:

El artículo en cuestión tiene como objetivo principal reflejar, desde una perspectiva teórico-crítica, la importancia de la gestión escolar democrática como mecanismo que favorece la participación colectiva, convirtiéndose en un elemento esencial para mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, de la educación pública brasileña. La gestión democrática, entendida como “principio pedagógico” y “precepto legal”, está prevista en la Constitución Federal de 1988 y, posteriormente incorporada a nuestra actual LDB 9.394/1996, representa un avance significativo para toda la sociedad. Así, la gestión democrática se traduce en un importante instrumento que fortalece los mecanismos de participación colectiva en las escuelas y la sociedad civil. El marco teórico en el que basamos nuestras discusiones, además de los textos legales, también está respaldado por estudios de Lück (2009), Freire (1985), Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Gadotti (2014), Paro (2000) entre otros que abordan el problema de la gestión escolar como un tema que está en el centro de los debates actuales, entendiendo que su implementación efectiva es condición sine qua non para otro modelo de sociedad que aspire a un espacio educativo verdaderamente emancipador, rompiendo así con la lógica instrumentalizadora aún vigente en las estructuras sociales hegemónicas. Metodológicamente, nuestro esquema se configura como un estudio bibliográfico con un sesgo crítico-reflexivo que tiene como objetivo presentar discusiones teóricas sobre el tema de la gestión democrática, destacando los avances y desafíos de este campo de estudio para la creación de espacios participativos y colectivos, dentro de las escuelas y más aún en el ámbito social. Reconocemos que a pesar de los avances, muchos obstáculos aún están presentes, especialmente en lo que respecta a una efectiva “participación social y popular”, que es, en opinión de Gadotti (2014), el camino para construir una sociedad verdaderamente “activa, autónoma y democrática”.

Palabras clave: gestión democrática; gestión escolar; participación popular y social.

Introdução

O artigo em tela tem como objetivo primordial refletir, por um viés teórico-crítico, a importância da gestão escolar democrática enquanto um mecanismo que favorece a

participação coletiva, configurando em elemento essencial para a melhoria qualidade do ensino e, conseqüentemente, da educação pública brasileira. A gestão democrática, entendida assim, enquanto um “princípio pedagógico” e, um “preceito legal”, está prevista na Constituição Federal de 1988 e, posteriormente incorporada a nossa atual Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional LDBEN (Brasil, 1996), representa um significativo avanço para toda a sociedade. Assim, a gestão democrática se traduz em importante instrumento que fortalece os mecanismos de participação coletiva na escola e na sociedade civil.

Notório salientar que esse campo de estudo configura-se na atualidade como uma área relevante que vem ganhando espaço no cenário educacional, consolidando-se como um excelente instrumento para auxiliar todos que compõem a escola (gestores, professores, funcionários e pais) nessa árdua tarefa de educar para autonomia e para a vida em coletividade.

Com base no exposto, é possível destacar que a gestão escolar democrática incide positivamente nos ambientes de aprendizagens e, por conseguinte, para a melhoria da qualidade da educação. Estudos de Lück (2009, 2010) Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Lerch (2002), Gadotti (2014), dentre outros defendem que uma escola construída sob os fundamentos democráticos e participativos se configura em espaços vivos de aprendizagens significativas, possibilitando um envolvimento ativo de todos no processo educacional.

Neste caso, discutir os pilares (autonomia e participação) nos quais a gestão democrática se fundamenta para organizar e gerir as escolas, no atual contexto, tem se tornado extremamente importante, impondo-nos refletir sobre o papel que exercemos dentro dos organismos sociais, e mais ainda nas escolas. Sabemos que quanto mais conscientes nos tornamos sobre a importância e necessidade de uma participação mais efetiva e do exercício de nosso papel político, maiores possibilidades temos de construir uma escola verdadeiramente inclusiva, democrática e de qualidade para todos os brasileiros.

Assim, a gestão democrática se traduz em importante instrumento que fortalece os mecanismos de participação coletiva na escola, representados pelos organismos colegiados (associações de pais e mestres - APM, grêmios, conselhos escolar e de classe, unidades executoras – UEX), enquanto elementos essenciais que consolidam e instauram espaços coletivos que se expressam como uma realidade concreta nos espaços educativos hoje, representando assim, caminhos para se promover os princípios da igualdade e da equidade para toda a sociedade.

Cabe no entanto, destacar que a construção de uma escola pautada sob os pilares da autonomia e da participação, contribuem para solidificar o modelo democrático de gestão, que no atual contexto, assume ainda mais relevância em virtude da proposta de desmantelamento

da educação pública e dos frequentes ataques a ela destinados como: congelamentos e/ou cortes de verbas, propostas de privatizações de instituições públicas educacionais, fatos que demonstram o permanente desinteresse do Estado na manutenção da escola pública.

O esforço teórico aqui empreendido se justifica por consideramos imprescindível discutir os caminhos atuais trilhados pela escola, assim como os fundamentos que nortearão as ações dos gestores escolares, professores e colaboradores na busca por superarmos esses obstáculos cotidianos, assim como as repercussões destes no fazer docente e na aprendizagem dos alunos.

O referencial teórico no qual fundamentamos nossas discussões, além dos textos legais, tem amparo ainda nos estudos de Lück (2009), Freire (1985), Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Gadotti (2014), Paro (2000), Lerch (2002), dentre outros que tratam a problemática da gestão escolar como uma temática que está no centro dos debates da atualidade, compreendendo que sua efetiva implementação é condição *sine qua non* para um outro modelo de sociedade que prime por espaço educativo realmente emancipador, rompendo assim, com a lógica instrumentalizadora ainda vigente nas estruturas sociais hegemônicas.

Metodologicamente nosso esboço se configura em um estudo de natureza bibliográfica de viés crítico que visa apresentar discussões teóricas sobre a temática da gestão democrática, destacando os avanços e os desafios desse campo de estudo para a efetivação de espaços participativos e coletivos, no interior das escolas. Reconhecemos que apesar dos avanços muitos obstáculos ainda se fazem presentes, principalmente no que diz respeito a efetiva “participação social e popular”, que é, no entender de Gadotti (2014, p. 01), o caminho para a construção de escola verdadeiramente “[...] ativa, autônoma e democrática [...]”.

Na sessão subsequente iremos discutir sobre o conceito e importância da gestão educacional e escolar na perspectiva democrática, destacando a mudança de paradigma que contribuiu para instaurar esse modelo de gestão no universo das escolas públicas brasileiras, bem como a importância e repercussões desse processo para a educação em âmbito nacional. Posteriormente, nossas discussões, destacam a importância da gestão escolar democrática como um dos mecanismos que contribuem para ampliar a participação social e coletiva nos diversos organismos colegiados, além de corroborar para fortalecer outras ações tais como: as eleições diretas para o núcleo gestor pela comunidade escolar, elaboração coletiva, tanto do regimento interno quanto do Projeto Político Pedagógico - PPP que são também instrumentos que contribuem para uma participação social mais ativa dos membros da comunidade escolar e que corroboraram para o fortalecimento de práticas autônomas e para um ambiente mais produtivo e harmonioso.

Gestão Educacional e Escolar: conceito e importância

O campo da gestão educacional ganhou destaque, sobretudo a partir da década de 1990 e vem se consolidando no cenário social atual como um espaço privilegiado para orientar as discussões em torno da organização das políticas públicas de educação e das ações promovidas no interior dos sistemas de ensino e mais especificamente nas escolas comprometidas com o sucesso escolar. É preciso ainda considerar, que esse novo conceito de gestão democrática resultou de um novo momento social e de uma nova compreensão a respeito das formas de gerir as organizações e da implementação de modelos de organização que levem em conta a participação efetiva de todos que compõem as escolas.

Em uma perspectiva ampla o termo gestão está relacionado à forma ou modo de ordenar, ou melhor, dispor dos recursos materiais e humanos para alcançar um fim específico. Assim, a gestão é a utilização racional de recursos para atingir determinado objetivo (Paro, 2000). No caso específico da escola, uma instituição social criada na sociedade, enquanto uma instância para socialização do saber sistematizado, e, portanto, um bem de consumo, precisa realizar seu fim último, que seria o de educar para uma humanidade na perspectiva de uma educação emancipadora. Deve realizar-se como instrumento singular para garantir que o direito à educação de qualidade se efetive a todos indistintamente na sociedade.

Para um maior esclarecimento do termo, Lück (2010) considera importante destacar que o campo da gestão educacional em seu aspecto mais amplo, está relacionada aos órgãos superiores do sistema de ensino e, em âmbito micro, o termo se refere mais especificamente às escolas. Portanto, o termo gestão educacional abrange esses dois âmbitos: a gestão dos sistemas de ensino e a gestão escolar.

Para Lück (2010, p. 65), o termo gestão por ter uma compreensão mais abrangente se apoia em uma visão de conjunto, onde todos participam ativamente. Desse modo, resulta em um “novo entendimento” da natureza da organização, decorrente de uma “ruptura paradigmática” em relação às formas e/ou modos de organizar as instituições sociais.

O termo gestão incorporado ao universo das escolas buscou romper com determinadas formas de organização escolar (hierarquizadas e rotineiras), arraigadas no paradigma da administração científica. Assim, o conceito de gestão se apresentou como uma alternativa para superar os então entraves desse modelo de administração considerado como um campo limitado (com métodos rígidos, burocráticos e padronizados), que além de exercerem um controle severo na execução das atividades, seguiam padrões hierarquizados de administração. Nessa

perspectiva, se estabelece uma mudança do enfoque da administração para a gestão, no intuito de superar os limites de práticas rotineiras e burocráticas vigentes à época, para a implementação de um modelo de gestão que, no entender de Lück (2009, p. 91), levasse em conta a mobilização, a organização e a articulação de todos, gerando, assim um processo de “sinergia” coletiva em seu contexto, capaz de promover uma mudança na identidade da escola, dos sistemas de ensino e da educação conduzindo a processos de melhoria do ensino brasileiro e contribuindo para a sua evolução.

Para Lück (2010) essa mudança é radical e diz respeito especificamente a substituição dos modelos de organização escolar hierarquizado no qual há somente um único responsável pelas atividades, para um modelo de gestão em conjunto numa perspectiva horizontal e colaborativa. Esse novo paradigma, decorreu de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que marcaram o panorama da sociedade contemporânea e que em grande medida são provenientes do processo de reestruturação produtiva do capitalismo global, em decorrência, da tendência de mundialização do capital (Chesnais, 1996) e do processo de reestruturação da economia. As reformas educacionais mundiais expressaram essa tendência e identificaram as escolas como espaços de mudanças, impondo modificações no conceito de “qualidade” educativa, com forte impacto na organização e gestão das escolas.

Como consequência da implementação dos princípios neoliberais, do processo de redemocratização social e de uma diminuição da intervenção do papel do Estado, a qual decorre de um processo de descentralização e transferência do poder estatal, se institui um ideário no qual se conclama a participação de todos na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Um ideário que acabou refletindo no universo escolar e difundindo o princípio da gestão democrática e participativa como um elemento essencial na construção de uma nova sociedade e da escola. No entender de Libâneo (2004, p. 43), em escala mais global, “[...] essas transformações, que ocorrem em escala mundial, decorrem da conjugação de um conjunto de acontecimentos e processos que acabam por caracterizar novas realidades sociais, políticas, econômicas, culturais, geográficas”.

Dentre esses aspectos mais abrangentes da nova realidade social, Libâneo (2004, p. 43) destaca alguns aspectos mais relevantes tais como:

Notáveis avanços tecnológicos na microeletrônica, na informática, nas telecomunicações, na automação industrial, na biotecnologia, na engenharia genética, entre outros setores, caracterizando uma revolução tecnológica sem precedentes; Globalização da sociedade, internacionalização do capital e dos mercados, reestruturação do sistema de produção e do desenvolvimento econômico; Difusão maciça da informação, produção de novas tecnologias da comunicação e da

informação, afetando a produção, circulação e consumo da cultura; Mudanças nos processos de produção, na organização do trabalho, nas formas de organização dos trabalhadores, nas qualificações profissionais; Alterações nas concepções de Estado e das suas funções, prevalecendo o modelo neoliberal de diminuição do papel do Estado e fortalecimento das leis do mercado; Mudanças nos paradigmas da ciência e do conhecimento, influenciando na pesquisa, na produção de conhecimentos, nos processos de ensino e aprendizagem e agravamento da exclusão social, aumento da distância social e econômica entre incluídos e excluídos dos novos processos de produção e das novas formas de conhecimento.

No Brasil, essas transformações ocorridas no âmbito da política educacional, a partir desse período, foram decorrentes em grande parte da forte mobilização social pela democracia como princípio ordenador da sociedade. Desse modo, a democracia e a participação social acabaram por se afirmar como fundamentos de uma sociedade autônoma e democrática. Esses processos de caráter mais amplo acabaram se espalhando para interior dos sistemas de ensino e mais propriamente para as escolas, promovendo mudanças significativas.

No entender de Lück (2010, p. 32), os processos de gestão amparados pelo viés democrático e participativo, implicam uma “ação ampla” e contínua e que envolve “[...] múltiplas dimensões, tanto técnica quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si [...]”. Assim, a autora conclui que gestão é “[...] a arte de pensar, agir e fazer acontecer [...]” (Lück, 2010, p. 32).

Paro (2000, p. 04) chama atenção para a necessidade de compreender a gestão escolar, enquanto um processo de “mediação pedagógica”, e para o estabelecimento de atitudes que promovam uma escola organizada a partir de princípios democráticos e participativos que seja capaz de promover a inclusão social.

Para Gadotti (2014), é cada vez mais crescente o interesse no discurso e na prática da participação social e popular na e para a efetivação da gestão democrática nos espaços da sociedade em geral. Segundo esse renomado autor,

Cresce o reconhecimento da importância da participação popular e da gestão democrática na educação. Mas isso não tem se traduzido em sustentação prática e jurídica desse princípio. Por isso, muitos trabalhadores em educação tem encarado a gestão democrática mais como um encargo do que como uma possibilidade de participação, uma mera transferência de responsabilidade que acaba por responsabilizar, principalmente o docente, pelo mau desempenho da escola e da qualidade da educação (Gadotti, 2014, p. 03).

No entanto, essa participação ainda requer auferir condições concretas de participação. No que tange à escola, no entender de Gadotti (2014, p. 03), uma participação mais direta depende acima de tudo “[...] de uma jornada de trabalho adequada para os trabalhadores da educação. O ideal é o professor ter tempo integral e dedicação exclusiva numa só escola, inclusive para participar fora dela, em outros espaços”. Além desse aspecto que se configura

em um entrave para a consecução dos princípios democráticos, outro obstáculo está vinculado ao campo da formação política.

Não basta criar mecanismos de participação popular e de controle social das políticas públicas de educação; é preciso atentar para a necessidade de criar, também, simultaneamente as condições de participação. A sociedade civil participa sempre que convocada, mas com muita dificuldade. A participação, para ser qualificada, precisa ser precedida pelo entendimento – muitas vezes técnico e científico – do que se está discutindo: saber ler planilhas de custo, orçamentos etc. Como uma Associação de Moradores de uma comunidade empobrecida pode participar? É uma questão que é frequentemente colocada na gestão democrática com participação popular. Não se deve convocar para a participação popular em locais e horários inadequados, sem estrutura, sem preparação e sem organização. A participação popular não pode ser alguma coisa episódica, paralela, mas estrutural; ela deve constituir-se numa metodologia permanente da política educacional, num modo de governar (Gadotti, 2014, p. 04).

Enfim, o discurso da participação social e popular mais efetiva na gestão pública é reiterado no cenário político brasileiro, sendo utilizado, inclusive, em programas governamentais de qualquer viés político e de correntes ideológicas distintas.

Por esse viés de análise, consideramos oportuno afirmar a importância do princípio da gestão democrática, enquanto um dos mecanismos que fortalecem a “participação social e popular”, ferramentas que podem auxiliar sensivelmente o papel do gestor e de toda a comunidade escolar na construção de valores e preceitos que se coadunem com o ideal de uma “nova escola” comprometida com o desenvolvimento social e humano.

Gestão Escolar Democrática da Educação Pública: mecanismo de participação coletiva

Muito se discute hoje no âmbito social e educacional sobre a necessidade de se democratizar a gestão escolar. Notadamente quando evidenciamos a manobra da indicação política (QI) para a escolha desses gestores, coordenadores ou, ainda os profissionais de apoio, aqueles que desenvolvem atividades diretamente vinculados à gestão das escolas públicas. Somos conhecedores de que tal artifício se traduz em um entrave na esfera da atuação dos gestores da escola pública, pois inviabiliza que estes profissionais atuem de forma horizontal e colaborativa com seus pares, desqualificando e restringindo a participação e/ou envolvimento efetivo de todos que compõem a comunidade escolar (professores, estudantes, profissionais, pais etc.).

Tal aspecto efetivamente tende a reduzir os efeitos qualitativos de uma gestão educacional participativa, o que necessariamente acaba obstruindo à melhoria da qualidade da

educação, uma vez que a escola verdadeiramente democrática, ativa e atuante deve ser fincada nos pilares da participação e da autonomia enquanto fio condutor de sua rotina escolar, primando pela participação de todos indistintamente, tanto na tomada de decisão, quanto no desempenho das atividades, sejam elas, estritamente pedagógicas ou de natureza administrativa. Muito embora reconheçamos que toda atividade realizada no interior do espaço escolar, por ser desenvolvida em espaços educativos, deve ser considerada de natureza pedagógica, pois envolve educandos. Por isso, concordamos com estudos de Vitor Paro (2000) quando apontam que mesmo as atividades de teor administrativo, por serem “atividade meio”, denotam ser condição *sine qua non* para que a atividade finalística da escola, que é o ensino, se realize.

Como denota Libâneo; Oliveira e Toschi (2011), Paro (2000), Saviani (2007) dentre outros autores da área é preciso arregimentar meios e fins com organicidade para que o todo da escola possa funcionar de forma eficaz. Podemos situar para além dessas ações mais diretas no âmbito da organização administrativa e pedagógica, torna-se ainda imprescindível para o desenvolvimento de uma escola autônoma e cidadã, a efetiva criação e/ou estabelecimento de conselhos escolares, a instituição e o fortalecimento do grêmio estudantil e das assembleias, com os representantes escolares e estudantes e, dos fóruns dos conselhos, que em nosso entender são inegáveis mecanismos de participação coletiva e instrumentos que fortalecem, tanto da gestão escolar, quanto da prática pedagógica de viés crítico e emancipatório.

Para Gadotti (2014, p. 01), a gestão democrática não é apenas um “princípio pedagógico”, mas um preceito legal previsto nos diversos instrumentos jurídicos oficiais do país. No âmbito educacional este princípio foi e continua sendo importante para nortear, tanto os aspectos organizacionais, quanto às práticas pedagógicas com foco para melhoria da qualidade do ensino.

Lück (2010, p. 35) defende que a gestão escolar democrática corresponde ao

[...] processo de gerir a dinâmica dos sistemas de ensino como um todo e da coordenação das escolas em específicos, afinado com as políticas públicas e diretrizes educacionais para implementação de projetos pedagógicos alinhados e comprometidos com os princípios e métodos que criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole (acompanhamento e avaliação) e transparência.

Consideramos, portanto, necessário instaurar a gestão democrática como uma forma de romper com o verticalismo das “decisões de cúpula e o particularismo das práticas individuais”. Além de promover ações educativas que possam substituir a “racionalidade instrumental”, que até hoje impera nas escolas, por uma educação pensante e ativa. E isso implica necessariamente investir em um projeto societário coletivo e principalmente em ações pedagógicas engajadas,

que despertem a promoção de sujeitos agentes. Construir uma metodologia criativa e que envolva todos os profissionais da escola e que este possa atuar como “co-responsável pela sua gestão”, mas sem perder de vista seu horizonte específico.

No entanto, torna-se imprescindível para sua efetivação o fortalecimento da democratização dos processos pedagógicos, além de uma participação responsável de todos nas decisões mediante um compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 2010). Portanto, é necessária uma participação consciente de todos os agentes sociais e da escola no campo da tomada de decisões, e ainda na orientação e planejamento do hodierno trabalho na comunidade escolar.

No entender de Gadotti (2014, p. 08),

O princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como **radicalização da democracia**, como uma estratégia de superação do autoritarismo, do patrimonialismo, do individualismo e das desigualdades sociais. Desigualdades educacionais produzem desigualdades sociais.

Desse modo, a participação e autonomia se consolidam em fundamentos essenciais para o norteamento do trabalho de diretores, coordenadores, supervisores e demais componentes das instituições de ensino, sobretudo, para que estes reflitam sobre a importância de um modelo de gestão integrada/articulada que prima por objetivos comuns, compreendendo a legítima consequência de suas ações próprias ações laborais na rotina escolar e, de suas repercussões para a melhoria da qualidade da educação (Lück, 2010).

Sabemos que na atualidade cresce o reconhecimento da necessidade e importância da participação de todos (as) na gestão da escola. Muito embora esse reconhecimento ainda não tenha sido suficiente para garantir sua efetivação. No entender de Gadotti (2014, p. 1), a participação social e popular são um dos grandes desafios contemporâneos, tanto na escola como na sociedade. Para esse autor, “[...] formar para a participação não é só formar para a cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país; a participação é um pressuposto da própria aprendizagem” (Gadotti, 2014, p. 1). Por isso, o autor adverte-nos que não basta incentivar a participação ativa de todos na chamada gestão da coisa pública sem criar condições metodológicas permanentes de participação.

No entender de Lück (2009), às instituições de ensino precisam ser consideradas como uma comunidade de aprendizagem e devem primar por desenvolverem lideranças que fomentem a atuação participativa de todos os envolvidos, uma vez que possuem uma natureza pedagógica como elemento essencial de sua atividade que primam pela qualidade da educação.

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (Lück, 2009, p. 12).

No campo dos avanços consolidados podemos considerar, como efetivo ganho para os sistemas de ensinos e para as escolas, ao se atribuir a todos os segmentos da escola gestores, coordenadores, conselhos, funcionários, pais e alunos a elaboração conjunta de ações pedagógicas e administrativas como: a elaboração do regimento interno da escola e do projeto político pedagógico - PPP que na atualidade deve estar comprometido com ações que possam garantir além de uma convivência harmoniosa, também possam garantir a sustentabilidade ambiental como mais um compromisso de todos.

O diretor assume papel central nesse processo de qualificação do trabalho desenvolvido nas instituições de ensino. Portanto, convém destacar que não apenas o gestor de topo é o responsável pelo desempenho qualitativo dessas atividades rotineiras, mas

[...] todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, associadas entre si, para cujo desempenho são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas e articulados entre si. A definição de padrões de desempenho focados nas competências constitui em condição fundamental para que os sistemas de ensino possam selecionar os profissionais com as melhores condições para o seu desempenho, tal como é sua responsabilidade, assim como orientar o contínuo desenvolvimento do exercício dessas competências e realizar a sua avaliação para orientar o seu aprimoramento (Lück, 2009, p. 13).

Desse modo, é preciso garantir que as propostas pedagógicas partam dos interesses da comunidade e levem em consideração a própria realidade escolar e social para a construção de sua autonomia curricular, pedagógica e financeira. Reconhecemos, no entanto que essa autonomia financeira ainda se configura em uma relativa autonomia, uma vez que a transferência de recursos para os estabelecimentos de ensino, não são ideais, mas funcionam como uma forma de viabilizar o melhor funcionamento e melhoria na qualidade do ensino. Por isso, corroboramos com as análises de Lück (2011, p. 33-34) quando ressalta que:

[...] a participação efetiva de todos pressupõe que professores, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com organização escolar e que a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julguem mais carentes de atenção e assumam o compromisso de transformação nas práticas escolares.

Outros mecanismos instaurados no universo da escola e que representam significativos avanços nessa direção da efetiva participação social e popular, no entender de Gadotti (2014) foram à criação dos conselhos escolares, que representam a efetiva participação dos pais,

alunos, representantes da comunidade, professores, funcionários e gestores, na tomada de decisão e nos rumos da escola. Por isso, Gadotti (2014, p. 15), defende que essa participação deve ser contínua e, "massiva", sendo imprescindível para a "[...] garantia do controle social e dos direitos de aprendizagem [...]", pois garante a atividade permanente de controle social. Os conselhos escolares podem ser uma alternativa para garantir que os reais interesses da escola sejam atendidos considerando a realidade no qual a escola está inserida.

Desse modo, muitos foram os desdobramentos desse processo e, em particular, do estabelecimento do preceito legal da gestão democrática (artigo 14º Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN) como um princípio organizador da educação em todas as esferas e níveis de ensino.

O primeiro pode ser lido e compreendido de forma singular ao reconhecer a importância de um momento que celebra essa trajetória no campo da gestão educativa enquanto um horizonte a ser vislumbrado na construção de uma sólida formação. Isto nos faz pensar o valor de experiências educativas significativas, que persistem na construção de um processo de aquisição do conhecimento, aquele constituído por educandos e educadores, em uma perspectiva crítica, autônoma e transformadora, na contramão do modelo de "educação bancária", conforme denunciado por Freire (1996). E termos a coragem de romper com um modelo instrucionista e mecânico da atual conjuntura educacional, que mais contribui para recrudescer a linha abissal que divide a sociedade, ampliando o abismo social e cultural, acirrando ainda mais as diferenças de classe, é imperativo e urgente. Eu diria que é um compromisso ético político de todo educador. O que nos remete, a reverenciar, mais uma vez, nosso patrono da educação Paulo Freire quando defende que a melhor educação é aquela que ensina a força da argumentação. Assim Freire (1985), ao defender a Pedagogia da palavra, advoga que esta deve ensinar a dizer a palavra, mas não qualquer palavra, mas a sua palavra, que seja capaz de romper por meio da indignação da palavra ativa os laços de servidão. Uma educação para o despertar, cidadã, comunitária, aquela que vive a experiência tensa da democracia, pois sem essa experiência viva jamais poderemos construir um projeto emancipador de educação.

O segundo avanço que podemos assegurar seria a necessária implementação da gestão democrática, enquanto princípio norteador de nossa prática educativa em espaços de diálogos. Ou seja, colocarmos os educandos e educadores em situações protagonistas de práticas educativas vivas. Historicamente essas experiências nos foram negadas. O direito à educação não é somente de uma minoria privilegiada, mas de todas as pessoas independente da posição social que ocupam, raça, etnia, nossos povos originários, nossa população LgbtqIA+, nossos

jovens - a geração nem-nem, crianças e idosos, todos aqueles destituídos de todo e qualquer direito: trabalho, casa, moradia, comida saúde, educação, a todos aqueles “cerceados do direito de aprender”, e, portanto, da sua humanidade. Por isso, acredito que a educação do futuro deve ser aquela disruptiva e problematizadora.

Desse modo, problematizar em uma perspectiva crítica o papel da gestão escolar de viés democrático, priorizando a educação crítico emancipatória é salutar quando evidenciamos a necessidade premente de reivindicarmos coletivamente seu fortalecimento e, de assim, garantir a sobrevivência digna de todos e todas, principalmente a grupos majoritário da população que por sua luta e resistência têm sido capaz, nesse momento, de conferir visibilidade a segmentos sociais que sempre estiveram relegados à cultura do silêncio e da exclusão.

Conclusões

Neste ponto conclusivo, destacamos que a implementação da gestão democrática favorece um diálogo permanente com toda a sociedade e contribui para instaurar um modelo de educação escolar que prima pela participação efetiva de todos e para a promoção de ambiente mais harmonioso e que conduz ao aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. Em linhas gerais, os princípios democráticos se efetivam no reconhecimento da importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento do seu trabalho da e na escola. Na necessidade de se construir novos caminhos, a partir de uma referência própria, que possua uma visão ampla/abrangente, sólida e possível.

Por isso, reconhecemos que apesar da temática da democratização da gestão escolar está preconizada nos diversos documentos legais que a regulamenta como: Constituição Federal de 1988, a lei de diretrizes e bases da educação nacional LDBEN (Brasil, 1996), o Plano nacional de educação - PNE Lei 13.005 de 2014 (Brasil, 2014), e mais recentemente, a lei 14.644 de 2023 (Brasil, 2023) que estabelece a obrigatoriedade da criação de conselhos escolares e fórum dos conselhos escolares a efetivação desse direito ainda não ultrapassou a esfera do discurso, não consolidando-se na prática nos muitos espaços da escola, impedindo que toda a comunidade escolar desconheça os benefícios eficazes da gestão democrática.

Sabemos que a história da educação brasileira tem a marca da exclusão de uma parcela da população que foram secularmente desassistidos, segregados e destituídos dos direitos inerentemente humanos, do acesso à cultura, do usufruto dos bens espirituais e materiais, ou seja, da riqueza produzida coletivamente pelo conjunto dos homens (Saviani, 2007). Portanto, esse direito a educação democrática, viva, igualitária, de todas e todos, instituído legalmente

embora que tardiamente, direito esse, que a sociedade em geral talvez, por desconhecer seu histórico de luta em favor de sua garantia, é o mesmo que garante pessoas que não tinham sequer o direito de sonhar com melhores condições de vida, ousar fazê-lo. Por que somente em uma sociedade onde se estabelece o direito à educação enquanto um valor **universal** poderá pensar em iniciar passos de um novo começo, tão diverso do que estava anteriormente estabelecido como normal e produzir a verdadeira transformação social. Uma mudança, não apenas para restabelecer traços do mesmo que nos aprisiona, mas para “fazer brotar do chão” a centelha da **esperança** de um **novo amanhã**.

Por isso, concluímos com a defesa de que somente uma proposta de educação vinculada ao “ato político”, verdadeiramente democrática, ou seja, inter-relacionada com uma proposta de um projeto político mais amplo, comprometido com a formação de “sujeitos críticos e politicamente potencializados”, será capaz de fazer despertar, por assim dizer, o “princípio filosófico e educativo do sujeito”, comprometido com efetivas possibilidades de irromper com as “coordenadas sistêmicas”, promovendo, assim, a efetiva mudança radical (Lustosa, 2015).

Outrossim, ensejamos com esse escrito que possamos lembrar a urgência de “lermos os sinais, de escutarmos o que obscuramente insiste”, pois somente assim, poderemos assumir de fato o agora e tomarmos consciência de que precisamos mais do que nunca despertar a capacidade de resistir e esperar. Para tentar romper com os “laços de servidão” que persistem em nos aprisionar nessa “era das catástrofes”, sendo, portanto, urgente e indispensável, alimentar a capacidade de sonhar e operar para uma mudança. (Lustosa, 2015).

Referências

BRASIL. **Lei 9.393/1996, de 20 de dezembro de 1996**, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 6 nov. 2023.

BRASIL. **Lei 14.644, de 2023, de 2 de agosto de 2023**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm#:~:text=LEI%20N%2014.644%2C%20DE%20,de%20F%20dos%20Conselhos%20Escolares.. Acesso em: 6 nov. 2023.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 06 nov. 2023.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. Tradução de Silvana Finzi Foá, São Paulo: Xamã, 1996.

FREIRE, Paulo. **Por uma Pedagogia da Pergunta**/Paulo Freire, Antonio Faundez - Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. (Coleção Educação e Comunicação: v. 15).

FREIRE, Paulo. – **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. São Paulo: Editoria e Livraria Instituto Paulo Freire, 2014.

LERCH, Sofia Vieira (org.). **Gestão da escola: Desafios a Enfrentar**. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Alternativa: São Paulo. 2004

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional - Uma Gestão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUSTOSA, Maria Anita Vieira Kaczan. O princípio filosófico-educativo do sujeito no contexto do capitalismo tardio: abordagem na filosofia de Žižek. 2015. 122f. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) – Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SAVIANI, Demerval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação v. 12 n. 34 jan./abr. 2007

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica**. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOBRE O/AS AUTOR/AS

Maria Anita Vieira Lustosa Kaczan

Professora da Universidade Estadual do Ceará da área de Política, Planejamento e Gestão Escolar e da rede municipal de ensino de Caucaia nas turmas da Educação de Jovens e Adultos - EJA, primeiro segmento. Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará-UFC. Contribuição de autoria: pesquisa, escrita e primeira redação.

Tânia Serra Azul Machado Bezerra

Professora Adjunta da Universidade Estadual do Ceará. Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará (2011). Pós-doutorado em Educação pela Universidade do Porto, vinculada a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - FPCEUP, no âmbito de

Formação de Professores. Pesquisadora do EIP/UP. Contribuição de autoria: co-escrita revisão dos conceitos da escrita, formatação e correção ortográfica.

Edite Colares Oliveira

Professora Associada da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Possui doutorado em Educação Brasileira, pela Universidade Federal do Ceará (2008). É PhD pela Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto. Líder do Grupo de Pesquisa Educação, Linguagens e Práticas Pedagógicas (CNPQ). Contribuição de autoria: co-escrita e revisão final da escrita.

Como citar este artigo

KACAN, Maria Anita Vieira Lustosa; BEZERRA, Tânia Serra Azul Machado; OLIVEIRA, Edite Colares. Democratização da gestão escolar: pilar essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 19. n. 50, 2023. DOI: 10.22481/praxisedu.v19i50.14021.