



## GESTÃO ESCOLAR: A DEMOCRATIZAÇÃO PARTICIPATIVA PARA CONQUISTA DA CIDADANIA

Marcel Pereira Pordeus <sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo central discorrer acerca da democratização participativa para a conquista da cidadania no contexto da gestão escolar. Nesse sentido, postulamos que a participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade. Como processo metodológico, utilizamos a pesquisa bibliográfica no intento de auferir autores que pudessem embasar nossas assertivas nesta pesquisa. A escola mesmo se esforçando, se empenhando em realizar uma educação de qualidade, terá um trabalho estéril se não ocorrerem discussões, debates, envolvimento com outros segmentos como a família e comunidade em geral. Em vão trabalhará a escola se não se tornar parceira e não dividir responsabilidades com os demais componentes da sociedade. Com efeito, defendemos que para a conquista da cidadania plena se realize em seu contexto Constitucional, somente com a democratização no âmbito da gestão escolar participativa que pode ocorrer a estrutura ideal para o pleno exercício dos Direitos Humanos.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão escolar, Democratização, Cidadania, Ensino público.

### INTRODUÇÃO

A gestão nas escolas, na maioria das vezes, baseia-se em modelos de administração clássica, estática e burocrática. Contudo, os tempos atuais exigem que se flexibilize um planejamento participativo, que valorize as lideranças, maleabilidade e a autonomia das escolas. Nessa nova perspectiva de gestão participativa, deve-se prevalecer a criatividade, a vontade, a participação, a iniciativa, a motivação e a cooperação. Afirma-se, então, que a gestão participativa vem abolir qualquer autoritarismo hierárquico, dando lugar às mudanças, às novas ideias e à integração escola-aluno-comunidade.

Deste fato, a gestão participativa, dentro de suas atribuições e possibilidades, elabora – em parceria com os segmentos que compõem a escola (funcionários, pais, alunos etc.) – o seu Projeto Político Pedagógico. É por meio desse instrumento valioso e estruturado da escola como um todo que a gestão participativa se torna mais autônoma e

---

<sup>1</sup> Mestrando do Curso de Planejamento e Políticas Públicas da Universidade Estadual do Ceará (UECE) - CE, [marcelppordeus@hotmail.com](mailto:marcelppordeus@hotmail.com).



eficiente. Outra questão a ser considerada em uma gestão participativa é a construção de um currículo significativo e real, detectando as prioridades e necessidades imediatas do educando. A forma como gestão está sendo tratada nas escolas se tornou objeto de estudo, principalmente diante dos novos enfoques, tais como o planejamento participativo, a gestão democrática e levando em conta os movimentos culturais e políticos, onde a escola está inserida.

Entre as modalidades mais conhecidas de participação estão os Conselhos de Classe e os Conselhos de Escolas, os primeiros existem desde a década de 80, sendo que o segundo existe em muitos municípios e estados brasileiros, mas só começa a ganhar corpo a partir da Lei 9.394/96 - LDB (BRASIL, 1996), que manifesta a necessidade de os estabelecimentos escolares terem uma gestão democrática e participativa, referindo-se aos Conselhos de Escolas, sendo que estes devem funcionar de forma paritária e como instâncias máximas de decisão dentro da escola, no que diz respeito aos aspectos administrativos e principalmente pedagógicos.

Nesse sentido, a LDB é enfática em exigir uma gestão escolar democrática, como se expõe a seguir (art. 14, I e II) (BRASIL, 1996, *online*):

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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.

Como vemos o art. 14 da LDB, esta corrobora com a exposição descrita, versando sobre a participação da comunidade escolar, propondo que sejam exercidos os papéis de acordo com os princípios legais. Deste fato, ao longo da história, nossos legisladores esmeraram-se em elaborar leis tanto mais perfeitas quanto mais distantes da realidade. Tal tendência se constitui em uma característica fundamental das classes dominantes.

No campo da educação escolar, enquanto a legislação, no sentido de uma escola pública – única; gratuita e democrática – aberta a todos, a atuação prática dos poderes públicos mostra-se bem diferente. Continuamos a ter dois tipos de escola: uma para as



classes dominantes que conduz a Unidade. Outra para os pobres que, em geral, limita-se aos primeiros anos do Ensino Fundamental.

O princípio da realização plena da cidadania no Brasil versa de um período monárquico, em que a Educação era enaltecida para uma classe dominante. Nesse sentido, durante toda a Primeira República foi mantida no Brasil a dualidade de sistemas e de competências em matéria educacional: de um lado, o sistema federal, cuja principal preocupação era a formação das elites, através dos cursos secundário e superior; de outro lado, o sistema estadual que, embora legalmente pudesse instituir escolas de todos os graus e modalidades, limitava-se a organizar e manter a educação das camadas populares – ensino primário e profissional – e assim mesmo de forma bastante precária, como explica Azibeiro (2002), essa dualidade de sistemas resultou da consagração, pela Constituição de 1891, do preceito que fora estabelecido pelo Ato Adicional de 1834, a transferência da instrução primária aos estados, ficando de competência da União, embora não privativamente, a faculdade de criar instituições de ensino secundário e superior nas províncias e cuidar da instrução no município da capital (NASPOLINI, 2001).

Construir uma democracia plena em nosso país de maneira que permita ao cidadão participar efetivamente de todas as decisões que lhe diz respeito, abrangendo o conjunto de relações sociais a qual envolve toda a sua vida, é o grande desafio que se apresenta para nós nesse início de século. Assim, se faz necessário investir nas formas democráticas de gestão que hoje e dentro dessa nova conjuntura, deixa de ser uma opção a mais para a escola e passa a ser uma necessidade à sua existência, haja vista que uma sociedade que escolhe a Democracia como seu valor por si mesmo, não poderia jamais conviver com uma escola que não democrática participativa.

Portanto, o terceiro milênio chegou e, com ele, um conjunto de transformações em andamento, um conjunto de aspirações e desafios que exigem respostas imediatas, e entre estas, a Democracia, que precisa ser implantada de forma plural, que envolva toda estrutura social. Somando-se a isso, a comunicação é a base nos processos democráticos, por isso é imprescindível que as nossas relações, quer na vida social como um todo, quer no cotidiano, é necessário que seja plena e líquida. Compor uma democracia é estar numa sociedade cujos cidadãos agem comunicativamente no mundo em coletivo e de forma individual, sem censura, mas com respeito ao próximo, sempre laureando as idiossincrasias de cada cidadão. Para tanto, uma sociedade é genuinamente



democrática se os seus cidadãos agem de acordo com procedimentos racionais também em sua vida cotidiana.

A legislação é um importante instrumento para conhecermos os valores de uma sociedade, ligados aos valores da democracia na Constituição e na LDB. Ademais, o mais importante dispositivo sobre a democracia, no Artigo 1º, afirma o Brasil como um Estado Democrático de Direito, cujos fundamentos são: “a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político” (incisos I a IV) (BRASIL, 1988).

A Constituição parte, pois, do princípio de que todos, sem distinção de origem, raça, sexo, idade ou confissão religiosa, perante a lei têm os mesmos direitos (BRASIL, 1988). Com efeito, o processo de Gestão da escola deve estar fundamentado no seu projeto pedagógico, porém, considerando-se a organização escolar como um processo dinâmico, faz-se necessário que os Educadores desenvolvam competências profissionais básicas para que possam efetivamente participar da Gestão e Organização da Escola, sendo necessário o pleno conhecimento das Políticas Educacionais.

A pretensão de realizar uma gestão adequada da educação requer que se saliente de início a existência de uma posição contraditória, apesar de corriqueira. Quando professores ou técnicos de sistemas escolares falam de educação, costumam subentender que estão se referindo à educação escolar. Essa imagem restrita se contrapõe à ideia muito difundida e facilmente aceita de que a educação ocorre em múltiplos lugares e que, além disso, também são múltiplos os agentes educativos. De acordo com essa ideia, é consensual que todas as relações que os seres humanos mantêm em suas vidas, sejam relações interpessoais ou intergrupais, geram influências e aprendizagens. Desse ponto de vista, a educação seria um fenômeno social onipresente e perene.

Não contrastam com esse tipo de abordagem aquelas que se encontram em ditos como: “a educação cabe em todo lugar”. Certamente um preceito como esse diz respeito mais a um padrão de condutas esperado o desejável, uma ideia do que deveria ser um tratamento entre as pessoas, que fosse marcado pela civilidade. Poucos discordariam que a escola é uma organização dedicada principalmente à educação. E também não são muitos os que não admitem a força educativa do convívio familiar. De outra parte, muitos questionam as orientações, as formas e conteúdos das mensagens dos meios de comunicação de massa. Contudo, quanto mais questionam mais reconhecerem o poder



desses meios na formação de opiniões e na definição de estilos e preferências. Fica evidente a contradição entre aceitar tamanha amplitude dos fenômenos educacionais e, ao pensar em intervir em educação, ter em mente apenas o universo da educação escolar.

Dito isso, pode-se passar à consideração da expressão gestão da educação. Essa gestão, como em muitos outros casos, está altamente condicionada por seu objeto, podendo restringir-se mais ou menos às rotinas e problemas do universo escolar conforme o entendimento que se tenha de educação seja mais ou menos amplo. Nesse contexto, entendemos que gerir é tomar decisões, e outro aspecto importante da gestão da educação, além de sobre o que as decisões são tomadas, é quem toma as decisões. Deste fato, também se sedimentou, por muito tempo, a atitude natural sem questionamentos de aceitação de uma hierarquia de poder. No topo dessa hierarquia, encontram-se os pequenos grupos que decidem sobre as grandes orientações da educação. É assim nos sistemas escolares, mas também é assim na educação familiar e naquela praticada pelos meios de comunicação de massa.

Os adultos, no âmbito familiar, como educadores, seguem grandes orientações que, em larga medida, não emanam de seu próprio desígnio, mas de uma mescla de tradições com opiniões atuais, compostas estas últimas a partir de mensagens dos meios de comunicação de massa. Estes, por sua vez, têm suas principais linhas balizadas pelas oligarquias que detêm o controle de sua propriedade e pelos especialistas responsáveis por sua programação e edição. Se, no alto da hierarquia de poder, as grandes orientações da educação são ditadas por grupos muito restritos, há um nível de decisões (portanto, de gestão) inferior a elas, no qual se situam os educadores que atuam mais diretamente com os educandos. Ocupam esse nível intermediário de gestão, os adultos na família, os professores e técnicos nas redes escolares e os profissionais que operam os meios de comunicação de massa.

## **METODOLOGIA**

Neste artigo optamos por inserir a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008) para formar escopo necessário para embasar nossas assertivas. Deste fato, discorreremos nossas ideias aqui assentadas dentro de um mote delimitado de autores/pesquisadores que postulam a relevância da gestão escolar e a democratização participativa para a



conquista da cidadania e valorização dos Direitos Humanos. Com efeito, pesquisamos em periódicos nacionais e internacionais supracitada temática, não nos atendo para um período específico de tempo, haja vista estarmos interessados em demonstrar o caráter histórico da premissa democrática educacional até a contemporaneidade.

Esta temática foi angariada devido ao fato de sabermos das várias problemáticas existentes na democratização participativa de uma escola na atualidade, em que pouco vemos uma comunidade ser partícipe no processo de gestão, como também do ensino-aprendizagem da escola. Ao observarmos essas transformações imputadas na administração de uma escola democrática, percebemos os fatores intrínsecos que fizeram esta mesma escola ser o modelo de espaço cidadão e de igualdade para os que dela fazem parte. Nesse sentido, perceber esse universo e como se dá suas mudanças no âmbito da gestão escolar, é o que nos impulsiona na investigação dessa temática.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Podemos questionar o valor que a gestão da escola possui como intermediadora dos acontecimentos e crescimento do corpo discente e docente, somando-se a isso, os docentes têm papel de protagonistas nessa conjuntura, pois são verdadeiros mediadores dos grandes acontecimentos transformacionais na vida dos aprendizes. A participação dos docentes sempre se embasará numa competência democrática de suas ações no âmbito educacional. Para tanto, a gestão irá ser coautora e protagonista dos acontecimentos desse âmbito.

Com efeito, a gestão somente incitará à democracia de suas ações se for um instituto que vá gerir e fomentar a participação de todos (corpo docente, discente e demais funcionários da administração escolar) envolvidos no processo educacional. Contudo, essa é uma forma de tornar justo e galgar melhorias para o ensino de uma forma genérica. A valorização da participação dos docentes e discentes no processo de gestão da escola, e com o envolvimento da comunidade que forma o corpo discente da escola, pode proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

Mediante a esse contexto, Lück (2006) postula que uma forma de conceituar gestão democrática é encará-la como um processo que elenca a competência e união de pessoas sistematicamente organizadas no cunho ativa e competente de ações a serem



realizadas, promovendo da melhor forma possível os objetivos de seu âmbito de trabalho do espaço escolar como um todo. Somando-se à supracitada asserção, o autor defende que gestão,

[...] é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2008, p. 1).

Com efeito, acerca da gestão e somando-se ao que foi referido, o professor tem a necessidade de acreditar em seu trabalho no contexto escolar – no enorme potencial do ser humano com os quais interage – pois somente dessa forma que o bom funcionamento, ou seja, a boa administração em sua plenitude irá funcionar em sua integralidade. Conquanto, esta discussão não é nova, mas carece do eco para o momento, pois há avultantes desafios a serem enfrentados em melhorias no âmbito da educação. E, como suporte à aplicabilidade de tais desafios, a gestão da escola como formadora e fomentadora do processo educacional tem por obrigação promover uma proposta de “ensino prático reflexivo” e “[...] ajudar os estudantes a adquirirem os tipos de talento artístico essenciais para a competência em zonas indeterminadas da prática” (SCHÖN, 2000, p. 25).

Segundo Luck (2011, p. 59), o pensamento das gestões educacionais contemporâneas tende a adotar a filosofia de que “[...] modelos e ações administrativas que deram certo não devem ser mudados, correspondendo à ideia de que em time que está ganhando não se muda”. Porquanto, em contrariedade à citada asserção, muitos gestores e docentes devem enaltecer as práticas de improvisação para construção de sentidos e estabelecer ordem em sala de aula. Este é o papel que os discentes esperam da escola, como fonte de apoio para crescimento profissional e muitas vezes emocional por parte dos que compõem o ensino (professores e gestão).

Deste fato, espera-se que o diretor da escola pública possa desenvolver competências, delegando responsabilidades, promovendo o trabalho em equipe, visando



a cooperação multidisciplinar entre os docentes, desenvolvendo atitudes investigativas, possibilitando assim uma maior qualificação teórica e prática entre os educadores, capacitando-os para o exercício da participação democrática, consciente e ativa na implementação do Projeto Político-Pedagógico, visando chegar a uma escola participativa, com gestão centrada na escola e com uma avaliação institucional democrática, feita pela comunidade próxima e pelos quadros da organização escolar.

Um desafio para todos os coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores, e principalmente para os diretores é saber organizar e gerir a escola pública. Eles são os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pela sensibilização ética dos educadores, visando comprometê-los com a democratização das relações sociais da escola/comunidade.

Para que o funcionamento dos vários setores que compõem uma escola funcione em boa sintonia (secretaria, diretoria, salas de aula e dos professores etc.), no alcance de suas metas a serem galgadas, precipuamente postulamos a valorização do trabalho de cada funcionário e aprendiz que formam o todo (corpus) na escola, devido a isso que uma boa sistematização no âmbito escolar coaduna em demasiada diferença para a realidade da democratização participativa, com pleno respeito a todos os segmentos que formam uma escola. Deste fato, a significância da boa gestão da escola, com seus erros e acertos se materializa na importância de se fomentar uma boa educação para os aprendizes, conquanto, a educação sempre será o eixo norteador da tomada de decisões de uma escola que prima pela excelência.

Mediante a esse contexto, podemos perceber que diante das teorias pesquisadas e dos dados obtidos, a gestão, o corpo docente e discente, mesmo sentindo a necessidade de melhorias para uma melhor educação, encontra-se motivada a fazer o melhor, se sobressaindo à fatores externos, como o não-incentivo das políticas públicas em educação e a desvalorização dos professores, principais protagonistas-mediadores do saber.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À medida que fomos desvendando a leitura dos autores para a construção das assertivas aqui assentadas neste artigo, percebemos que os pesquisadores discorrem que a escola deve ser composta por educadores comprometidos e compromissados com o



processo ensino aprendizagem. E para que isso aconteça, torna-se necessário a parceria e a integração entre os segmentos que compõem a instituição escolar. O processo ensino-aprendizagem é otimizado quando os professores e demais educadores comprometem-se com o aluno e trazem para o cotidiano escolar, assuntos significativos e motivadores para os educandos.

Nesse contexto, a participação da comunidade é de grande relevância, pois traz benefícios na construção do conhecimento do aluno. Torna-se evidente que o Projeto Político Pedagógico é o instrumento fundamental para que a escola aja em prol do aluno, mostrando-se democrática, autônoma e empreendedora do ensino. Assim, pode-se propor que os diretores, professores, funcionários, pais e alunos construam juntos uma escola necessária de qualidade e voltada para as necessidades dos aprendizes que dela fazem parte. Somando-se a isso, frente as dificuldades diárias, como a baixa remuneração, falta de recursos didáticos, infraestrutura precária e o não prestígio da profissão, os educadores esforçam-se em motivar seus alunos, contribuindo para o sucesso da aprendizagem, querendo torná-los cidadãos cientes e críticos de uma educação e política democrática para o bem de todos e construção de sua cidadania.

Ainda nesse viés, confirma-se a premissa de que a motivação intrínseca não se apoia na necessidade de recompensas materiais ou financeiras, sendo a maior recompensa atingir os objetivos propostos. Dessa forma, o professor se sente seguro para desenvolver seus conteúdos, expor suas sugestões de maneira segura e contribuir para a educação, e os alunos, como reflexo de todo esse processo se satisfazerem com uma boa administração educacional. Com efeito, o docente precisará ser valorizado em sua dignidade, da mesma forma os discentes e o núcleo gestor. Ao professor cabe a incumbência de participar das decisões do currículo escolar, debruçar e refletir as propostas que envolvem a especificidade da sua função, envolvendo-se ativamente com competência e profissionalismo nas questões educacionais.

A gestão escolar, no uso de suas funções coordena reuniões com o intento de mediar o trabalho dos professores e prestar um atendimento e suporte aos discentes e ao planejamento estipulado pelo diretor, coordenador e secretário escolar, membros principais que gestam o conjunto que forma a gerência da escola. Diferentemente desta última, cabe aos diretores a principal responsabilidade pelos rumos da escola. Ainda que se fale de participação ou de gestão participativa, o objetivo é a adesão do coletivo da escola aos planos e objetivos traçados ou apresentados nos planos de desenvolvimento



estratégico. Todos esses instrumentos podem funcionar para, a exemplo do que ocorre nas gestões participativas nas empresas, mobilizar os diferentes segmentos da comunidade escolar para a resolução de problemas, para a colaboração na execução do planejamento, nas tarefas em prol de objetivos, metas etc. Nesse caso, podemos falar de uma participação ou colaboração que não implica a presença de partilhamento de poder por meio dos espaços constituídos e legitimados por todos, como conselhos escolares, grêmios estudantis.

Mediante o exposto, a atual configuração da educação básica brasileira reflete, na maioria dos casos, as mudanças desencadeadas pelas reformas dos anos de 1990. A partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996), muitas mudanças ocorreram. Novas propostas foram lançadas para a gestão da educação, de financiamento, de programas de avaliação educacional, de políticas de formação de professores, dentre outras medidas que foram fomentadas para a melhoria da educação.

Dessa maneira, a educação em toda a sua conjuntura se insere num novo conceito promissor e original que permeia a legislação educacional. Reflexo da luta de muitos educadores que se esforçaram para visualizar suas reivindicações serem atendidas e formalizadas em lei. Nesse ínterim, as políticas públicas de distribuição de renda são as grandes precursoras da falta de oportunidades e da deficiente estrutura que compõe o ensino em nosso país, visto que a desigualdade social é elemento desnordeador na educação brasileira. Com isso, quando analisamos a conjuntura global da Educação no Brasil, percebemos que gestão escolar, como fonte precursora da democracia em nosso país, trabalha em função para a conquista da cidadania e a plena valorização dos Direitos Humanos.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a Universidade Estadual do Ceará (UECE), por oportunizar aparato bibliográfico essencial na formação desta pesquisa. Somando-se a isso, agradecer também ao VII Congresso Nacional de Educação (CONEDU) por fomentar espaço à Ciência e conseqüentemente aos pesquisadores para problematizar a nova conjuntura da Educação no país.



## REFERÊNCIAS

AZIBEIRO, N. E. **Relações de saber, poder e prazer:** educação popular e formação de educador@s. Florianópolis: CEPEC, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

NASPOLINI, Antenor. A reforma da educação básica no Ceará. **Estud. av.**, v. 15, n. 42, São Paulo, maio/ago. 2001. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000200006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000200006)>. Acesso em: 01 set. 2020.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

SCHÖN, D.A. **Educando o Profissional Reflexivo:** um novo design para o ensino e a aprendizagem. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2000, 256p.