

## MINHA ESCOLA, TUA ESCOLA OU NOSSA ESCOLA? INQUIETAÇÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR POPULAR E DEMOCRÁTICA

Autor: William Francisco da Silva;  
Co-autor: Everaldo Fernandes da Silva;  
Co-autora: Joelma de Oliveira.

*Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste*  
E-mail: [william2007silva@hotmail.com](mailto:william2007silva@hotmail.com)

**Resumo:** Este artigo apresenta algumas questões que permeiam a gestão escolar democrática a partir da ótica da Educação Popular. Este é fruto das discussões realizadas durante os encontros do componente curricular: Movimentos Sociais e Educação Popular do Programa de Pós-Graduação em Educação Contemporânea (PPGEDUC) da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE-CAA). Nossa discussão se configura por meio de uma abordagem em que situa uma concepção pedagógico-administrativa que passa ao largo das fileiras compreensivas tecnicistas, burocratizantes, de natureza impessoal e marcada pelos operadores neoliberais. Na presente reflexão, compreendemos uma gestão democrática demarcada pelos princípios e práticas da Educação popular que contribui para que o processo educativo promova a emancipação dos sujeitos, tornando-os críticos, reflexivos e ativos, enquanto cidadãos de direitos e deveres sociais. Nesse diapasão, a gestão democrática deixa de constituir-se verniz social e chavão político de natureza modéstica e passa a servir de espaços reais de aprendizagens múltiplas por parte de todos os atores/atrizes sociais socioculturais. Esses/as vão se apropriando não somente de uma teoria participativa, direta e ativa, mas, sobretudo, tecem uma cultura democrática no cotidiano escolar que transversalizam os corpos, as mentes e os hábitos em que todos/as sejam ouvidos/as, compartilhando propostas, ideias e assumindo co-responsavelmente os riscos das decisões coletivas. Ademais, essas discussões têm pertinência socioestrutural no presente cenário nacional em que avançam os retrocessos políticos e a nacionalização comum curricular que unificam os conteúdos e as propostas didático-pedagógicas que implicam num modelo de gestão de natureza centralizadora, pouco democrática. Em sendo assim, a escola pode inspirar e formar sujeitos sociais para compreensões e práticas de participação ativa, tornando-se não estético e anti-ético os modelos monolíticos, centralizadores e totalitários.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Gestão Democrática, Educação Popular.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo configura-se como um indicador das principais discussões erigidas nos encontros do componente curricular: “Movimentos Sociais e Educação Popular” do Programa de Pós-Graduação em Educação Contemporânea (PPGEDUC) da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE-CAA), o qual tem como um dos objetivos a compreensão do papel da gestão escolar sob a ótica da educação popular. Seguindo esta perspectiva, o trabalho em tela visa apresentar o quanto os princípios da educação popular podem contribuir para a construção e efetivação de uma gestão

comprometida com os princípios da representativa e participação popular, considerando que a gestão perpassa toda a vida escolar por meio de uma perspectiva sistêmica, a qual abrange e interliga entre si todos os protagonistas da escola.

Estamos diante de uma discussão ampla e atraente, porém, conflituosa: o tema da gestão democrática. É ampla porque não se limita a um departamento isolado da escola nem tampouco a “sala do diretor/a”, mas, perpassa todo o corpo vivo e dinâmico que é movido e faz mover os sujeitos da e na escola, tendendo a abarcar uma altercação poli-hermêutica sobre o ato de gerir; É atraente, pois, pensar a gestão numa perspectiva democrática é como se estivéssemos tentando acertar uma conversa entre os membros do corpo humano, ou ainda o grande acerto entre as peças do quebra-cabeça; Mas, essa é também uma discussão tensa porque compreende as relações de ser e de poder na ambiência escolar, esta última, compreendida não só enquanto espaço da criatividade, das ensinagens e aprendizagens, mas lugar do exercício do trabalho e do profissionalismo.

Esses três aspectos que a princípio surgem em torno da temática gestão escolar nos ajudam na tessitura desse texto, mediante a interpelação que nos fazemos: *minha escola, tua escola ou nossa escola?* Com esse questionamento aparentemente tão simples, objetivamos não encontrar “o dono” ou “os donos” da escola, mas despertar para uma reflexão longe dos julgamentos, divisões e dominações, que aponte para uma pertença e interdependência entre os protagonistas que fazem a escola e dela se tornam produtos. O que pretendemos com essa discussão, portanto, é elucidar uma reflexão em torno do papel da gestão a partir da compreensão sistêmica, representativa e participativa.

Desta feita, tecer sobre a gestão escolar na perspectiva da educação popular, no dizer de Gadotti (2014, p. 1): “não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional.” Isto porque, o parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”, instaurando uma nova ordem jurídica e política no Brasil com base em duas pilastras: a **democracia representativa** (indireta) e a **democracia participativa** (direta), compreendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia. Adiante em seu artigo 206, a Constituição Federal estabelece os “princípios do ensino”, incluindo, entre eles, no Inciso VI, a “gestão democrática do ensino público”, princípio este retomado mais tarde na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

Como supracitado este artigo resulta do trabalho realizado com vistas ao cumprimento de uma disciplina de mestrado. Destarte, elegemos a abordagem qualitativa, que se revelou a mais adequada para o nosso tema de estudo, o qual não se revela encerrado em números, mas exige o exercício do diálogo entre campos do conhecimento, levando-nos ao “encontro de subjetividades que não conseguem se esconder, como acontece no universo da pesquisa quantitativa” (LAGE, 2013, p. 50). No dizer de Antônio Carlos Gil (2002, p. 133), a pesquisa qualitativa segue um processo que pode ser definido pela “sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (Idem). Nossa discussão está estruturada em três tópicos seguidos de nossas considerações. No primeiro apresentamos alguns aspectos característicos da Educação Popular. No segundo tópico elucidamos algumas questões da gestão democrática na ótica da Educação Popular e do olhar do pensamento sistêmico. No terceiro ponto apontamos as questões que envolvem uma gestão escolar democrática.

## **ASPECTOS COMPREENSIVOS DA EDUCAÇÃO POPULAR**

Entendemos que antes de tratarmos propriamente da temática da gestão escolar, faz-se necessário um aparte a respeito das principais características da Educação Popular. No Brasil, os primeiros passos dessa compreensão de educação foram dados pelo educador Paulo Freire, por volta dos anos sessenta e setenta, ao apontar para o trabalho pedagógico junto e a partir da classe empobrecida, partindo do imaginário social e da concretude existencial mediante o chão da cultura popular. Com o intuito de fomentar as práticas educativas e a construção dos saberes, gestados a partir da relação educador-educando, Freire pensa a Educação Popular como uma estratégia efetiva visando uma prática transformadora. Imbricado a esse processo transformador estava à via de conscientização dos sujeitos, partindo do entendimento do ser enquanto sujeito histórico, de possibilidades e de abertura.

A educação popular é uma educação do povo, com o povo e para o povo, porque parte das vivências históricas e culturais dos/as educandos/as, valorizando seus saberes apreendidos ainda no seio familiar ou na vida em comunidade, isto é,

no interior de uma vida coletiva anterior à escola, mas plena de educação, os

homens entre si se ensinam-e-aprendem. Ao mesmo tempo que socialmente a educação, um domínio da cultura entre outros, é condição da permanente recriação da própria cultura, individualmente a educação, uma relação de saber entre trocas de pessoas, é condição da criação da própria pessoa (BRANDÃO, 2012, p. 23).

Esse processo de recriação permanente da cultura tem estimulado o protagonismo de indivíduos subalternizados pela cultura dominante. Assim, a educação popular se torna um grande meio viabilizador de libertação dos oprimidos. Por isso, a educação popular tem um público alvo: os empobrecidos. Estes, normalmente, são seres humanos oprimidos que internalizam e hospedam dentro de si o opressor que lhe tolhe a voz, a palavra, a ação autônoma e a liberdade.

Ainda sobre a Educação Popular, Carlos Núñez Hurtado (2006) vai defini-la como corrente de pensamento e ação que perpassa os diversos âmbitos das relações sociais e culturais; e sobre sua vigência na contemporaneidade, afirma: “o desenvolvimento da reflexão teórica e prática da Educação Popular ampliou seus horizontes e hoje explora outros campos do conhecimento, espaços de influência e interação com outros ‘sujeitos’” (HURTADO, 2006, p. 148). Outros cenários e outros sujeitos foram abarcados por novas reflexões da educação popular como estratégias de intervenção socio-pedagógica.

Logo, a Educação Popular contribui para a construção de caminhos outros a serem trilhados pelos sujeitos que em sua maioria, foram silenciados e invisibilizados pela sociedade hegemônica. Então, as atividades educacionais promovidas no âmbito da Educação Popular, estão voltadas para a valorização da cultura daqueles/as que historicamente foram subalternizados/as, promovendo a construção do conhecimento a partir do lócus de enunciação dos sujeitos, que por meio desse processo educativo conquistam sua emancipação e despertam sua capacidade crítica reflexiva, tornando-se assim, sujeitos ativos e imponderados.

## **UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E POPULAR SOB O OLHAR DO PENSAMENTO SISTÊMICO**

Discorrido alguns aspectos compreensivos da Educação Popular, voltemos para a questão central que é a gestão escolar popular e democrática. É sabido que a gestão escolar no seu bojo, de um modo geral, apresenta os seguintes papéis: realizar o planejamento, a

organização, orientação, mediação, coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para promover a aprendizagem e formação dos/as alunos/as (LUCK, 2008).

Em consonância com Moacir Gadotti, tratando-se de gestão democrática dois tipos de participação sobressaem: 1) **participação social** e 2) **participação popular**; a primeira se dá nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas etc; já a segunda compreende as formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política dos grupos das classes populares e trabalhadoras e que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc. A Participação Popular conclama formas de lutar mais direta do que a participação social, por meio de ocupações, marchas, lutas comunitárias etc. No entanto, o grande desafio está em articular as duas perspectivas que dentro de suas especificidades contribuem para a mobilização dos sujeitos em meio aos seus espaços de atuação.

A relevância conferida à participação seja ela social ou popular, indica a compreensão de gestão que se almeja consolidar na práxis. Uma gestão que não considera a participação do maior número de agentes, não pode dizer-se democrática, e nesse sentido a escola é vista como “minha” exclusivamente. A escola é tua, somente, quando a gestão esquece-se do seu papel de gestar e sempre atribui as responsabilidades para os outros sujeitos internos ou externos à escola (governo, secretaria de educação, professores/as, alunos/as). Assim, a escola só pode ser “nossa” quando a consciência da co-responsabilidade entre os atores da instituição escolar é desperta para a participação efetiva e afetiva. Todos/as sentem-se partes integrantes da escola.

Na relação entre o todo e as partes, o sociólogo e filósofo francês Edgar Morin realiza uma crítica contundente ao paradigma mecanicista, sobretudo às idéias de Descartes. Pascal nos disse que o conhecimento das partes está sujeito ao conhecimento do todo, da mesma forma que o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes. Por isso, em várias frentes do conhecimento ganha corpo uma “concepção sistêmica” onde o todo não é redutível às partes. Nessa perspectiva, afirma Capra:

O comportamento de um organismo vivo como um todo integrado não pode ser entendido somente a partir do estudo de suas partes. Como os teóricos sistêmicos enunciariam várias décadas mais

tarde, o todo é mais do que a soma de suas partes (CAPRA, 1996, p. 38).

O pensamento sistêmico ou complexo nos ajuda a compreender que a dinâmica do cotidiano da escola não cabe e não pode se reduzir a uma mera burocratização de controle e de fiscalização, na maioria das vezes compreendida como gestão eficiente e eficaz. Caso assim prossiga, pode levar a comprometer os aspectos socio-político-pedagógico tarefa também da escola, enquanto formadora do cidadão mais humano, crítico, ético e solidário.

A escola é *nossa* quando nos sentimos participantes e construtores dela, não somente fisicamente, mas humanamente falando, a partir das nossas relações humanizadoras que são tecidas no cotidiano escolar. Alguém que chega pra impor sem antes ter ouvido não representa uma gestão participativa. A escola é, por excelência, o lugar das vozes. Cabe à gestão democrática e participativa cuidar da harmonia desse coro. E assim, numa afinação de tons, todos/as tenham o mesmo direito de se expressarem, sem precisar obstruir a intervenção de nenhum membro.

Sendo a escola um lugar de todos e para todos, a gestão só poderá ser democrática ao passo que todos/as se sentirem dentro dela. E, sentir-se dentro da gestão é enxergar-se participante no processo de intervenção e transformação da escola. Como afirma Freire: “não se muda a cara da escola por um ato de vontade do secretário” (1991, p. 35). Para que se efetive essa mudança “é preciso envolver as decisões político-administrativo-pedagógicas, os alunos e os professores, os auxiliares e os funcionários, os pais e os membros da comunidade” (ALARCÃO, 2001, p. 19). Em outras palavras, a gestão democrática é possível quando os sujeitos da escola se empenham em pensar a escola a partir de si própria.

## **UM OLHAR ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DAS LENTES DA EDUCAÇÃO POPULAR**

A gestão escolar é uma atividade na qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização escolar, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. No entanto, a gestão escolar não fica restrita apenas a figura do/a diretor/a, este/a se encontra à frente da gestão escolar que é constituída por todos os membros da escola (diretor/a, corpo docente, representação do corpo discente, merendeira, porteiro...).

Entretanto, de acordo com o contexto social da escola e dependendo da concepção adotada das finalidades sociais e políticas de educação em relação à formação dos estudantes, a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades. De acordo com Libâneo (2003):

uma visão sociocrítica propõe compreender dois aspectos interligados: de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos (p. 322).

Então, uma gestão democrática deve propiciar a participação ativa dos membros da comunidade escolar, considerando as subjetividades no processo de tomada de decisão, objetivando o sucesso escolar, onde todos/as sejam contemplados/as. Uma gestão que se caracteriza democrática, principalmente, na ótica da Educação Popular, não pode se limitar a atender aos interesses externos ao contexto escolar, o que se sucede em sua maioria pelo fato da escolha do/a gestor/a escolar se concretizar a partir de uma indicação política, ficando este/a gestor/a submisso/a aos interesses políticos partidários, colocando em segundo plano os interesses da comunidade escolar. A figura do/a gestor/a que conduz o processo de gerir a escola deve estar comprometida com os interesses escolares.

Logo, para que os princípios da Educação Popular sejam efetivados numa gestão democrática, a gestão escolar deve promover no contexto escolar a concretização de uma educação que emancipe seus estudantes, despertando neles o sentimento de pertença no que diz respeito à escola e sua comunidade como um todo. Promovendo a participação dos estudantes e de toda comunidade escolar no processo de tomada de decisões, pois

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica (LIBÂNEO, 2003, p. 328).

Paulo Freire (1996, p. 26) nos diz que o “educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”. Logo, a gestão escolar necessita articular-se para formar cidadãos críticos, reflexivos capazes de levantarem questionamentos à problematização, à tomada de decisões, buscando soluções individuais, como também, para a comunidade em que vive.

Quando todos participam ativamente, o envolvimento e o comprometimento de todos se ampliam. E por uma causa em comum, comprometem-se com a vida dos estudantes e com o futuro da escola, assumindo responsabilidades com as mudanças e as necessidades advindas do contexto escolar. Por isso, é preciso existir uma determinada liberdade para que cada um possa falar, posicionando-se e participando como sujeito ativo no processo de tomada de decisões, visando o interesse coletivo e respeitando as especificidades de cada sujeito. De acordo com Silva

Só há democracia mediante a existência de sujeitos individuais e coletivos que assumem a criação da própria vida, que reconhecem a pluralidade de interesses e valores, a serem negociados no espaço público, e que respeitam a diversidade de culturas, de modo a fomentar a comunicação entre os diferentes (2008, p.33).

Diante do exposto, para que exista de fato uma gestão democrática, se faz necessário desenvolver as seguintes capacidades: autonomia e participação de todos numa estrutura democrática. Autonomia que se caracteriza pela liberdade e capacidade de decisão. Participação que é marcada pela colaboração, contribuição, e construção coletiva de algo que seja de interesse comum. “A gestão escolar configura-se como uma atividade conjunta dos elementos envolvidos, em que as responsabilidades são compartilhadas e os objetivos estabelecidos conjuntamente” (AGUIAR 2007, p.46).

Então, nos diálogos estabelecidos com a comunidade escolar, a figura do gestor deve considerar as especificidades dos sujeitos da comunidade, para que as decisões possam ser tomadas coletivamente, atendendo as questões mais urgentes da escola, beneficiando todos os sujeitos que fazem parte do ambiente escolar. Pois, “a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” (LUCK, 2002, p.66). Portanto, é tarefa do/a gestor/a desempenhar seu trabalho numa perspectiva democrática, envolvendo a comunidade escolar, mobilizando os sujeitos para participarem ativamente dos processos desenvolvidos na escola.

## CONSIDERAÇÕES

Compreendemos que a gestão escolar democrática objetiva em sua atuação promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o ensino e a aprendizagem, visando à consecução dos objetivos socioeducativos escolares. Por meio dessa discussão compreendemos ainda que uma gestão democrática alicerçada sob os princípios da Educação Popular contribui para que o processo educativo promova além da participação efetiva de todos os membros que fazem parte da comunidade escolar, no processo de tomada de decisão, a emancipação dos sujeitos, tornando-os críticos, reflexivos e ativos, enquanto cidadãos de direitos e deveres sociais.

Nessa acepção de gestão escolar popular, a escola exerce o alcance formativo de cunho democrático não somente para os seus pares internos, mas também para a comunidade em que ela está situada. Uma vez que os membros da comunidade local são envolvidos nas discussões e decisões de natureza educacional, não só os pais dos/as alunos/as, como também as lideranças comunitárias, esse ensejo e âmbito formativos para a participação ativa reverberam com maior amplitude, fazendo valer os princípios da educação popular em que o exercício crítico-criativo tem pujança formativa, educacional, para os sujeitos individuais e coletivos. Na performance desse itinerário formativo, a educação para a participação ativa que não se restringe ao exercício do voto, o lastro de iniciativas é ampliado e, desse modo, forja-se a cultura da discussão coletiva permanente, a responsabilização pelas decisões e pela efetivação dos encaminhamentos, seguida de revisitações avaliativas, criativas ou complementares.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. **Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência e sucesso escolar.** Políticas e gestão da educação básica / organizadoras Laêda Bezerra Machado, Eliete Santiago. – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

ALARCÃO, Isabel (org.) **Escola reflexiva e nova racionalidade.** Porto Alegre: ArtMed, 2001. p. 15-30.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1996.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2014, Brasília. **Anais**. Brasília: MEC, 2014. 1-25. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf). Acesso em: 07/07/2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HURTADO, Carlos Núñez. Educação Popular: uma visão de conjunto. In: ARREGUI, Carola Carbajal; WANDERLEY, Mariangela Belfiore (Orgs). **Colóquio de Animação Sociocultural**. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2006.

LAGE, Allene. **Educação e Movimentos Sociais: caminhos para uma pedagogia de luta**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2008.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Maria Salete. **Democracia e sujeito: uma relação indissociável na obra de Alain Touraine**. Emancipação, Ponta Grossa, 8(2): 21-34, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/121/119>> Acesso em: 08/07/2017.