

## OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO BÁSICO

**ADA FIRMINA DOS SANTOS**

Especialista em Gestão da Educação Pública pela Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP (Brasil). Professora de Ensino Fundamental II e Médio – História  
Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME/SP)  
[ada.tauane@gmail.com](mailto:ada.tauane@gmail.com)

**NATÁLIA FRIZZO DE ALMEIDA**

Doutoranda em Educação pela Universidade de São Paulo – USP (Brasil). Bolsista de doutorado da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)  
[natalia.almeida@usp.br](mailto:natalia.almeida@usp.br)

**Resumo:** O presente trabalho tem por objetivo apresentar os questionamentos e procura de respostas no que se refere aos desafios de uma construção democrática nas escolas de ensino básico, a partir de uma gestão educacional mais participativa, de modo que possa fomentar um olhar inovador, reflexivo e principalmente libertador em especial a educação pública brasileira. A pesquisa se concentra em como os gestores conseguem articular mudanças em meio aos obstáculos e a burocracia estatal e se essa transformação pode se tornar significativa de fato. Neste sentido, o trabalho aponta para um estudo de caso, ressaltando a experiência e a importância do corpo docente, na participação de atividades, no debate do que pode ser melhorado na educação e nas unidades escolares. Porque, a conscientização da ação gestora, para uma construção de práticas pedagógicas coletivas, comprometida com o social, é um dos desafios necessários e de suma importância para a consolidação de uma educação democrática de forma responsável, com autonomia e transparência no processo educativo.

**Palavras-chave:** Desafios de uma Gestão Democrática; Construção de um Ambiente Educacional; Ambiente Educacional Libertador; Conscientização da Ação Gestora.

**Abstract:** This paper aims to present the questions and search for answers regarding the challenges of a democratic construction in primary schools, based on a more participative educational management, in order to instigate an innovative, reflective and mainly liberating look, especially in Brazilian public education. The research focuses on how managers are able to articulate changes in the midst of obstacles and state bureaucracy and whether this transformation can actually become significant. In this sense, the work points to a case study, highlighting the experience and importance of the teaching staff, in the participation of activities, such as debating what can be improved in education and in school units. Because, the awareness of the management action, for the construction of collective pedagogical practices, committed to the social, is one of the necessary and extremely important challenges for the consolidation of a

democratic education in a responsible way, with an educational process that's autonomous and transparent.

**Key words:** Challenges of Democratic Management; Construction of an Educational Environment; Liberating Educational Environment; Awareness of the Management Action.

**Resumen:** El presente trabajo tiene como objetivo presentar las preguntas y búsqueda de respuestas en relación a los desafíos de una construcción democrática en las escuelas primarias, desde una gestión educativa más participativa, para que se pueda fomentar una mirada innovadora, reflexiva y principalmente liberadora, especialmente en la educación pública brasileña. La investigación se centra en cómo los gestores pueden articular los cambios en medio a los obstáculos y la burocracia estatal y si esta transformación puede llegar a ser de hecho significativa. En este sentido, el trabajo apunta a un estudio de caso, haciendo hincapié en la experiencia y la importancia del profesorado, en la participación de las actividades, en el debate de lo que se puede mejorar en las unidades educativas y escolares. Porque, la conciencia de la acción de gestión, para una construcción de prácticas pedagógicas colectivas, comprometidas con lo social, es uno de los desafíos necesarios y de suma importancia para la consolidación de una educación democrática de manera responsable, con autonomía y transparencia en el proceso educativo.

**Palabras clave:** Desafíos de la Gestión democrática; Construcción de un Entorno Educativo; Entorno Educativo Libertador; Conciencia de la Acción de Gestión.

## INTRODUÇÃO

Entende-se que a gestão democrática, como conceito libertador, surge para superar a gestão autoritária (pós período dos anos de chumbo), através do qual, somente um gestor decidia tudo, e ninguém tinha o direito de participar nas decisões tomadas. Partindo da premissa democrática, surge a necessidade de construir uma gestão libertadora e participativa, em que a comunidade como agentes sociais e culturais, tenham voz, e estejam representadas pelos gestores educacionais.

Na sociedade contemporânea, a democracia tornou-se um tema urgente de debates no sistema educacional, e a escola tem seu papel fundamental nessas reflexões, não podendo ficar ausente. Portanto, aquele gestor que era detentor do poder, se encontra agora em uma posição de partilhar as decisões, se adequando aos novos modelos de sociedade. Espera-se desse trabalho, uma proposta de reflexão sobre o que vem a ser a gestão democrática, seus desafios no contexto educacional e o papel do gestor, para que haja de fato uma escola democrática.

A justificativa, e o interesse pelo tema, está diretamente ligado a questão de como a Educação Pública no desencadear do tempo (pós período dos anos de chumbo) ainda procura meios de transformação do conceito de liberdade, protagonismo juvenil e aprendizagem nos meandros da educação pública. Devido a formação de grande parte do corpo docente das escolas brasileiras ter em sua gênese uma educação tradicional a qual fora por anos repressora ainda hoje esse conceito transborda em seu seio. Embora estejamos em pleno século XXI quando se deseja transformar o ambiente educacional da educação básica em um espaço de aprendizagem libertador, ainda esbarramos na questão do conceito de liberdade, responsabilidade social e tradicionalismo acadêmico.

Neste sentido, como as instituições educacionais poderão promover uma educação democrática em um país a qual se preza ainda o conceito de meritocracia, em que o educando tem por obrigação deter o saber em todas as esferas disciplinares (história, geografia, matemática, artes, etc), ou seja, como pode se pensar em uma educação básica pública de forma libertadora se ainda preservamos no alto escalão um sistema educacional - dos bancos universitários - apegado a uma burocracia de ensino aprendizagem, elencados no saber disciplinar para este mesmo educando ingressar em especial nas universidades públicas?

A metodologia aplicada procurou enfatizar análises de autores especializados no tema como Arroyo, Gadotti, Passador (2013), Paula (2005), entre outros. Fora utilizado material bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas, sites especializados e de estatística.

Sobre os resultados, espera-se verificar como promover meios para obter resultados de superação de problemas e melhorias na ampliação desta forma de gestão com a inserção do apoio e participação social na formação de políticas públicas e em prol da eficiência e melhores resultados da educação pública brasileira.

Nesse sentido, o item 1 apresentará um breve histórico sobre a gestão democrática, e as relações de poder nos anos de chumbo; Já o item 2, contemplará um breve panorama do que vem a ser a gestão democrática e o exemplo de uma escola criativa na periferia da cidade de São Paulo; No item 3, os desafios da gestão democrática na escola, para uma educação libertadora; E no item 4, conclusão.

O problema de pesquisa, pretende descrever sobre a importância da gestão democrática a partir das universidades, para uma construção de um ambiente libertador na educação básica pública brasileira, comparando o momento atual da gestão democrática com o modelo tradicional da década de 80 e 90.

O objetivo geral do trabalho está atrelado a encontrar caminhos de transformação na educação pública mais democrática, libertária, com responsabilidade, voltada para a aprendizagem. Assim sendo, três objetivos específicos foram destacados:

- 1- Evidenciar a importância da gestão democrática nas escolas;
- 2- Apontar os desafios a serem superados;
- 3- Descrever quais os caminhos de transformação para uma escola democrática.

## **BREVE PANORAMA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

A abertura política no Brasil pós Ditadura Militar (1964 a 1985), definiu a gestão democrática do ensino público, a partir da Constituição Federal de 1988 como um de seus princípios o art. 206, inciso VI. E anos mais tarde, em 1996, surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reforçando o princípio democrático de ensino.

Todavia, a gestão escolar baseada na tecnocracia administrativa e nas avaliações externas de conhecimento que, tanto fora valorizada no período da ditadura militar, influenciou extremamente nas décadas subsequentes ao regime ditatorial e continua - mesmo que em menor escala - adaptando seus tentáculos na educação brasileira em pleno século XXI, ou seja, o modos operandi pós redemocratização permanece um tanto quanto intacto ao tempo.

Na década de 1970, responsáveis por políticas educacionais propuseram que tanto educadores pedagogos como gestores necessitavam obter ensino superior para ministração de seus cargos. Em especial destaque aqui a questão dos diretores, que segundo tais políticas era de suma importância que os gestores tratassem seus cargos mais administrativamente que pedagogicamente. O pedagógico, entretanto, não deixou em sua totalidade de ser importante, mas segundo as políticas educacionais do período supra citado, o gestor que administrasse bem a área burocrática também teria sucesso na construção pedagógica. A ideia era de que o gestor ditasse as regras de cima para baixo sem a participação real dos cidadãos ou do corpo docente. A escola, era neste sentido, era um espaço reservado do saber acadêmico atrelado a linhas burocráticas estatais. Nesta linha de raciocínio, à comunidade, lhe fora assegurado o papel de pertencente ao mundo dos mortais, a qual não detinha cacife e conhecimento para opinar, ou seja, não deveria intervir nas decisões da construção e de seu projeto pedagógico.

Assim, quando da formação de novas concepções de gestão passaram a ser elaboradas no final da década de 1980 e durante toda a década de 1990, a política educacional buscou elaborar leis por meio da constituição que promovesse uma educação para todos, democrática e libertária. O espaço educacional que fora concebido pós redemocratização brasileira, com o objetivo de melhoria da qualidade pedagógica do processo educativo nas escolas, passou a exigir de forma significativa que toda a comunidade escolar participasse ativamente deste processo. Desta forma, a democratização da gestão escolar propôs a integração entre os seus agentes: professores, coordenadores, diretores, pais entre outros, ou seja, foi um movimento em busca da participação coletiva cidadã. Segundo Ferreira; Aguiar (2001, p.93) “(...) a luta pela democratização da educação básica sempre mobilizou as camadas mais populares e revestiu-se de um aspecto de indissociabilidade entre educação e trabalho, ou escola e emprego”.

Neste interim, a gestão democrática na escola só poderá existir com efetiva autonomia, se houver um vínculo de democratização da sociedade. Nesta perspectiva o conselho escolar foi fortalecido a partir de ações deliberativas, pelas quais, representantes da comunidade passaram a

atuar na elaboração e decisão sobre as políticas educacionais tanto nas unidades escolares quanto por meio dos conselhos participativos de educação. De acordo com Ferreira; Aguiar (2001, p.101), “(...) a luta pela democratização da educação básica, então, assume o aspecto de ampla defesa do direito à escolarização para todos, à universalização do ensino e à defesa de maior participação da comunidade na gestão da escola”.

Para tanto, o gestor concebido a partir da constituição de 1988, deixou de exercer o papel do administrador absolutista monocrático, em prol de ser um agente participativo pedagógico democrático, mesmo estando em um nível hierárquico acima dos demais. Nesta perspectiva o papel do administrador educacional, fora atrelado a construção de gestão coletiva social, tornando essencial para que o ensino na sala de aula efetivasse de fato uma aprendizagem libertadora.

Em suma, uma gestão democrática precisa estar preparada para identificar conflitos e propor soluções, como também definir quais as melhores ferramentas deve-se escolher para que haja uma qualidade na produção do ensino.

“Nesse sentido, tanto a constituição quanto a LDB enfatizam a questão da cidadania, estabelecendo que a educação, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (FERREIRA;AGUIAR,2001,p.155)

No próximo item será apresentado a experiência de uma escola na cidade de São Paulo em que a gestão está procurando sair da zona de conforto do conservadorismo educacional para práticas de uma escola criativa e como contorna as resistências tanto da burocracia estatal quanto da comunidade escolar.

## **EXPERIÊNCIA DE ESCOLAS DEMOCRÁTICAS – UM EXERCÍCIO DE DEMOCRACIA NA PERIFERIA DA CIDADE DE SÃO PAULO**

A participação na escola pode ser definida a partir da parceria entre gestores e comunidade escolar; pelos pais, alunos, funcionários, professores, para que se tenha um bom funcionamento da escola. Para Ferreira; Aguiar (2001, p.15) “Assim, a gestão da educação trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação [...]”

É justamente de acordo com esse modelo, que as partes envolvidas deveriam atuar ativamente nas decisões por meio de conselhos participativos, e sugerir soluções para as questões que surgem durante o processo educativo.

E porquê falar de desafios de gestores que optam por uma educação libertadora, em um momento político em que a mesma está sendo atacada por um retrocesso sem precedentes às instituições e universidades públicas Brasil a fora?

Em primeiro lugar, pensei elaborar este artigo devido a minha experiência enquanto educadora em uma escola de ensino básico, a qual a gestora teve ousadia e audácia em propor uma prática educacional que atendesse de fato os direitos de aprendizagens de nossos educandos, além da participação social na prática e não somente na teoria, voltada para o protagonismo juvenil e tudo aquilo que reza a Constituição Federal e o Plano Nacional de Educação (PNE), isto é, uma pedagogia participativa em que a comunidade em geral (pais, alunos e professores) deve ter envolvimento ativo na construção do PPP (Plano Político Pedagógico) da unidade escolar enquanto cidadãos.

Esse novo formato de escola voltado para democratização do ensino foi proposto na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Professor Enzo Antônio Silvestrin”, que está situada em uma comunidade da zona norte de São Paulo (Taipas/Jaraguá), em que a criminalidade é altíssima, grande parte das residências são de ocupação irregular, as mulheres em sua maioria são chefes de suas respectivas famílias, a renda bruta familiar é baixíssima - em torno de dois salários mínimos - e a educação formal na mesma proporção. Entretanto, este projeto não ocorre em todas as unidades de ensino municipal da capital, há somente duas outras escolas que já aderiram este modelo de escola criativa na cidade São Paulo.

Tudo começou nesta unidade educacional, quando a gestora Sandra Regina Brugolin Bouças, chegou à escola no início de 2017, com um olhar e uma concepção diferenciada de educação.

A escola há muito não tinha uma direção com cargo efetivo. O projeto político pedagógico passou a ser elaborado coletivamente nos horários de formação (JEIF), pois, a escola não o possuía desde sua fundação na década de 1990. Constam na elaboração do Plano Político Pedagógico (PPP) discussões sobre a função e qualidade social da escola, e a desconstrução de ideologias impostas com observância da estrutura curricular. Para tanto, o objetivo central da

construção deste projeto foi a de uma identidade para unidade educacional a partir da articulação entre escola e comunidade, basicamente em prol de uma educação solidária, a fim de, transformar o processo de ensino aprendizagem da unidade escolar e promover aos estudantes a ampliação de seus repertórios para a construção de cidadãos críticos, lhes conferindo a garantia de outras probabilidades de conhecimento, por meio da ocupação de novos espaços de formação e de seu próprio território rumo à conquista da autonomia protagonista, independente da origem, classe social, religião ou cultura do alunado.

Neste sentido, a primeira medida tomada pela direção foi trazer a comunidade para participar e ocupar o espaço da escola, além de procurar atender os anseios do corpo docente e principalmente dos educandos em prol de uma educação que valoriza o protagonismo juvenil e a mediação docente para a vida.

No segundo semestre de 2017, a grade curricular sofreu alterações com autorização da (DRE) Diretoria Regional de Educação e do conselho de escola, observando sempre o currículo da cidade como ponto norteador das ações. As aulas dos anos finais foram substituídas por tempos maiores de aprendizagem, especificamente em três períodos de 01:30hr com um tema norteador central, a fim de que, todas as disciplinas pudessem elaborar aulas interdisciplinares. A princípio foi um momento de desconstrução intensa do modo tradicional de educação pré-estabelecidos. O estranhamento foi imenso mais por parte dos educadores que pelos estudantes.

Uma das primeiras idéias aplicadas foi a promoção de uma feira duas vezes ao ano chamada Ecosol (Feira da Economia Solidária) em que a comunidade fora convidada a levar produtos a qual trabalhavam ou produziam de forma caseira, para serem vendidos dentro do espaço escolar. Assim, a comunidade pode promover seus produtos, gerar renda e ainda contribuir com a escola, que sofria neste momento de 2017, com a falta de verbas para melhorar o ambiente, pois muitas salas e banheiros estavam em estado deplorável. Neste mesmo sentido a direção, passou a fazer uma licitação interna estendendo para pessoas da comunidade que trabalhavam com construção civil, ajudar na reforma emergencial de algumas salas e o dinheiro arrecadado com as festas era destinado ao pagamento desses trabalhadores. Ao final de cada bimestre a gestão fazia a prestação de contas a toda comunidade escolar em reuniões a qual se oferecia um café da manhã para receber as famílias, promovendo uma ação participativa de todos.

Como o plano político pedagógico ainda estava em construção, a direção foi promovendo medidas a partir de conversas com os educadores, as famílias e os alunos a respeito do que os

pares acreditavam que deveria ser feito como intervenção imediata para melhoria da unidade. Neste sentido, os educadores verificaram que grande parte dos estudantes não sabiam pesquisar ou produzir textos críticos. Uma das frentes elaboradas em meados de 2017 foram as tutorias tematizadas. A proposta, dissolveu uma vez por semana as turmas de 30 alunos, reduzindo a 15 educandos por tutor, no caso neste primeiro momento haviam quatro salas de 8ºano que foram divididas em oito tutorias. Cada tutor desenvolveu um subtema dentro do tema central. As aulas se tornaram mais viáveis e proveitosas, a convivência e o protagonismo dos alunos foram surpreendentes, porque passamos a trabalhar ensino da pesquisa. Além das tutorias, a escola aplicou outras formas de intervenção como, as aulas eletivas, as vivência a qual os educandos participavam de aulas diferenciadas que traziam práticas como por exemplo de trabalho em grupo para aprender culinária aplicada ao ensino de ciências e matemática, entre outras tantas atividades. Houve muitos empecilhos e obstáculos que tivemos e ainda estamos contornando, como por exemplo o espaço para pesquisa, o mobiliário não adequado, a escassez de mídias digitais, etc. Contudo, várias atividades (que iniciaram em 2017) prosseguiram nos anos seguintes (2018/2019). Estas atividades que permaneceram foram as tutorias, as eletivas (hoje um pouco modificado da forma aplicada inicialmente), à qual os educandos escolhem o curso que desejam fazer durante a semana e a cada dois meses mudam para outros cursos. No tocante aos professores, houve a ampliação de horas atividades, a fim de que pudessem ter mais tempo para preparar as aulas, estudar e avaliar o andamento do projeto. Outras medidas transformadoras também foram tomadas, uma das mais importantes ações foi referente aos portões da escola, que ficam abertos constantemente para a comunidade, tiraram a cabine de atendimento da secretaria do lado de fora e a introduziram dentro do espaço no intuito de que as famílias ocupem o espaço escolar e se sintam parte do projeto, tendo em vista também a preservação da segurança das crianças; outra ação que foi de extrema valia foi a formação do coral com participação da comunidade e de outras escolas do entorno; os conselhos participativos com os educandos e professores, a feira da economia solidária; atividades com artistas do grafite que ocupam a escola para mostrar seu trabalho como cultura periférica; saídas constantes de educandos para ocupar outros espaços da cidade como bibliotecas museus, teatro cinema, parques, entre outros.

Embora boa parte do novo planejamento ter prevalecido, houve, medidas que sofreram modificações a qual a escola tentou trabalhar a participação coletiva dos educandos em todos aspectos da unidade educacional, como se fossem agremiações. Uma destas ações recebeu o nome de GEAS (Grupos de Educação Assistencial), no qual, os alunos participavam da construção

de todas as ações da unidade escolar (eventos, logística escolar, prevenção de acidentes). Entretanto os grupos não conseguiram ter bom envolvimento, deixando os alunos de certo modo desorganizados. Assim, não foi bem aceita tanto pelos pais, quanto alunos e também professores, devido aos problemas gerados ou mal formulação/execução deste projeto.

Contudo, ao final do ano a gestão fez uma auto avaliação e percebeu uma certa insatisfação dos pares e da comunidade. Dessa forma, a gestão elaborou um questionário como objetivo de contornar o problema e propor melhorias para a continuidade do projeto. Embora alguns professores se posicionarem contra a continuidade, os educandos pediram que o projeto fosse mantido, mas passaram a cobrar um tempo que fosse dedicado ao estudo das matérias formais com vistas as provas institucionais das escolas técnicas estaduais e Institutos Federais. Mesmo havendo uma determinada rejeição por parte da direção que acredita que a educação libertadora de fato deve ser estendida a todos e todas sem precedentes, a gestão os atendeu ao pedido. O fator da falta do conteúdo tradicional (disciplinares estanques) ainda é um grande problema a ser solucionado pela gestão na construção democrática de ensino instituído na unidade educacional.

A sociedade brasileira em sua grande maioria, não está adaptada ao protagonismo e a mediação libertadora e democrática nas escolas públicas. Os meandros do ensino nacional brasileiro em sua gênese é conteudista e tradicionalista. Devido a este fator, houve muitos transtornos com alguns pais da comunidade, promovendo inúmeras transferências de alunos e reclamações formais na diretoria regional de ensino. Em relação aos professores, houve e ainda há muita resistência, a qual levava nos dois últimos anos (2017 – 2018) um número muito elevado de remoções para outras unidades e pode-se afirmar categoricamente que o problema geralmente está atrelado a questão do conteúdo e a autonomia dada aos educandos a qual a gestão vem trabalhando arduamente a caminho da melhoria de organização.

Desta forma, se fosse aqui citar todas as transformações, impasses, relutâncias, resistências e avanços, este artigo não daria conta de quantas ações foram promovidas nestes poucos dois anos e meio nesta unidade escolar. Entretanto, a gestão e o corpo docente abraçaram esta causa. Acredita-se que sem a participação social e coletiva não haverá uma educação que liberta e que seja totalmente democrática.

“Quem sabe comanda e quem não sabe obedece, não tem voz, não pode manifestar sua opinião, mesmo quando o assunto diga respeito à qualidade

de suas vidas. Assim, se afasta a participação popular com o discurso de que só participa quem “entende”, quem “está preparado” tecnicamente para participar. Nós formamos para a participação participando, enfrentando os desafios técnicos e políticos da participação. A participação é conquista. A participação é pedagógica.” (GADOTTI 2011, p.8)

Concluimos, que ainda há uma caminho muito longo a percorrer para implementar um projeto de educação (básica, secundária ou superior) que vislumbra a autonomia discente e que tenha de fato como pilar principal o dever de educar para a cidadania. Mas, enquanto houver pessoas que acreditam nessa transformação e que vislumbram ações audaciosas, ainda há esperança. Porém, embora acreditando nesta educação transformadora, façamos uma ressalva ou mesmo crítica a qual não devemos fechar o olhos, em que o sistema e a mentalidade social nos dias atuais ainda vive sob as amarras de um passado ditador, escravocrata e excludente, e a forma de pensar e de cobrança por meio de avaliações de instituições e o próprio sistema burocrático pedagógico e de gestão educacional não será eliminado o conservadorismo conteudista de uma hora para outra, especificamente quando tentamos adentrar ao campo da educação universitária, mas este assunto será tratado no item a seguir.

## **OS DESAFIOS DE GESTORES DEMOCRÁTICOS PARA CONSTRUÇÃO DE UMA PEDAGOGIA LIBERTADORA**

A grande questão parte do pressuposto dos desafios para a construção e ampliação de uma gestão democrática e criativa nos bancos educacionais do século XXI, pois as escolas ainda encontram obstáculos que a impedem quanto ao desenvolvimento do pensamento crítico, a criatividade, e tomada de decisões.

“Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.” (PARO,2003, p.16)

Isso posto, o processo de gestão escolar, deverá estar alinhado com as necessidades dos alunos, a comunidade, para que eles entendam o meio em que vivem, absorvendo conhecimentos, trabalhando com as informações adquiridas, e que atendam suas próprias necessidades, e também para a comunidade. O primeiro passo para que a gestão democrática se intensifique, é que os alunos e a comunidade reivindique seu direito à participação e ao conhecimento. Isso quer dizer que, democratização escolar requer o envolvimento de todos para exigir e fiscalizar uma gestão

democrática escolar qualitativa. Entretanto, segundo Paro (2003, p.14), se a transformação no interior da escola for vista somente como uma utopia, no sentido de um sonho irrealizável, de nada adiantará continuar falando de escola democrática que contribua para a transformação social. E conclui fazendo um alerta sobre os grupos dominantes, que a partir de suas reformas; “continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas que os mantêm perenemente no poder”. (PARO,2003, p.14)

De uma forma geral, o discurso e os projetos dos educadores, defendem a narrativa de uma gestão democrática nas escolas. E não há nos escritos acadêmicos, quem seja a favor de uma escola autoritária. Entretanto, apesar desse discurso estar consolidado no escritos educacionais, as práticas nem sempre são compatíveis com a teoria. Ou seja, a escola democrática ainda desafia o corpo docente e a direção do ensino público básico e principalmente o universitário que mantém em sua estrutura o conservadorismo tradicional desde os exames vestibulares, até a formação de profissionais de educação que compreendam de fato o exercício de uma administração pedagógica pública dita democrática e libertadora. E corroborando com este contexto, Vitor Henrique Paro dirá que existe “uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à democracia”. (PARO,2003, p.19).

Desta maneira, o ideal seria que as escolas implantassem um modelo de gestão que rompesse com autoritarismo e com o centralismo, transformando a educação excludente, para uma educação emancipadora.

Portanto, dois são os desafios de uma gestão democrática, que vise uma educação pública para todos e com qualidade nos bancos escolares brasileiros, a primeira começa pela reflexão sobre o que é de fato a função social da escola. Neste sentido, perpassa pela reelaboração de uma legislação mais progressiva (mesmo o Brasil tendo uma da mais flexíveis da América Latina) que de respaldo legal ao administrador e a própria comunidade em prol de autonomia libertadora. Assim, a construção de comissões de educação e os conselhos participativos populares é um dos caminhos para a constituição de políticas públicas educacionais que farão diferença em prol da construção do saber. E a segunda meta a ser conquistada, é a quebra do olhar educador atrelado ao conservadorismo, pois, para se ter uma educação que liberta e o pleno exercício da cidadania devemos romper como passado burocrático, limitado aos conteúdos estanques e sem conexão, a

fim de promover dentro ambiente educacional, aquilo que faz sentido para a vivência de mundo dos educandos e cumpra de fato uma educação de qualidade social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das análises feitas durante o artigo, chegou-se em uma primeira consideração fundamental, a gestão democrática é um importante dispositivo e indispensável ferramenta. Pois a gestão pressupõe ação, movimento, e a escola nesse sentido, precisa sair da zona de conforto – da posição de somente executora – para a posição do pensar, refletir as práticas desenvolvidas.

Percebeu-se também que a gestão democrática é um processo ainda em formação, a longo prazo, e que é necessário muita reflexão e pesquisa. A democracia pressupõe comprometimento, solidariedade, respeito e, principalmente a ética. Outra demanda a ser considerada é, o fato de conhecer a comunidade das escolas; suas especificidades, suas necessidades e concepções. O que pode ser compreendido como conceitos relacionados à escola de gestão democrática, para que então, esse envolvimento comunidade/escola, transforme-se em cooperação e solidariedade, e conseqüentemente na construção de uma nova escola.

Outra consideração a ser ressaltada, é saber que o gestor é o principal sujeito para que uma gestão democrática se concretize. Porém, o sujeito (gestor) democrático precisa promover a integração entre os vários sujeitos envolvidos nesse processo educativo; com cooperação, solidariedade, respeito e ética. Entretanto, para que esse processo democrático ocorra efetivamente, será preciso construir um ambiente democrático, através do qual, o gestor se torne ele mesmo, um sujeito democrático, que consiga responder as suas próprias práticas e fazer com que as decisões passem por instâncias de deliberação da comunidade.

Através dos muitos desafios e resistências, hoje, muitas escolas estão ampliando a discussão sobre o processo democrático, e mesmo de forma ainda lenta, o debate, e os resultados ganham destaque entre os conselhos gestores.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu (especialização) em Gestão Pública e Gestão Pública Municipal da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – UNIFESP, em parceria

com o Programa UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB, instituído pelo Ministério da Educação/MEC, no âmbito do Programa 1061 – Brasil Escolarizado, ação 8426 – Formação Inicial e Continuada a Distância com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Ao grupo gestor da EMEF PROF. ENZO ANTÔNIO SILVESTRIN, em especial ao Professor Rafael Gonçalves Pereira – Assistente de Direção - que cedeu gentilmente o PPP (Projeto Político Pedagógico) da Unidade Escolar contribuindo para a elaboração do artigo.

## REFERÊNCIAS

- ARROYO, M.G. Políticas educacionais e desigualdades: à procura de novos significados. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1381-1416, dez.
- BARBOSA FILHO, Jose Iran. *Gestão democrática do ensino público: uma conquista em construção*.
- CORTELLA, Mario Sergio. *A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos*. São Paulo: Cortez: instituto Paulo Freire, 2001.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2001.
- GADOTTI, Moacir. *Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização*.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2003.
- PASSADOR, Claudia S.; SALVETTI, Talles S. *Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teórica*. *Educação e sociedade* Vol.34 n°123 Campinas Abril/Junho 2013
- PAULA, Ana Paula P. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*; *Rev. adm. empresarial*. vol.45 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2005
- SALLES, Helena da Motta. *Gestão democrática e participativa* / Helena da Motta Salles. – 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2014.

**Recebido 18/01/2019**  
**Aprovado 30/05/2019**