

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRÁTICA VIVA NAS UNIDADES ESCOLARES

FERNANDA MAYUMI GARCIA ZERBINATO

Especialização em planejamento, implementação e gestão da educação a distância pela Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro (Brasil).
Supervisora Escolar do Departamento Escolar da Prefeitura Municipal de Guarulhos – SP
fernandamayumi@gmail.com

MÁRCIA GALDINO ALVES

Doutoranda em Políticas Públicas de Educação pela Universidade Cidade de São Paulo UNICID (Brasil). Assessora de Gestão e Planejamento Educacional da Prefeitura de Itanhaém-SP
marciagaldino.sme@gmail.com

Resumo: A busca pela gestão escolar democrática perpassa pelos meios legais e pelas vivências democráticas que todas as relações podem, ou não, demonstrar. Muitos gestores procuraram vivenciar momentos democráticos mas sentem muitas dificuldades em angariar a participação de funcionários e principalmente da comunidade escolar. O presente artigo buscou pesquisar o que os principais autores sobre o tema entendem como gestão democrática – com foco na escola pública, e quais são os entraves e desafios para que ela se estabeleça como prática cotidiana. Perpassou ainda por alguns dos instrumentos que podem facilitar e potencializar a participação, que é condição *sine qua non* para a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar, desde as relações mais corriqueiras até aquelas que fundamentam escolhas e decisões acerca do futuro da instituição.

Palavras-chave: Gestão; Democrática; Participação; Comunidade escolar; Conselho Escolar.

Abstract: The search for democratic school management goes through the legal means and the democratic experiences that all relationships can or cannot demonstrate. Many managers have tried to experience democratic moments but they find it very difficult to attract the participation of employees and especially of the school community. This article sought to research what the main authors understand by democratic management - with a focus on the public school, and what are the obstacles and challenges for it to become established as a daily practice. It also went through some of the instruments that can facilitate and enhance participation, which is a *sine qua non* condition for the implementation of democratic management in the school environment, from the most common relationships to those that support choices and decisions about the future of the institution.

Keywords: Management; Democratic Management; Participation; School Community; School Council.

Resumen: La búsqueda de la gestión democrática de la escuela pasa por los medios legales y las experiencias democráticas que todas las relaciones pueden o no pueden demostrar. Muchos directivos han intentado vivir momentos democráticos pero les resulta muy difícil atraer la participación de los empleados y especialmente de la comunidad escolar. Este artículo trató de investigar lo que los principales autores entienden por gestión democrática, con especial atención a la escuela pública, y cuáles son los obstáculos y desafíos para que se establezca como una práctica diaria. También pasó por algunos de los instrumentos que pueden facilitar y mejorar la participación, que es una condición sine qua non para la aplicación de la gestión democrática en el entorno escolar, desde las relaciones más comunes hasta las que apoyan las elecciones y decisiones sobre el futuro de la institución.

Palabras clave: Administración; Gestión Democrática; Participación; Comunidad Escolar; Consejo Escolar.

INTRODUÇÃO

Analisar alguns dos instrumentos de gestão, sejam democráticos de fato e de direito, ou não, podem nos auxiliar na construção de uma nova postura diante do coletivo escolar, que vai além dos docentes ou somente dos discentes. A gestão democrática pressupõe a construção do fazer, a discussão sobre o que e como fazer, com todos os envolvidos neste processo dinâmico que é a escola.

Problematizar estas e outras questões pode contribuir para um novo olhar sobre a gestão escolar democrática, tornando-a um exercício para a vivência democrática e a construção da autonomia a serviço da aprendizagem. Este é o ponto fundamental do estudo e pesquisa bibliográfica que fundamentam este artigo: como a aprendizagem pode ser fortalecida por meio da gestão escolar democrática, seja ela a aprendizagem formal – aquela que podemos mensurar através dos indicadores externos e a aprendizagem “para a vida”, aquela que subsidia a nossa convivência em sociedade, que não se mede com indicadores mas se reconhece na prática.

Também serão analisados os dispositivos democráticos presentes na escola pública: o conselho escolar, o conselho participativo de classe e ciclo e o projeto político pedagógico, que merecem destaque por serem instrumentos já institucionalizados e que objetivam, de alguma forma, as duas frentes de análise: o fazer democrático no processo de gestão e na aprendizagem. E, ainda, o expediente das assembleias escolares, que algumas poucas escolas têm implantado em suas rotinas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar, termo relativamente moderno que substitui a administração escolar, ganha *status* de processo no mesmo momento em que é preconizada na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases (lei nº 9493/1996). Coincidindo com o processo de redemocratização política do país, ainda hoje pensar em gestão escolar democrática pode ser utópico se as estruturas a que pertencem as escolas não avançam como organismos vivos, dinâmicos e que se superam a cada dia, em cada tempo. A administração escolar, segundo Gandin (2012) tende a reforçar a institucionalização, que cria protocolos, formulários e mecanismos diversos para um único fim – a tudo controlar de alguma forma.

Sonhar como uma escola, de fato democrática, é sonhar que pode ser diferente. Paro (2017) afirmou que a gestão democrática é uma utopia. Porém, a característica utópica não a veste do manto da impossibilidade. Se almejamos a democratização das relações institucionais, por que não iniciarmos na e pela escola? Qual é a motivação primeira da escola pública? Não é a de transformar? A da mudança? E mudar para quê? Ou para quem? A quem interessa a manutenção da situação que exclui muitos e privilegia poucos?

Para Lück (2017), a gestão escolar parte da premissa de que o sucesso ou o êxito de uma organização (social) está relacionada com a mobilização dos seus membros, quando da execução do trabalho associado, ou seja, quando todos querem e lutam pelos mesmos objetivos. Essa vontade coletiva a que se refere o autor chamaremos de construção conjunta dos desejos e necessidades e consequente construção conjunta de propostas de ação, que são – e não poderiam ser diferentes: contraditórias e recheadas de disputas.

Do momento do planejamento ao final do processo na sala de aula – é importante ressaltar que não é na sala de aula o ponto final–, a participação pode ganhar *status* de necessidade e não de complemento. Vasconcellos (2012) descreve o planejamento participativo como um novo olhar para o que tradicionalmente se repetia ano após ano, que atendia principalmente, e quando não unicamente, às necessidades normativas da instituição e da rede a que pertencia. Planejar de maneira participativa requer mudança de práticas, entendendo que estas não podem caminhar descoladas dos seus contextos – sociais e culturais. É o planejar para intervir. E se a intervenção se pretende democrática, o planejamento não poderia ser diferente.

Com o mesmo conceito Gandin (2012) corrobora, afirmando que “a única possibilidade de se construir [sic] uma escola democrática é a vivência de um processo de planejamento

participativo”. Isso não significa juntar todos ao mesmo tempo para que planejem o funcionamento da escola em todos os seus detalhes, pois “de nada adianta reunir professores e gestores que não sabem o que querem com pais e comunidade que nem sabiam que deveriam querer algo”. Trata-se do planejamento participativo com métodos específicos e onde a atuação do gestor seja fundamental para que a ação de planejar comece a acontecer e gradativamente torne-se desnecessária:

Quero dizer que não haverá participação sem uma coordenação diretiva; porém não será ética esta coordenação se ela não estiver a favor da extinção desta liderança, para que se suscite um trabalho coletivo de construção de um rumo, de compreensão das necessidades concretas e de organização dos caminhos a serem seguidos.

Mesmo a construção do Projeto Político Pedagógico – PPP da instituição deve funcionar como um instrumento de e para a gestão democrática. Sua construção já pressupõe a maneira coletiva de conduzir o processo educativo, de como será a trilha percorrida por aquele determinado grupo num exato momento. Também é um determinante dos pressupostos conceituais que a escola vai seguir e incentivar que seja perseguido por todos os seus membros.

Segundo Gadotti (2004, apud SOUZA, 2010, p.74), o Projeto Político Pedagógico é o propulsor de mudanças e pode ser um renovador cultural que proporciona paulatinamente a autonomia da escola. Mas como atuar nesse sentido se, de maneira geral, os documentos de registro do PPP se não estão engavetados ou arquivados para cumprimento de exigência burocrática superior também foram escritos por um só membro da comunidade escolar, que determina sua visão única de cada um dos aspectos ali abordados?

E ainda, segundo Paro (2017), não há gestão democrática sem a participação da comunidade. A gestão democrática, de fato, se concretiza quando o esquema de autoridade vigente, o tradicional poder do diretor escolar, é transformado na partilha do poder e no compartilhamento das responsabilidades. Mesmo os gestores que se julgam democráticos – e o são, até certo ponto –, tem muitas dificuldades em democratizar sua prática dentro de uma estrutura tão rígida como a da escola, que verticaliza todas as relações, do maior para o menor cargo ou função, desde os tempos mais remotos.

Estes, os gestores mais democráticos, buscam garantir a participação de todos os segmentos, geralmente por meio dos colegiados existentes nas instituições escolares, mas sob a ótica da participação pelo voto para ratificar decisões já previamente tomadas pela gestão ou pelo grupo docente. É como decidir se a escola deve ser pintada de amarelo ou azul, quando antes

haveria necessidade de discutir se a escola precisa ser pintada, por exemplo. A superação das marcas da tradição autoritária pode se dar pela eleição dos gestores. Para Paro (2017), um diretor escolhido pela comunidade escolar e não mais indicado pelos dirigentes poderia representar melhor os interesses a quem de fato a escola pertence: a comunidade escolar.

Gandin (2012) também reflete sobre o papel do diretor autoritário que precisa e deseja a participação dos demais apenas para a colaboração junto ao que já foi decidido. É comum os pais entenderem que estão participando quando estão, na verdade, ajudando em alguma tarefa ou ação. O diretor paternalista atua por meio da maioria, do (d)efeito democrático do voto, onde os participantes (ou votantes?) escolhem entre uma ou outra opção ou ainda oferecem sugestões que são aceitas a medida que coincidem com os interesses da gestão. E, por fim, o que de fato entende como gestão democrática, onde todos atuam participando e onde os gestores são coordenadores deste processo.

A participação efetivamente democrática é aquela que define o que, como e quando, para todas as demandas da instituição, tornando os agentes tomadores de decisão corresponsáveis pelas mesmas. É por meio da participação que se pode decidir os horizontes que desejamos alcançar – analisar nossas práticas, propor ações, rotinas, atitudes e regras para satisfazer as necessidades verificadas.

Para a garantia da busca pela gestão democrática, contamos hoje, de maneira legal, com alguns dispositivos que preveem a participação de todos os segmentos, por meio da representatividade.

O Conselho Escolar é um destes espaços, garantido pela Lei nº 9394/1996, em seu artigo 14º, devendo ser regulamentado pelos respectivos sistemas de ensino:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Para Vasconcellos (2013, p. 84), a própria participação no Conselho Escolar é um exercício, um processo de aprendizagem do viver democrático. Primeiramente, participar do Conselho Escolar é aprender, internamente, a conviver com a crítica, com as observações de outros que advém de perspectivas diferentes.

A ausência de uma cultura de participação faz com que o apontamento do outro soe como agressão. E aprender a ouvir, a escutar ativamente, é um processo que se constrói dia-a-dia. Além do ouvir, o falar também é um processo de aprendizagem democrática. Quando num colegiado tão diverso como o que compõe o Conselho Escolar, alguns segmentos intencionalmente fazem uso da linguagem técnica, rebuscada de termos que leigos não entendam tão facilmente, pode haver uma exclusão na participação que consequentemente pode vir a ser uma condicionante para a desistência da participação e do viver democrático. Portanto, a linguagem pode ser usada de forma castradora ou libertadora. Ao fazer uso de uma linguagem mais acessível, o processo de escuta é facilitado e o espaço torna-se aprendente.

Diferentemente do que costumamos vivenciar, o conselho escolar não pode atuar em separado do funcionamento cotidiano da unidade escolar. Esta distinção se dá, muitas vezes, pela não participação dos segmentos – seja por falta de incentivo ou não –, o que leva a gestão escolar a fazer do Conselho Escolar um órgão burocrático a serviço da prestação de contas dos recursos por ele administrados, servindo apenas para o atendimento às questões jurídicas da escola ou ainda, criando e alimentando o mito de que é um órgão para o controle externo, uma espécie de auditoria das decisões tomadas pela gestão escolar.

Sendo o objetivo primeiro do conselho escolar, o espaço de autonomia ou que esteja fundamentado na heteronomia e para a defesa dos interesses coletivos, sua atuação e existência não deve se dar de maneira complementar ao funcionamento da escola. Ao conselho escolar cabe a busca pelo conhecimento da realidade da escola fazendo o acompanhamento e integrando sua ação política-pedagógica, de maneira apartidária (Brasília, 2004).

Outro expediente conhecido desde há muito tempo no universo escolar é o que a maioria dos sistemas denomina como Conselho de Classe. Alguns sistemas ousaram incluir o termo participativo – Conselho de Classe Participativo ou Conselho Participativo de Classe e/ou Ciclo. No entanto, como uma reunião de notáveis, costuma funcionar bimestralmente, com a demanda de definir o destino daqueles que não tem ou não deixaram claro o seu futuro escolar, contando apenas com a participação do grupo docente e da gestão.

Na proposta de uma gestão democrática, o Conselho de Classe é um importante momento e espaço para articulação do trabalho docente com o trabalho discente acoplado da participação da comunidade escolar. Ainda é importante reconhecer que, assim como no Conselho Escolar, o Conselho de Classe pode ser mais um espaço de gestão democrática, desde que não seja utilizado para validação de decisões já previamente pensadas, de ratificação de posturas, em especial dos docentes e da gestão. E a essência do Conselho de Classe deve ser a de discussão para a avaliação

das práticas e não somente dos resultados – tem de se avaliar a aprendizagem, mas também como ela foi ou não construída. Desta forma, os educandos podem ser protagonistas também desta parte do processo avaliativo. Segundo o exemplo do caderno de orientações do município de Guarulhos, acerca da realização do Conselho Participativo de Classe e Ciclo:

Por isso, no esforço de integração entre escola e família, a escola deve fornecer informações precisas e qualitativas sobre o processo de aprendizagem dos educandos, estabelecendo ações conjuntas que visem seu desenvolvimento, levando-os ao aprendizado efetivo dos saberes necessários. Os representantes de pais e educandos, por sua vez, devem apontar avanços, desafios, questionamentos e sugestões emergentes no grupo, em um processo participativo que confere maior significado e importância à democracia e à gestão democrática da escola e da aprendizagem, favorecendo o exercício da cidadania de todos.

O expediente das assembleias escolares, ainda pouco difundido nas escolas, também traz um viés de gestão democrática, desde a vivência em sala de aula até as decisões que envolvem a escola e a comunidade do seu entorno. Araújo (2015) aponta que as assembleias escolares inicialmente surgiram para a construção coletiva das regras de convívio, fortalecendo o protagonismo de todos os atores da escola e ainda reforçando o conceito de equidade, pois reconhece o princípio da diferença na igualdade, sem o qual pode-se, na tentativa de construir, acabar por destruir a liberdade. Assim, nas assembleias escolares, sejam elas envolvendo uma ou todas as turmas da escola, o princípio é o mesmo: o de respeito à diversidade e ao pensamento divergente.

Ainda que o objetivo principal das assembleias escolares seja o estabelecimento da democracia no ambiente escolar, ao supor que o respeito às diferenças seja apenas o de saber ouvir e deliberar por meio da decisão da escolha de uma maioria, o objetivo da gestão democrática pode não ser alcançado, uma vez que as minorias tendem a nunca ser contempladas e sejam somente ouvidas e, conseqüentemente toleradas – o que não significa em essência que sejam respeitadas e tenham suas demandas entendidas como direito. O pressuposto da votação nas assembleias escolares é o de que por meio do voto os participantes sintam-se coparticipes das decisões, responsabilizando-se por elas junto aos gestores.

METODOLOGIA

O estudo realizado fez uso de pesquisa bibliográfica baseada em alguns autores que citam a gestão democrática como pauta direta ou indireta dos seus trabalhos e que de alguma forma estão

inseridos no universo formativo dos educadores e gestores, sejam nas referências bibliográficas dos editais de concursos públicos, sejam em currículos formativos das redes de ensino.

A escolha dos títulos para a revisão bibliográfica buscou intencionalmente os autores contemporâneos, uma vez que o tema, apesar de datado há mais de três décadas, está em processo de construção e consolidação. Assim, apesar da inegável importância da contribuição de Paulo Freire para a discussão do processo de gestão democrática, suas obras não foram estudadas diretamente, uma vez que a discussão atual pode não mais representar o contexto educacional daquela época.

Para o estudo sobre os dispositivos legais, tais como o Conselho Escolar, a pesquisa foi pautada nas orientações oficiais do órgão máximo do sistema brasileiro de ensino – Ministério da Educação, entendendo-se, portanto, que ainda que não dispostas em portarias ou resoluções, tais orientações institucionalizam ou preconizam as ações dos demais sistemas de ensino.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca por uma gestão democrática viva no ambiente escolar é recorrente em muitos materiais de literatura não oficial nas escolas, mas de leitura recorrente por seus membros. Até os gestores mais conservadores pensam, de alguma forma, em democratizar suas práticas, mesmo que seja aquela de submeter à aprovação dos participantes uma decisão já tomada, e muitas vezes executada.

O principal autor estudado (Vitor Paro) traz uma série de publicações com o tema de forma direta e indireta, tendo seus estudos fundamentados em pesquisas e estudo de caso de escolas públicas de ensino fundamental.

No entanto, o ensino fundamental é apenas um recorte, significativo, do universo escolar. Gerir uma escola de ensino fundamental não se assemelha em gerir uma creche ou escola de educação de jovens e adultos. Isso porque os instrumentos disponíveis para a efetivação de uma gestão democrática não abrangem, por exemplo, estes dois extremos da educação básica. Como realizar um conselho de classe na escola de educação infantil? Como garantir a participação dos pais de alunos em reuniões na escola em horário comercial se, em geral, os trabalhadores não tem direito a abono de horas para se ausentar do trabalho?

Ainda assim a construção da gestão democrática é um caminho árduo visto sob a perspectiva das relações interpessoais. Quando se constitui um colegiado há que se trabalhar, e muito, para que seus membros representem seus respectivos segmentos e não somente em prol ou

a favor dos seus interesses, mas principalmente contribuindo para uma multivisão de determinada situação. O olhar do outro sobre as decisões a serem tomadas também pode incomodar os gestores, sendo eles eleitos ou concursados para o cargo de diretor de escola.

Preconiza-se que a eleição de um diretor de escola entre os pares ou mesmo entre os membros da comunidade onde a escola está inserida é a forma de fazer representar os interesses a quem, de fato, a escola pertence. Porém, certo cuidado é necessário devido ao histórico das nossas práticas nepotistas ou mesmo práticas de partidarizar (politicamente) as relações institucionais, como o que percebemos, por exemplo, no processo de eleição dos conselheiros tutelares. O campo de objeto de estudo dos autores estudados tem em seus sistemas de ensino a ocupação do cargo de diretor de escola por concurso público e a crítica que é estabelecida diz respeito a como estes podem não ter o reconhecimento na e pela comunidade escolar e consequentemente não representar os seus reais interesses. E mais, sua permanência é garantida ainda que não atendam aos interesses da comunidade escolar, pois em geral, nos cargos ocupados por concurso público, a escolha de local de trabalho é prerrogativa do servidor, sendo o processo de remoção opcional.

Portanto, o destaque para os resultados da pesquisa bibliográfica não atentou para o item de como se torna um diretor de escola e sim como, já exercendo este papel, é possível democratizar a gestão da escola de maneira prática.

A literatura disponível sobre o tema é ampla e diversificada, por isso, foram escolhidos autores expoentes na área educacional, com trabalhos contemporâneos e que fossem pautados numa mesma realidade – a escola pública. Foi notada, de maneira enfática, a preocupação de explicitar a importância da gestão democrática no ambiente escolar, como pauta para a construção de uma escola inclusiva, participativa e que atenda as necessidades sociais do seu tempo.

A construção da cidadania se dá pela e na escola e, portanto, o exercício do viver democrático também deve ter início por lá. Também é clara a distinção entre a gestão democrática de fato, aquela que incita, ensina e provoca a participação daquela que cumpre o disposto nos regulamentos e normativas institucionais. Isso porque está preconizado na LDB a necessidade da gestão democrática, destinando aos responsáveis pelos sistemas de ensino a normatização desta gestão.

Resta saber como normatizar uma prática que por tantas vezes chega a ser tão subjetiva. Como dizer que um diretor não atua democraticamente se ele realiza todas as reuniões de conselho escolar e faz a prestação de contas das aplicações das verbas recebidas com transparência? Ou ainda, que se demonstra acessível para todos os segmentos da escola, ouvindo-os e acolhendo suas demandas? O viver democrático é aspecto subliminar em muitas situações. É prática viva que se

demonstra nas relações, nas linguagens, na postura corporal e na emocionalidade com que se trata cada situação.

O clima institucional e a cultura organizacional da escola também podem refletir sobre as relações democráticas ou não que seus atores vivenciam cotidianamente. E a construção de um clima favorável é responsabilidade de todos os integrantes, porém é confiado ao gestor a sua mediação. Além disso, é importante destacar que esta mediação não se dá de maneira normatizada, regrada por algum instrumento dado ou imposto por órgão superior. A mediação para a construção de um clima institucional e cultura organizacional que sejam favoráveis à gestão democrática e que visem a qualidade da aprendizagem é um fazer e refazer diário, sem receita prévia pois as peculiaridades de uma escola não permitiriam relacionar uma ou outra reação para cada ação que vivenciamos dentro dela.

A gestão escolar é marcada pela resolução de conflitos. Estes sempre existirão e a forma como a gestão os encara pode dar a certa medida de como a instituição prevê o viver democrático em todas as suas relações. Viver democraticamente quando o clima está harmonioso pode ser mais prazeroso. Viver democraticamente num momento de conflito é o desafio posto aos gestores.

A participação representativa dos segmentos nas esferas instituídas de participação, como o conselho escolar, é outro ponto crítico. A existência dos conselhos escolares é fato em todos os sistemas de ensino, porém os autores estudados ressaltam as dificuldades em fazer valer a participação efetiva. As dificuldades se dão tanto por parte dos gestores, em partilhar o poder de maneira clara, como por parte de todos os demais segmentos. A participação deve ser, além de propiciada, ensinada. Tal qual o ato de planejar é um processo educativo, o mesmo deve ocorrer também com o ato de participar. Não se participa de processos que antes eram vivenciados apenas por um ou por outro de maneira imediata só porque as portas da participação foram abertas.

Participar de um processo de gestão democrática implica em aprender a participar, aprender a falar e aprender a ouvir. A participação também não pode se restringir a votação desta ou aquela opção. Aliás, quando isso acontece a tendência é de que os grupos mais articulados e em maior número consigam atender a todas as suas necessidades e as minorias não consigam espaço de e para participação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mas ainda que menos utópica do que possa parecer, a gestão democrática nas instituições de ensino públicas tem diversos entraves, sendo os principais:

– **Dificuldade em garantir a presença da comunidade na escola.** Haja vista que o trabalhador comum não tem direito a se ausentar do trabalho para participar de encontros na escola, como efetivar a participação dos pais dos educandos, geralmente nos dias de semana e em horário comercial? Além da falta de subsídios para que os pais participem, enfrenta-se também a falta de atratividade que as escolas carregam desde a época em que estes mesmos pais frequentavam o ambiente escolar como estudantes. O ambiente escolar que não é convidativo, que não instiga a participação é mais comum do que o seu inverso. Há que se considerar que um espaço físico adequado – ou a falta dele – pode comprometer, de maneira prática, a organização da participação da comunidade, bem como um prédio cheio de grades e portões e trancas não é esteticamente atraente e não traz em si mesmo um convite a participação;

– **Segmentos diferentes tem expectativas diferentes.** Todos os segmentos presentes na escola tem anseios, expectativas e desejos que por muitas vezes, divergem, uns dos outros. É natural que seja assim. Como que na busca por uma cidade ideal (Buarque, 1976), onde cada animal que ansiava por chegar à cidade, tinha sobre ela uma expectativa diferente: “a cidade ideal da galinha tem a rua cheia de minhocas (...), a cidade ideal de uma gata é um prato de tripa fresquinha (...) a cidade ideal do cachorro tem um poste por metro quadrado...”. Assim também podem ser as divergências dos segmentos que fazem parte da escola: nem sempre pais, gestores, funcionários e estudantes demandam as mesmas necessidades num mesmo momento e contexto. É nessa hora que o viver democrático fica mais acirrado e talvez mais difícil de se auto-conduzir. A democracia representativa dos órgãos colegiados não é a defesa dos interesses dos pares ou da corporação. Ao contrário, deve primar pelo compartilhamento de cada umas perspectivas que os determinados grupos têm sobre cada situação. Quando isso não acontece, tende a ter maior valor os interesses dos grupos ou segmentos mais articulados – e isso é uma das reproduções sociais que a escola não deve pautar. Ao contrário, deve romper com esse paradigma, fazendo com que, na escola, o interesse coletivo dos educandos seja a prioridade.

– **A autocondução é também uma necessidade do viver democrático.** Não se experimenta uma gestão democrática porque o diretor assim o permite. Não pode haver permissão, pois democracia não depende de concessão daquele que detêm o poder. O viver democrático depende do fazer democrático na realidade das relações. Também não se vive democraticamente

sob regras e formatos pré-estabelecidos pelos sistemas de ensino. A autonomia da escola, ainda que relativa, deve ser construída e avançar para a democratização de todas as suas relações.

– **Crença de que a comunidade quer e pode participar.** É comum ouvir nas salas dos professores que as famílias não participam porque não querem. Quando o primeiro passo de uma relação democrática parte do pressuposto de que o outro não quer, não há possibilidade de que a vivência democrática seja instaurada. Por muitas vezes nos espaços construídos para a participação da comunidade não houve a escuta ativa sobre como deveria de ser tal espaço. A participação da comunidade não deve ser cobrada somente em relação aos seus filhos – e isso geralmente se dá no que se refere a (in)disciplina. Cobrar um posicionamento sobre os filhos é cobrar participação. Porém, esta deve ir além, e “envolver e se interessar pelas atividades desenvolvidas na escola, conquistando outros espaços e inserindo-se como membros efetivos daquela comunidade” (Silva, 2016).

– **Projeto Político Pedagógico como uma prática da escola.** Se construído, de fato, coletivamente, este instrumento pode retirar a instituição do seu isolamento e fazer submergir do mar do individualismo e fragmentação do trabalho uma redefinição dos papéis dos atores sociais envolvidos no processo e que, em tese, trabalham pelo mesmo objetivo e, portanto, atuam no mesmo processo de ensino e aprendizagem, conforme Vasconcellos (2013). À esta construção coletiva, um dos principais papéis é o da comunidade que é convidada a trilhar o mesmo caminho que os funcionários e alunos.

Vasconcellos (2013, pg. 61) ainda ressalta algumas importantes finalidades específicas do projeto político-pedagógico, como a mobilização e aglutinação de pessoas em torno de uma causa comum, resgate da autoestima do grupo – fazendo-o acreditar nas suas possibilidades de intervenção da realidade –, auxílio na superação das imposições ou disputas de vontades individuais e, o mais importante, possibilitar a gestão democrática da escola, sendo um canal de participação efetiva. Ao “possibilitar” a gestão democrática fica claro que ao convidar a comunidade para a construção do PPP não necessariamente há garantia de gestão democrática. A participação decorre do processo de “aprender fazendo”.

Assim como para a construção de um clima institucional e cultura organizacional favoráveis à aprendizagem, vale dizer também que para a construção de vivências democráticas “nenhuma escola é melhor do que o conjunto de atuações interativas dos seus membros e de sua comunidade” (Lück, 2017). Ou seja, a gestão democrática de uma escola será tão democrática quanto seja a democracia nas relações e nas ações de todos os seus membros.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, U. F.. **Autogestão na sala de aula:** as assembleias escolares. 4. ed. São Paulo: Summus, 2015. (Recurso eletrônico). Recurso digital.
- BRASIL, Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares e a aprendizagem na escola.** Brasília: Ministério da Educação, 2004.
- BRASIL, Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares:** uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: Ministério da Educação, 2004.
- BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 02 mar. 2019.
- BUARQUE, C. **A cidade ideal.** Disponível em: <<https://www.letras.mus.br/os-saltimbancos/275207/>>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- GANDIN, D. Participação, poder e escola democrática. In: FETZNER, Andreá Rosana; MENEZES, Janaína Spech da Silva (org.). **A quem interessa a democratização da escola?** Rio de Janeiro: Outras Letras, 2012. 132 p. (Recurso eletrônico).
- GUARULHOS. Secretaria Municipal de Educação. **Caderno de Orientações do Processo Avaliativo.** Guarulhos, SP: SME, 2012.
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** Edição Digital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola..** Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. [E-book]
- PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola.** São Paulo: Cortez, 2017. [E-book]
- PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Cortez, 2017. [E-book]
- PARO, V. H. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995. 335 p

- RISCAL, J. R. **Gestão democrática e a análise de avaliação em larga escala:** o desempenho de escolas públicas no brasil. São Carlos: Pixel, 2016. [E-book]
- SILVA, N. R. G. **Democracia e gestão escolar:** Democracia, participação e eleição de diretores em discussão. Campinas: Ebooknrgs, 2016. [E-book]
- SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, Juiz de Fora, v. 17, n. 34, p.155-186, maio 2006.
- SOUZA, C. R. F.; YANNOULAS, S. C. A democratização nas escolas públicas brasileiras: A educação como intervenção participativa. **Argumentum**, Vitória, v. 2, n. 1, p.71-93, jun. 2010.
- VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 15. ed. São Paulo: Libertad, 2013.
- VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 22. ed. São Paulo: Libertad, 2012.

Recebido 21/06/2019
Aprovado 12/11/2019