

## GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Lucielton Mascarenhas Martins; José de Caldas Simões Neto; Emmanuel Pereira de Souza; Ivan Demostenes de Melo Torquato; Pergentina Parente Jardim.

*Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – lucielton@leaosampaio.edu.br; Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – josecaldas@leaosampaio.edu.br; Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – emmanuelifcejua@gmail.com; Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – ivan.demostenes2010@gmail.com; Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – pergentina@leaosampaio.edu.br.*

**Resumo:** Concebemos o ambiente escolar enquanto instituição responsável pela promoção do diálogo, do processo de humanização do ser e de sua emancipação, tendo a escola como uma organização com responsabilidades e peculiaridades, que articulam uma formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas, criando e recriando alternativas democráticas no cotidiano escolar. Nessa perspectiva o objetivo central desse estudo é refletir sobre a gestão democrática da escola pública, vislumbrando esta forma de organização como instrumento eficaz na formação integral do sujeito social, afetivo e familiar, da mesma forma que, como trajeto de solidificação do ambiente escolar como espaço de debate e afloramento político educacional igualitário, crítico e reflexivo. O trajeto metodológico é composto pela revisão sistemática que foi realizada no banco de dados da *Scielo*, com base na combinação dos descritores *gestão democrática* e *escola pública*, nos idiomas português e inglês no período de 2000 a 2016, na área temática da educação, pesquisa educacional e seus desdobramentos. Foram incluídos todos os artigos originais indexados, com caracterização de ação em *locus*, estudos de caso ou observacionais realizados no âmbito educacional. Foram excluídos artigos duplicados, na área da saúde ou empresarial e trabalhos que não se enquadrassem nas modalidades de ensino da educação básica e/ou ensino superior. Após processo de seleção do material, foram restauradas dezenove (12) referências após a pesquisa com o cruzamento dos temas geradores, após leitura dos títulos foram eleitos sete (09) trabalhos para leitura dos resumos, onde estiveram selecionados quatro (04) trabalhos para leitura na íntegra e após a leitura na íntegra para avaliação dos métodos e resultados foi selecionado três (03) trabalhos que se adequaram nos critérios e objetivos da referida pesquisa. Por fim, podemos considerar que, na atual configuração administrativa das instituições públicas de educação básica, identifica-se que as mesmas ainda se mantêm presas a paradigmas ideológicos arcaicos, sendo necessário uma (re)formulação do atual padrão vigente de escola, que tenha relação com o ambiente social para formação democrática do indivíduo íntegro. Assim, apontamos a gestão democrática do espaço escolar público e de qualidade como uma prática política, possibilitando transformações e reprodução de discursos sociais e culturais, uma vez que, a gestão democrática contribui diretamente no processo de organização dos componentes educacionais, favorecendo a organização social, com base nas relações horizontais de formação política e se fundamentando na concepção de qualidade e efetivação de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Escola pública, Política.

### INTRODUÇÃO

Nunca foi tão atual o discurso sobre o ambiente escolar enquanto instituição responsável pela promoção do diálogo, do processo de humanização do ser e de sua emancipação (ADORNO, 1998 *apud* SOUZA, 2009). Este direcionamento aponta para o vislumbre de uma sociedade onde o indivíduo deve ser concebido em sua totalidade, e o processo de ensino e aprendizagem surge como a instrumentalização para a efetivação de tal concepção, e a forma como a escola é administrada é

de fundamental importância, uma vez que, segundo Dourado (2006) as práticas educativas significativas e tudo que ocorre na escola estão diretamente relacionadas e tem origem em diversas concepções teóricas e metodológicas que permeiam a administração/gestão educacional.

Assim, é possível destacar a necessidade de uma relação humana com enfoque cultural, afim da superação da desigualdade de classes, instauradas e reproduzidas pelo sistema político, social e educativo, buscando uma conscientização pautada na orientação estruturalista, onde os conflitos possam ser vistos como inerentes e necessários, para um agir na busca de melhorias qualitativas, na medida em que não apenas a gestão tem caráter administrativo, mas, também, as ações pedagógicas (HIDALGO; MELLO, 2014).

Tem-se, então, a escola como uma organização social com responsabilidades e peculiaridades que articulam uma formação humana (crítica, reflexiva, participativa e criativa) por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, detendo-se ao enfoque administrativo desta disposição, percebe-se que

a valorização da administração das escolas no ensino básico tem-se verificado continuamente nas mais diferentes formas e instâncias, no meio acadêmico, não apenas os estudos específicos sobre administração escolar, mas, também, os textos que tratam da educação escolar de modo geral enfatizam a relevância da organização e da gestão das escolas. Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. Também, na mídia e no senso comum, acredita-se que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração das nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público (PARO, 2010a, p. 765).

Podemos destacar que a participação na vida política é elemento importante que se aprende na prática democrática, Souza (2007) aponta que no campo investigativo da gestão escolar, são muitos os trabalhos que estudam, descrevem, analisam ou têm em perspectiva formas de se conduzir a política escolar. Em princípio, de acordo com Paro (2010b), a administração pode ser entendida como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, ou seja, a utilização racional de recursos para a realização de fins, configurando-se como uma atividade humana, por meio de objetivos traçados.

Destaca-se a necessidade da instauração no processo de gestão escolar do princípio de que a escola pública é financiada por todos e, conseqüentemente, deve atender ao interesse que é de todos, criando e recriando alternativas democráticas no cotidiano escolar. Ou seja, pensar a democracia, na gestão da escola pública, exige pensar as possibilidades reais de sua realização de forma coletiva,

rompendo os parâmetros de uma democracia estética, para uma melhor compreensão da realidade empírica (FISCHMANN, 2007).

Sobre o conceito de gestão escolar democrática, Souza (2009) reconhece-a como um processo político que rompe a amplitude de apenas tomadas de deliberações e que é amparada no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos envolvidos na ambientação escolar, na estruturação coletiva de princípios e metodologias e na construção de condutos de comunicação, ampliando o comando das informações a todas àqueles que atuam na/sobre a escola.

A gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e método democrático, na Lei de Diretrizes e Bases – LDB 9.394/96, em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, dispõe, em seu art. 9º, sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação, resguardando os princípios constitucionais, bem como inserindo o de gestão democrática (BRASIL 1988; 1996).

Percebe-se, então, que a gestão da escola pública é mais do que tomar decisões, implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Trata-se de uma forma de organizar o funcionamento quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com o intuito de proporcionar transparência aos seus atos e permitir à comunidade escolar o alcance de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos em um processo de aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (DOURADO, 2006).

Paro (2010) afirma que qualquer que seja o trajeto que venham a tomar as políticas públicas apontadas à superação da atual situação da escola pública, há que se ter como direcionamento uma gestão escolar que tomem por base a educação em sua radicalidade, considerando sua dimensão democrática como práxis social e política. O autor supracitado, ainda aponta que, no que pertence a novas alternativas de direção, é preciso observar atitudes de idealizar a direção escolar que transcendam a forma usual de concentrá-la nas mãos de apenas um indivíduo.

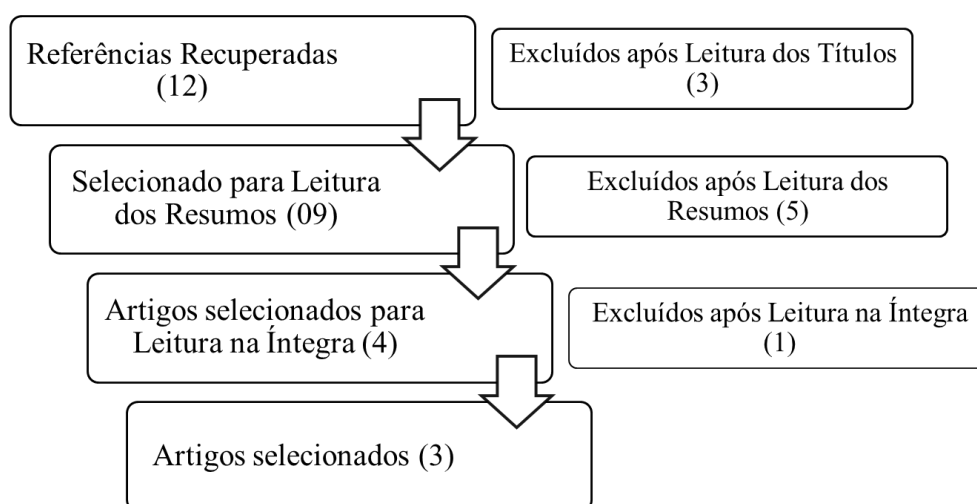
Como exemplos práticos que elucidam a presença da gestão democrática na escola pública e sua consequente autonomia administrativo-jurídico-financeiro-pedagógico, Dourado (2006) direciona para as seguintes ações, que em partes ainda não ocorrem efetivamente nas escolas públicas: a) A construção coletiva do projeto político-pedagógico, uma vez que a democratização implica compreender a cultura da escola e dos seus processos, articulando-os com as relações sociais; b) Conselhos escolares, na medida em que a LDB instituiu nas instituições públicas de educação básica os conselhos escolares, com representação da comunidade, afirmando a necessidade da participação das comunidades em conselhos escolares ou equivalentes; c) Escolha

comunitária direta de diretores, pois, historicamente, têm sido a modalidade avaliada mais democrática pelos movimentos sociais e educacionais.

Nessa perspectiva o objetivo central desse estudo é refletir sobre a gestão democrática da escola pública, vislumbrando esta forma de organização como instrumento eficaz na formação integral do sujeito social, afetivo e familiar, da mesma forma que, como trajeto de solidificação do ambiente escolar como espaço de debate e afloramento político educacional igualitário, crítico e reflexivo, por meio de uma revisão sistemática.

## TÓPICOS DE DESENVOLVIMENTO

O trajeto metodológico é composto pela revisão sistemática que foi realizada no banco de dados da *Scielo*, com base na combinação dos descritores *gestão democrática* e *escola pública*, nos idiomas português e inglês no período de 2000 a 2016, na área temática da educação, pesquisa educacional e seus desdobramentos. Foram incluídos todos os artigos originais indexados, com caracterização de ação em *locus*, estudos de caso ou observacionais realizados no âmbito educacional. Foram excluídos artigos duplicados, na área da saúde ou empresarial e trabalhos que não se enquadrassem nas modalidades de ensino da educação básica e/ou ensino superior, na modalidade regular, do campo, militar e profissional.



**Figura 1:** Fluxograma do processo de seleção dos artigos pesquisados (Entre parênteses o número de artigos em cada etapa).

Após processo de seleção do material, como descrito na figura anterior, foram restauradas dezoito (12) referências após a pesquisa com o cruzamento dos temas geradores no banco de

dados, após leitura dos títulos foram eleitos sete (09) trabalhos para leitura dos resumos, onde estiveram selecionados quatro (04) trabalhos para leitura na íntegra e após a leitura na íntegra para avaliação dos métodos e resultados foi selecionado três (03) trabalhos que se adequaram nos critérios e objetivos da referida pesquisa.

**Tabela 01:** Perfil dos artigos analisados após a leitura da íntegra.

Artigo	01	02	03
<b>Título</b>	A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares	Gestão democrática na escola pública: uma experiência educacional do MST	Configurações culturais e o processo de construção de gestão democrática numa escola secundária
<b>Autor(es)</b>	Luciana Rosa Marques	Neusa Maria Dal Ri; Candido Giraldez Vieitez	Leonor Lima Torres
<b>Ano da Publicação</b>	2012	2010	2005
<b>Revista</b>	Educação & Sociedade	Revista Portuguesa de Educação	Revista Portuguesa de Educação
<b>Público Alvo do Estudo</b>	Escolas da Rede Municipal do Cabo de Santo Agostinho – região Metropolitana do Recife, Pernambuco.	Escola de Ensino Fundamental Pública Construindo o Caminho (ECC) do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)	Instituição Escolar Secundária/Centenária
<b>Amostra</b>	Membros do Conselho Escolar de três instituições.	Uma professora, quatro alunos (coordenadores de instâncias deliberativas) alunos de 3ª e 4ª séries, quatro pais de alunos, três associados e três dirigentes da Cooperativa de Produção Agropecuária União Oeste.	Atas de Reuniões (Conselho Escolar; Reunião de professores; Conselho Diretivo; e Conselho Pedagógico), dois protagonistas da gestão da escola.
<b>Métodos da Pesquisa</b>	Observações e Entrevistas.	Entrevistas e Observações	Estudo de Caso, Análise Documental e Entrevista.
<b>Principais Resultados</b>	A democracia vem se solidificando como prática política, contribuindo para formação dos sujeitos sociais pertencentes ao espaço escolar, se dando esta construção, de relações democráticas, a partir da cultura de cada instituição e de seus atores, por meio das práticas discursivas.	O ato pedagógico é uma questão política e econômica, fazendo-se necessário o empoderamento das forças populares na gestão e no autogoverno democrático, promovendo um novo tipo de inteligência social e de educação.	A borra cultural e simbólica na dinâmica cotidiana escolar, no advento das políticas neoliberais e neoconservadoras, contribuiu para o refrear da emancipação dos atores e da consequente exploração democrática.

Tendo como objetivo apreender os significados da democracia na gestão da escola pública, por meio da análise dos discursos e das práticas pedagógicas presentes na gestão escolar, que podem indicar mudanças na forma de sua gestão, contribuindo (ou não) para a mudança social, o primeiro artigo sugere que a democracia é construída de forma diferenciada, mesmo que as

entidades estejam submetidas às mesmas políticas educacionais, uma vez que a construção de relações democráticas no ambiente escolar se dá a partir da cultura institucional, que sofre consequentemente influências do meio social ao qual se insere.

Marques (2012) aponta que a gestão democrática no sistema educacional público possibilita a construção de uma escola pública de qualidade, contudo, é elucidado que não há um modelo de democracia de validade universal, bem como de cultura humana, necessitando-se a institucionalização de ações nas diversas formas de relação social, de maneira contínua e contingente, articulando os setores sociais.

Dessa maneira, percebe-se que o discurso de gestão democrática cria relação direta com a discussão sobre cultura, que, de acordo com Gómez (2001), pode ser entendida como o conjunto de significados, expectativas e comportamentos compartilhados por um grupo social, sendo resultado da construção social de espaço e tempo. Assim, uma vez que o trato com a cultura está sempre em constante movimento, ressaltamos que a escola não é caracterizada apenas como um espaço de simples aquisição de conhecimento, mas de aprendizados sólidos de formação integral de um indivíduo crítico, reflexivo e democrático.

Neste cenário, aponta-se o discurso como uma prática social, de construção da mesma, pois através do mesmo é possível situar o cenário escolar democrático em um ambiente de reapropriação, ressignificação e reinterpretação das diretrizes políticas e educacionais, sendo exemplo, desta inferência, o conselho escolar como estrutura discursiva e organizacional.

Em última instância, Marques (2012) aponta que, em meio ao cenário dos conselhos escolares, formados por indivíduos dos mais diversos segmentos da comunidade, é consensual que a sua importância está na divisão de responsabilidades, integrando à comunidade externa ao cerne do trabalho acadêmico, melhorando qualitativamente o ensino e resolvendo os conflitos de forma a traçar uma linha horizontal na instituição de ensino.

O *segundo artigo* tem como objetivo central apresentar um conceito teórico-prático de democratização da escola pública que transcende a categoria formal-oficial de gestão democrática, para tal efeito foi utilizado como objeto de estudo a pedagogia do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST, mediado pela experiência em uma determinada escola de ensino fundamental da rede pública, denominada de Construindo o Caminho - ECC.

Dal Ri e Vieitez (2010) nos apresenta que o movimento pela gestão democrática no ambiente escolar se inicia em meio às lutas de classes contra a ditadura e por um Estado de Direito, em meados dos anos 70 e 80. Busca-se, em modelo adotado pelos poderes públicos, o alcance de

uma escola onde o molde básico seja caracterizado centralmente pela participação, administrativo ou pedagogicamente, da comunidade escolar e responsável pelos alunos. Percebe-se que o MST rompe esta ideia apenas de participação na gestão democrática, atribuindo uma ideia de controle da escola por estas forças compositoras.

O MST (2001) direciona para a visualização da pedagogia do movimento não como uma proposta, mas como uma prática em atividade, que conseguiu direcionar um trabalho diferenciado e original com as matrizes pedagógicas e/ou com as pedagogias construídas historicamente, possibilitando uma união viável entre ensino, trabalho e sociedade. O movimento, para tal efeito, vivencia a gestão democrática, a auto-organização dos alunos e o coletivismo, sendo a direção coletiva dos processos pedagógicos e a participação dos envolvidos no processo de gestão escolar, dois pontos fundamentais na gestão democrática.

A proposta pedagógica, o currículo básico e a gestão democrática seguem por base os referenciais da legislação, contudo o seu diferencial é a ideologia e a concepção de mundo veiculada. Dal Ri e Vieitez (2010) dizem que o trabalho, baseado nos temas geradores, favoreceu a experiência das cooperativas, possibilitando a vivência com experiências de trabalho e de democracia, uma vez que o espaço escolar é um local arraigado de concepções políticas e de poder, sendo necessário, metaforicamente, *ocupar* a escola, em prol da luta pela educação.

A gestão democrática, nesta obra, em acordo com os autores supracitados, apresenta-se como ponto intrínseco à reforma das relações capitalistas e de produção, viabilizando a melhoria da sociedade e na educação, a participação coletiva e a auto-organização, na construção da escola contemporânea, direcionaria para a disseminação de uma ideologia onde sustentasse a ideia de uma sociedade construída por estratificação social, contudo sem a existência de classes antagônicas.

O *terceiro artigo* buscou analisar a evolução do modo de gestão democrática em uma escola secundária (1974-200), com relação às peculiaridades culturais e simbólicas historicamente construídas pelos docentes. Aponta-se que a construção deste evento assume um regulamento ontológico, como variáveis dependentes ou independentes ao que concernem as características culturais que (re)configura a estrutura organizacional nas e pelas circunstâncias ambientais.

A pesquisa é centrada nas transformações relativas à matriz estrutural do modelo linear de gestão educacional, no avanço para um modelo de exaltação dos valores da democracia, da liberdade, da igualdade e da participação. Ressalta-se que as mudanças ocorridas marcaram um confronto ao cenário político-administrativo vigente, mesmo que este período revolucionário tenha surgido de maneira recatada/contida sobre as ações hegemônicas de poder.

Torres (2005) aponta-se que a eleição democrática do Conselho Diretivo desta instituição, inicialmente, não garantiu efetiva mudança qualitativa, em momentos sendo marcadas pelo agravamento dos problemas indisciplinados e pela criação de medidas de controle, as transformações circundaram de maneira previsíveis e convergentes ao cenário nacional, possibilitando apenas alguns desvios políticos-ideológicos, prevalecendo as tensões grupais e a natureza deliberativa do conselho, resguardados nos valores associados às práticas instituídas no tempo.

O processo de desenvolvimento de gestão democrática, nesta realidade, assumiu uma regulação político e ideológico externos, mas conseguiu relacioná-las as consolidações locais e coletivas. É possível visualizar que foi notória a satisfação pela escola conseguir galgar avanços com base na instituição democrática, mas que a aprendizagem das regras democrática e do sua potencialidade emancipatória não foi satisfatória, neste contexto, para confrontarem a tradição legalista e normativa.

O estudo de Torres (2005) revelou que a importância dos depósitos culturais nos atos cotidianas desta referida escola, em grande alcance, causadores de determinado imobilismo cultural e que em determinadas momentos colaborou para reprimir das ações emancipatórias dos envolvidos no processo e da natural opressão das possibilidades democráticas do trato humano. Finaliza-se afirmando que foi um cenário marcado por descontinuidades e segmentação sócio organizacional para a implementação de um modelo de autonomia democrática.

## **CONCLUSÕES**

Em meio à contemporânea configuração administrativa das instituições públicas de educação básica, identifica-se que as mesmas ainda se mantem presas a paradigmas ideológicos arcaicos, no que concerne ao caráter técnico-científico, sociais e políticos, sendo necessário uma (re)formulação do atual padrão vigente de escola, que tenha relação com o ambiente social para formação democrática do indivíduo íntegro. Assim, apontamos a gestão democrática do espaço escolar público e de qualidade como uma prática política, possibilitando transformações e reprodução de discursos sociais e culturais.

A gestão democrática, amparada pela legislação brasileira e pressupondo a participação efetiva, transparente e descentralizada dos vários segmentos escolares, contribui diretamente no processo de organização dos componentes educacionais, na sua construção ou execução,



favorecendo a organização social, com base nas relações horizontais de formação política, rompendo com as barreiras de conjuntura tradicional e centralizada, e se fundamentando na concepção de qualidade e efetivação de ensino.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

DAL RI, N. M.; VIEITEZ, C. G. Gestão democrática na escola pública: experiência educacional do MST. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 23, n. 1, p. 55-80, 2010.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação Escolar**. Brasília: Centro de educação a Distância, 2006.

FISCHMANN, R. Injustiça, autonomia moral e organização escolar: análise exploratória de relações. **Paidéia**, v. 17, n. 38, p. 321-330, 2007.

GÒMEZ, A. L. P. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HIDALGO, A. M.; MELLO, C. J. A. Políticas públicas, formação de professores e a articulação escolar da leitura literária. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 52, p. 155-173, abr./jun. 2014.

MARQUES, L. R. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Revista Educação & Sociedade**, v. 33, n. 121, p. 1175-1194, out.-set., 2012.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. Pedagogia do Movimento Sem Terra – Acompanhamento às escolas. **Boletim da educação**, Porto Alegre, n. 8, 2001.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set.-dez., 2010a.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez., 2009.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Gestão da Escola no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

TORRES, L. L. Configurações culturais e o processo de construção da gestão democrática numa escola secundária. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 18, n. 2, p. 89-124, 2005.