

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO FORMA DE IMPULSIONAR A CIDADANIA: FALAS DE DIRETORES ESCOLARES

Isabella Barbosa de Luna <sup>1</sup>  
Michele Vanessa dos Santos <sup>2</sup>  
Ruanny Fabiola Campos de Souza <sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por foco principal refletir algumas falas presentes em diretores da Região Metropolitana do Recife, baseando que a gestão democrática é o fomento para a prática da cidadania. Partimos de abordagens com conceitos históricos, de gestão e princípios democráticos, como forma de compreender a gestão democrática desses diretores. Serão exploradas as diferenças de chegada ao cargo, ou seja, por indicação ou eleição. Também a forma de incluir a participação da comunidade escolar em decisões que competem a instituição escolar. Os resultados apontam que a maioria são eleitos, e os mesmo consideram o Conselho Escolar como sustento da cidadania. Baseando nessas análises, mesmo considerando esses como importantes processos democráticos, esses dispositivos ainda não garantem vivência cidadã. Assim, existindo a necessidade de rever a participação de todos dentro do ambiente escolar, afim de promover uma gestão democrática efetiva.

**Palavras-chave:** Cidadania, Gestão Democrática, Diretores.

### INTRODUÇÃO

O Brasil na sua constituição republicana não desenvolveu uma cultura de participação ampla do povo, o que provocou um atraso secular de uma organização social coletiva. A democracia ainda pouco excluía setores da sociedade em seu pleito eleitoral, como foi o caso das mulheres. A cidadania brasileira se restringiu a “cidadania” dos privilégios de uma elite econômica.

Assim, marcada por conflitos e lutas na sociedade, a década de oitenta avança em seus princípios democráticos, o que não significou que os direitos civis, sociais e políticos se deram de maneira harmônica em sua aplicação e sem resistências autoritárias no comportamento de alguns grupos.

É com a constituição de 1988, especificamente em seu artigo 206, inciso VI, que teremos o estabelecimento do princípio da gestão democrática da educação pública o que será refletido

---

<sup>1</sup> Graduado do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, [belaesimba@hotmail.com](mailto:belaesimba@hotmail.com);

<sup>2</sup> Graduado do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, [michele\\_vsantos@hotmail.com](mailto:michele_vsantos@hotmail.com);

<sup>3</sup> Graduado do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UFPE, [ruannycampos@gmail.com](mailto:ruannycampos@gmail.com);

nos documentos posteriores, como LDB 9394/96, e na estruturação os sistemas municipais e estaduais, bem como nas unidades de ensino.

É dentro desse contexto histórico que situamos o debate sobre a gestão da escola como princípio democrático e fomento das lutas sociais. Ou seja, fomos procurar identificar e analisar como os diretores de escolas compreendem a função dentro das lutas sociais, e, se uma gestão democrática garantida por lei, que impulsiona a escolha de diretores pelo voto, contribui para uma participação ampla da comunidade escolar e no contexto social de lutas sociais diversas por parte de seus atores.

Desta forma, através da entrevista semiestruturada perguntamos aos gestores (as) como dialogam com a democracia na sua gestão, fixando em duas questões fixas, onde indagamos de que forma a comunidade escolar participa das decisões da escola e a forma de chegada ao cargo de diretor. Com as informações coletadas, fizemos uma análise a partir da frequência que apareceram nas respostas.

Assim, defendemos a escola como ponte entre a democracia e as lutas sociais porque acreditamos que é um lugar de formação política e experiências formativas para a vida em outros espaços sociais. É nesta perspectiva que concordamos com Paro (2007), quando afirma que a formação política reconheça que os cidadãos não são apenas sujeitos de direitos, mas criadores de novos direitos e novos espaços de experiência tais direitos. Paradoxalmente, “hoje a principal falha da escola com relação a sua dimensão social parece ser a omissão na função de educar para a democracia” (PARO, 2007, p.18).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa realizada foi com base descritiva, ou seja, através da coleta de dados, com aplicação de questionários, investigação de forma qualitativa, afim de aprofundar conteúdos sobre a visão dos diretores.

As aplicações dos questionários foram realizadas em diferentes escolas em Recife, Olinda e Jaboatão, estes, tinham direcionamento das perguntas o sujeito apenas o diretor, pois de modo na atual hierarquia, é ele que tem o maior diálogo e acesso ao Estado. O procedimento foi uma entrevista semiestruturada. Procuramos investigar os déficits ou não, de formas democráticas na escola que o diretor atua, gravamos o áudio para registro e, posteriormente, a análise. A pesquisa foi realizada com dez diretores.

## DESENVOLVIMENTO

A sociedade brasileira passou por longos períodos de censura e silenciamento, a ditadura militar perdurou da década de sessenta até início de oitenta e deixou rastros no campo da política. Assim, o golpe militar marcará a ruptura de um processo lento no debate as organizações sociais e na própria estruturação do ensino.

Diante disso, o período de 1964 até 1985, foi uma fase de ausência de debates na área educacional, tenho em vista que todo o processo passou pela concentração nas decisões. Não atoa modelo organizativo que vai predominar na escola parte de uma lógica técnico-científica, em que a administração numa perspectiva positivista será a diretriz de funcionamento das escolas. Tudo controlado, dos recursos até os conteúdos dos livros didáticos.

Contudo, falhas nos modelo industrial e burocrata, o autoritarismo e o colapso social vão contribuir para que surjam alguns debates no campo educacional, dentre elas, sobre as propostas de ensino. Daí o Brasil será marcado por intensos debates, de 1970 até a promulgação da Constituição Federal de 1988, o que vai intervir na própria ideia da cidadania como coisa pública e como problemática do campo educacional. Para Gadotti (2004), *“durante o período autoritário (1964-1985) o tema da participação e da democratização da gestão da educação, tomou boa parte das discussões e os debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado”* (GADOTTI, 2004, p. 28).

Diante desse contexto, o debate sobre a democratização, autonomia e participação vão surgir dentro da concepção de ensino público. É a partir disso que vai aparecer no texto da carta magna a gestão democrática no ensino público. Como na Constituição de 1988 aponta:

Artigo 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

Inciso VI - Gestão democrática do ensino público, na forma de lei.

Pensando na função social da educação e no valor formativo e simbólico que a instituição Escola sempre representou para as sociedades e ainda, compreendemos a importância do papel da educação na evolução dos seres humanos, baseada no desenvolvimento integral das pessoas, no enfoque construtivista e na importância do contexto social e das relações estabelecidas, a fim de se efetivar a formação do aprendiz na cidadania e para a cidadania. Acontece a necessidade de se construir Projetos Político-Pedagógicos, conjuntamente com todos os corpos inseridos na escola para que cada obstáculo e glória enfrentados pela instituição escola sejam direcionados pelos objetivos e finalidades, onde as atitudes a serem tomadas não fujam do foco principal.

Assim, o projeto político pedagógico é um mecanismo de identidade da própria escola, onde as capacidades de ação dependem do conjunto daqueles que participam da instituição, como meio de assegurar metas, objetivos e superar desafios (BETINI, 2005).

Para Heloísa Luck (2013) a participação é uma das dimensões mais importante, por se ela aquela que irá garantir que os processos democráticos na escola. A gestão lida com processos sociais e tomada de decisões em conjunto. Neste sentido, a gestão já traz o ímpeto da participação, por ser ela em parte, uma forma de exercer a participação e criar estratégias de promover um ambiente para o exercício da cidadania.

Neste sentido, a participação não se dar de qualquer forma, ela constitui sentidos. Daí a participação se caracteriza como uma atuação consciente sobre os processos de tomada de decisões coletivas. Assim, é que a gestão deva promover o interesse e a verdadeira participação efetiva.

Dependendo do sentido a ideia de participação vai variar, mas o que não pode ser legitimado é uma das dimensões da participação ser tomada como aquilo que caracteriza uma participação. Diante disso, a participação não restringe a momentos pontuais. Por exemplo, quando a comunidade escolar admite que participe dos processos que envolvem a escola, mas que quando vamos verificar esta participação se refere a participação de todos realizadas apenas nas festividades da escola.

Outra característica da participação é a da representação. Geralmente acredita-se que o fato de ter escolhido um representante, na maioria por eleição, para representar os interesses daqueles que os elegeram, já carrega em si, toda a responsabilidade da gestão, como se ao elencarmos um gestor, não fosse nossa função assumir junto com ele a responsabilidade pelos processos de decisões e melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem a partir das questões que giram em torno de uma gestão feita conjuntamente.

Em termos leis importantes que trouxeram para o campo da gestão nos sistemas de ensino maior participação da população, a Lei nº 10.172/2001, o Plano Nacional de Educação, que no mesmo caminho da CF de 1988 e a LDB9394/96, traziam dispositivos que possibilitam que a sociedade tivesse demandas atendidas, isso inclui no debate sobre gestão, conceitos novos, no qual a gestão saia da perspectiva de administração centralizadora.

Atualmente, uma diversidade de modos caracteriza a prática da cidadania, entendendo que, um cidadão deve atuar para o bem da sociedade, onde o mesmo tenha direitos básicos, como educação, moradia, saúde, trabalho, lazer, entre outros. Como efeito, a cidadania passa a revelar significados entre uma política com os seus membros da sociedade, entendendo que,

apesar das desigualdades de classes sociais, a sua concepção é igualitária, onde a sua concretização é válida pelo esforço coletivo, como portadora de direitos dos cidadãos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A experiência se deu no primeiro semestre de 2018, com o objetivo de dialogar com elementos da realidade escolar para melhor compreender como ainda é possível, diante de um cenário de cortes de direitos e retrocesso, ainda que estejamos vivenciando uma jovem democracia, contar com as experiências vividas na escola para o exercício da cidadania. Assim, queríamos saber como as escolas públicas, espaços estratégicos, ainda utilizam mecanismos de participação.

Diante disso, foram aplicadas perguntas para os diretores das escolas, mas, duas perguntas desencadearam o nosso trabalho de fundamentação como fruto de análise. No geral, podemos constatar que a maioria deles ocupam o cargo por indicação. Sabemos que a relação com a comunidade escolar perde um pouco de seu potencial quando sua gestão não é escolhida por aqueles que fazem o espaço, e não raras vezes o diretor indicado vem de um lugar ou bairro que anda tem de ver com a comunidade local. Por isso, embora a eleição não garanta processos democráticos, ainda é um dispositivo importante nas vivencia democrática e cidadã na sociedade. Sabendo que, a eleição desenvolve-se apenas como uma etapa para uma gestão democrática, ou seja, um acompanhamento na escolha do diretor desenvolve uma participação efetiva (PARO, 2003).

Ao abordamos sobre a sua contribuição para as lutas dos docentes, a maioria dos diretores limitaram seu papel liberação do professor para sua participação em assembleias, como se os direitos trabalhistas dependessem da vontade da chefia, os aspectos mais relevantes disso tudo é que os mesmos afirmaram que a sua função os impedem de participar dos movimentos de luta na sociedade, como se ser diretor fosse algo além do compromisso com a luta profissional e em educação. O diretor C afirma que, *“Deixamos eles (os professores) irem para as assembleias, pois me coloco no lugar quando era professor alguns anos atrás.”* Gerir uma escola não é um papel meramente burocrático e extencionistas dos mandos da Secretaria de Educação.

No que se refere aos mecanismos de participação, a maioria dos docentes se reportaram ao Conselho Escolar, a fala do diretor A reforça: *“O conselho escolar é o melhor caminho. Nós da direção, coordenadores e professores, onde são decididas as questões didáticas e*

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

*metodológicas juntamente com os alunos*”. Aqui, o conselho foi retratado como espaço para decidir sobre quais materiais comprar para a escola. Onde é posto para aplicar o dinheiro que chega para a unidade de ensino é a grande problemática apresentada. As escolas se tornaram locais de gerências e os conselhos espaços de deliberação sobre qual artefato comprar. Vale salientar, que a concepção que se carrega de participação nos conselhos muitas vezes está resumida a mera opinião. Democracia e participação não são apenas o direito de opinar sobre algo, é preciso inclusão, condições e instrumentos necessários para que o conselho seja abrangente democrático.

Outro elemento que diz sobre a participação no Conselho Escolar, considerado como expressão maior se refere decisão sobre a vida escolar dos alunos, momento em que os professores dialogam entre si e abrem espaço para a escuta de alguns pais. No entanto, isso tem sido confundido com a possibilidade de ofertar vivências democráticas. Com isso, descaracterizamos o que é o próprio momento da avaliação, ela não se dar de maneira pontual e nem através de meros repasses.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entendemos que a gestão foi marcada por uma trajetória de lutas sociais atreladas ao sistema capitalista que se fortaleceu durante os últimos anos, como forma de emergir questões de cidadania, a presença de diferentes mecanismos burocráticos, apontam como um caminho de uma gestão escolar mais justa, ou seja, que contemplem toda a comunidade escolar, afim de atingir a satisfação da maioria, em prol posteriormente, de uma sociedade que tenham práticas mais cidadãs.

Em relação as falas analisadas de diferentes diretores escolares, identificamos a importância da presença desses mecanismos como fonte de uma gestão mais democrática, pois, mesmo previsto na lei, ainda há dificuldades de gerir uma escola quanto o exercício, exercício de lutas sociais, participação da comunidade, são vistos como poucos em relação a prática gestora.

Com o intuito de trazer soluções para a transformação do sistema atual de ensino, atendendo as necessidades de todos, existe uma importância que todos os membros do meio escolar devem participar efetivamente em decisões, ações e diálogos. Em meio a esses desejos, a gestão democrática surge como uma possível efetividade de envolver a presença da comunidade escolar nas questões mais importantes.

## REFERÊNCIAS

BETINI, G. A. **A construção do projeto político-pedagógico da escola.** In: Educação - Revista Pedagógica - UNIPINHAL – Espírito Santo do Pinhal, 01, n. 03, jan./dez. 2005. p. 37-44.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** República Federativa do Brasil. Brasília Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em 7 de setembro de 2018, às 7hs.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.304/96.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 11 de setembro de 2018, às 15 hs.

GADOTTI, M. **Pedagogia da práxis.** São Paulo: Cortez, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** In: Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes. 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a Democracia.** 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007. 120p.

VEIGA NETO, ALFREDO. **De Geometrias, Currículo e Diferenças** IN: Educação e Sociedade, Dossiê Diferenças-2002.