

GESTÃO ESCOLAR E A DEMOCRACIA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA EQUIPE ESCOLAR DO ENSINO FUNDAMENTAL I

SCHOOL MANAGEMENT AND DEMOCRACY: CONCEPTIONS AND PRACTICES OF THE PRIMARY SCHOOL

GESTIÓN Y DEMOCRACIA ESCOLAR: CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS DEL EQUIPO ESCOLAR DE LA ENSEÑANZA FUNDAMENTAL

Gabryelle Rahyara Miranda da Cunha
<http://orcid.org/0000-0002-2841-5203>

Samuel Mendonça
<http://orcid.org/0000-0002-2918-0952>

Resumo: O objeto de investigação deste artigo é a gestão democrática. O questionamento que embasa esta pesquisa é: como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1? O conceito de democracia foi explorado a partir da concepção do filósofo John Dewey, da mesma forma que são apresentados estudos sobre a gestão democrática. A partir da revisão de literatura, realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, no período de 2008 a 2018, não foram encontrados resultados aderentes à temática no município de Campinas, SP. Do ponto de vista do método, a pesquisa qualitativa contemplou o uso de dois instrumentos na pesquisa empírica, quais sejam: (i) entrevista e (ii) observação não participante com diário de campo. Os resultados evidenciaram o quão fragilizado ainda se encontra o conceito de democracia e a sua vivência na escola, principalmente no que se refere à gestão escolar. A contribuição do artigo para a área de educação e para a construção de políticas públicas reside na criação de uma formação continuada para os integrantes dos conselhos escolares, haja vista que os problemas encontrados nessas duas escolas são recorrentes no cenário nacional. Além da criação da formação continuada para os conselheiros, notou-se também a necessidade de se construir o ambiente democrático nessas instituições.

Palavras-chave: John Dewey, Princípios Democráticos, Escolas.

Abstract: The object of investigation in this article is democratic management. The question that underlies this research is: how are democratic management and the concept of democracy perceived and experienced by the school staff of two primary schools? The concept of democracy was explored from the conception of

the philosopher John Dewey, similarly that studies on democratic management are presented. From the literature review, executed at the Digital Library of Theses and Dissertations, from 2008 to 2018, no results were found that adhered to the theme in the city of Campinas, State of São Paulo. From the point of view of the method, the qualitative research contemplated the use of two instruments in the empirical research, namely: (i) interview and (ii) non-participant observation with field diary. The results showed how fragile the concept of democracy still is and its experience at school, especially about school management. The article's contribution to the area of education and the construction of public policies is the establishment of a continuing education for members of school councils, given that the problems encountered in these two schools are recurrent in the national scenario. In addition to creating continuing education for counselors, it is also advisable to build a concept of democracy in these institutions.

Keywords: John Dewey, Democratic Principles, Schools.

Resumen: El objeto de la investigación de este artículo es la gestión democrática. El cuestionamiento de base de la pesquisa es: ¿cómo la gestión democrática y el concepto de democracia son percibidos y experimentados por el equipo escolar de dos escuelas de la enseñanza fundamental? El concepto de democracia fue analizado partiendo de la concepción del filósofo John Dewey, de la misma forma que son presentados estudios acerca de la gestión democrática. Con una revisión bibliográfica hecha en la Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, en el periodo de 2008 a 2018, no fueron encontrados resultados compatibles a la temática en el municipio de Campinas, Estado de San Pablo. Desde el punto de vista del método, la pesquisa qualitativa contempló el uso de dos instrumentos en la pesquisa empírica, los cuales son: (i) entrevista y (ii) observación no participante con diario de campo. Los resultados evidenciaron cuán fragilizado todavía se encuentra el concepto de democracia y sus vivencias en la escuela, principalmente en lo que se refiere a la gestión escolar. La contribución del artículo para el área de educación y para la construcción de políticas públicas reside en la creación de una formación continuada para los integrantes de los consejos escolares, haya vista que los problemas encontrados en esas dos escuelas son recurrentes en el escenario nacional. Además de la creación de la formación continuada para los consejeros, aconsejase también la construcción de un concepto de democracia en esas instituciones.

Palabras clave: John Dewey, Principios Democráticos, Escuelas.

INTRODUÇÃO

O objeto de investigação do presente artigo é a gestão democrática¹. Temática que vem sendo discutida há muito tempo no Brasil, sobretudo a partir da Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206 dispõe sobre a gestão democrática do ensino público como princípio constitucional (BRASIL, 1988). Esta concepção de gestão, oriunda da legislação, também está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (BRASIL, 1996) e fundamenta o estado de direito, isto é, dispositivo que leva em consideração

1 Trata-se de recorte de dissertação de mestrado defendida na Pontifícia Universidade Católica de Campinas, no curso de mestrado acadêmico, da linha de Políticas Públicas em Educação, no contexto do grupo de pesquisa Política e Fundamentos da Educação (CNPq/PUC Campinas). A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por meio do CAEE 95435518.0.0000.5481. A investigação foi financiada pela CAPES por meio do Prosuc, Processo nº 88887.177969/2018-00, além de fomento da bolsa produtividade em pesquisa do CNPq, Processo nº 311111/2017-3.

o conjunto de regras que organiza a sociedade com determinação clara de ações do poder público.

Em revisão de literatura realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações foram pesquisados nos títulos das dissertações e teses de forma combinada os seguintes descritores: “Gestão Democrática – Ensino Fundamental”, “Gestão Democrática – Democracia”, “Democracia – Ensino Fundamental” e “Gestão democrática – Democracia – Ensino Fundamental” e foram encontrados respectivamente: 02 (dois) resultados, 08 (oito) resultados, 1 (um) resultado e ao combinar todos os descritores, não se encontrou trabalhos. A partir dessa revisão bibliográfica, com recorte de 10 anos sendo do período de 2008 a 2018, não foram encontrados resultados aderentes à temática no município de Campinas, estado de São Paulo. Nesse sentido, a problematização que embasa esse artigo é: como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1? Por meio do problema, o objetivo do artigo consiste em compreender o conceito de democracia, com ênfase em John Dewey, e como ele pode auxiliar a gestão escolar do ensino fundamental I em escolas do município de Campinas-SP.

O conceito de gestão escolar (ARAÚJO, 2002; LÜCK, 2008; PARO, 2016), apreciado nas escolas pelo poder público, contempla uma nova perspectiva para o trabalho educacional, visando a participação de todo o segmento escolar e da comunidade local. A participação deve acontecer em todas as etapas da gestão, começando pelo ato de planejar os projetos, da sua construção, implementação e avaliação até as partes mais burocráticas da escola.

Em suma, a gestão democrática significa uma grande conquista na construção de um processo democrático em uma instituição escolar. Corroborando esse pensamento, Lück (1997, p. 1) afirma que:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

É possível compreender a gestão escolar democrática, acompanhando a argumentação da autora, no sentido de buscar solucionar os problemas, planejar e tomar decisões em conjunto, fazendo com que outras opiniões sejam ouvidas e que juntos eles procurem e obtenham as melhores saídas para os problemas existentes na escola. Dessa forma, é possível tornar a escola um lugar melhor para seus alunos, equipe e comunidade escolar, descentralizando o poder que antes era de responsabilidade total do gestor. Ao mesmo

tempo, cabe indagar se a gestão se efetiva na escola real, compreendida por meio de contradições e problemas sejam relacionados à ausência de condições materiais ou mesmo das fragilidades já apresentadas por pesquisadores em relação à formação de professores e de gestores (AZANHA, 2011). Dentre as fragilidades, Azanha (2011, p. 41) assinala o problema do abstracionismo pedagógico que significa a:

[...] veleidade de descrever, explicar ou compreender situações educacionais reais, desconsiderando determinações específicas de sua *concretude*, para ater-se apenas a “princípios” ou “leis” gerais que na sua abrangência abstrata seriam, aparentemente, suficientes para dar conta das situações focalizadas. (grifo do autor)

Em um artigo publicado que se debruçou sobre o abstracionismo pedagógico de Azanha (2011), Mendonça, Oliveira e Leandro (2019) atualizaram a importante contribuição do pensador brasileiro. Embora não se pretenda desenvolver a crítica do pensador, é preciso reconhecer as fragilidades do campo educacional, também desenvolvidas por Gatti (1983, 1992, 2001) e Dalbosco (2015, 2014).

O modelo de gestão foi discutido por pesquisadores brasileiros, com destaque para Anísio Teixeira (2007a, 2007b, 2009) que exerceu importância singular na construção de bases da política e administração da educação brasileira. Seu mestre, John Dewey ofereceu, nos Estados Unidos, contribuições para diversos âmbitos da educação, desde atividades exercidas em sala de aula, como, principalmente, no que diz respeito à democracia e, por conseguinte, da gestão democrática. Assim, é fundamental retomar o seu pensamento em um trabalho que focalize esse conceito. É interessante notar que o conceito de gestão democrática está associado, diretamente, ao pensamento de Anísio Teixeira, na interpretação de Nobre e Mendonça (2016), por inspiração de John Dewey (1979), do conceito de democracia.

Do ponto de vista do método, a pesquisa qualitativa contemplou o uso de dois instrumentos na pesquisa empírica, quais sejam: (i) entrevista e (ii) observação não participante com diário de campo. Considerando os limites deste artigo, não será possível apresentar todos os resultados da investigação, então, optou-se por apresentar apenas aspectos da entrevista com a equipe gestora. Houve análise de projetos pedagógicos das instituições estudadas, no entanto, não se apresentam aqui por limites estabelecidos pela revista. Cabe observar que o artigo resulta de dissertação de mestrado defendida em programa de pós-graduação em educação de uma universidade do interior do estado de São Paulo, do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que a concepção de democracia e a sua vivência nas instituições encontram-se bastante fragilizadas, especialmente no que diz respeito à gestão escolar. Constatou-se que as escolas possuem os princípios democráticos previstos em lei, porém ainda há muito a avançar. Muitas questões ainda precisam ser construídas e desconstruídas nas escolas, levando em conta que alguns dos representan-

tes que integram os órgãos colegiados não compreendem a relevância da sua presença e participação nestes órgãos e não se reconhecem nas decisões tomadas.

A contribuição do artigo para a área de educação e para a construção de políticas públicas reside na criação de uma formação continuada para os integrantes dos conselhos escolares, haja vista que os problemas encontrados nessas duas escolas são recorrentes no cenário nacional e tendo essa sugestão um grande potencial para ser pensada como uma política pública. Além da criação da formação continuada para os conselheiros, aconselha-se também a construção de um conceito de democracia nessas instituições. Este trabalho retoma a concepção do filósofo John Dewey acerca da democracia, mas fica a critério da escola escolher os autores que desejam estudar a respeito. É preciso ter um conceito claro e preciso sobre o significado da democracia e sua utilidade dentro da gestão escolar. Sair do senso comum é extremamente importante, pois isso fará com que a comunidade escolar esclareça as possíveis dúvidas. Acredita-se que ocorrerá o aumento da participação de forma efetiva, associada e ativa, com isso será possível buscar soluções conjuntas para os problemas apresentados pela escola.

1. JOHN DEWEY E A SUA CONCEPÇÃO DEMOCRÁTICA²

A discussão sobre a gestão democrática encontra lugar, no pensamento de Dewey (1979), em seu conceito de democracia. A democracia, quando pensada na dimensão política, refere-se à preservação dos interesses da população, da mesma forma que expressa à necessidade de participação das pessoas no jogo político, seja por meio do voto, em que a prioridade é a consideração dos interesses dos eleitores, na clara defesa da individualidade, garantindo, de certo modo, a participação popular e, por assim dizer, a recusa de uma sociedade de privilegiados.

Neste sentido, Dewey, na perspectiva de Verástegui (2012), enfatiza a importância da discussão, da consulta, da persuasão e de um debate democrático para tomar decisões. Esses procedimentos aumentam e enraízam o entendimento público sobre as problemáticas discutidas e ajudam a informar a respeito das necessidades sociais (VERÁSTEGUI, 2012). Nesta dimensão, Dewey (1979) vem discutindo que é necessário que a população tenha educação para que o governo possa ser eficiente, pois se eles não possuírem consciência sobre as problemáticas discutidas, fica muito fácil existir a manipulação da opinião da população e a imposição de algo por parte do governo.

A democracia é o oposto do autoritarismo externo e o seu principal interesse é o de substituí-lo pela aceitação e interesse voluntário. Em *La ética de la democracia*, Dewey

² O marco teórico aqui apresentado é parte da dissertação base do artigo e foi objeto de uma conferência realizada no I Congresso Internacional de Gestão Educativa, na PUCP, de Lima Peru, em 2020, com publicação nas atas. Para conhecer o trabalho, indica-se Mendonça e Cunha (2020).

(2017)³ demonstra que a sua visão a respeito da democracia é muito maior que apenas a visão política do termo, como trata o trecho a seguir:

Dizer que a democracia é *unicamente* uma forma de governo é como dizer que uma casa é mais ou menos o mesmo que uma disposição geométrica de ladrilhos e cimento, que a igreja é um edifício onde tem bancos, púlpitos e torres com sinos. Isto é verdade: tais coisas certamente são isso. Porém também é falso: são infinitamente mais. [...] (grifo do autor) (tradução nossa).

Para o filósofo estadunidense a democracia vai muito além de ser unicamente uma forma de governo, ela também diz respeito à maneira de viver das pessoas e o seu comportamento na construção dos valores que envolvem as suas vidas. Essa construção se faz necessária para a concepção do bem social e para o desenvolvimento global do ser humano como um indivíduo. Ao tratar disto, faz-se necessário lembrar o ideal democrático, que para Dewey (1979, p.92) é constituído por dois elementos orientadores na democracia:

O primeiro significa não só mais numerosos e variados pontos de participação do interesse comum, como, também, maior confiança no reconhecimento de serem, os interesses recíprocos, fatores da regulação e direção social. E o segundo não só significa uma cooperação mais livre entre os grupos sociais (dantes isolados tanto quanto voluntariamente o podiam ser) como, também, a mudança dos hábitos sociais – sua contínua readaptação para ajustar-se às novas situações criadas pelos vários intercâmbios.

Dewey compreende esses aspectos como os dois pontos orientadores para a construção de uma sociedade democrática. Estudar a respeito da democracia abrange a relação existente entre os indivíduos, da busca de melhorias para a sociedade, das mudanças de hábitos sociais, englobando todos os direitos e deveres das pessoas e elas devem se adaptar às possíveis mudanças que venham a ocorrer em sua sociedade. Corroborando esta posição, Bertineti (2014, p.46) assevera que “[...] pensar e agir democraticamente exige que consigamos pensar e ver o outro como alguém capaz de agir e interagir e construir sua vida de forma individual e coletiva [...]”.

Ao tratar da democracia em Dewey, o filósofo da educação e especialista no pensamento do pensador americano, Pagni (2018, p. 70), diz que para que ela exista:

[...] os membros de uma sociedade deveriam apresentar um conjunto de experiências comuns, cujos significados, sentimentos e crenças permitam nos identificar com um de seus grupos, portando seus valores, costumes e pensamentos. Para tal, os vários grupos que constituem a sociedade democrática deveriam ser capazes de intercambiar experiências entre si de modo plural e livre, sem importar as

3 Este livro é um compilado de 15 textos de autoria do John Dewey. O responsável pela introdução do livro, da tradução para o Espanhol e a seleção dos textos foi Diego Antonio Pineda Rivera. A falta de numeração das páginas se dá devido à pesquisadora só ter tido acesso ao e-book e este não é enumerado.

disputas em torno de quais significados, sentimentos e crenças prevaleceriam. A democracia é, assim, condição necessária para a interação e a comunicação livre entre os homens e para que os seus projetos sistematizados ou as suas filosofias, conscientemente, reorientem a experiência e aprimorem as formas de vida social a fim de que elas se tornem melhores.

Desse ponto de vista, a democracia é uma concepção que sempre busca melhorias para a convivência coletiva, em que todos que formam a sociedade possuam liberdade de escolha e de opinião e, com isso, possuam o livre-arbítrio para optarem por aquilo que consideram o melhor para si, desde que isto não afete o próximo de forma negativa.

Não tem como existir a democracia sem que uma inteligência reflexiva seja cultivada. Esta inteligência reflexiva deve atuar em todos os momentos que necessitarem de qualquer reavaliação ou investigação. Se a democracia é a maneira de viver mais adequada que as demais, isto se dá devido ao desenvolvimento de uma investigação mais sistemática e de práticas reflexivas de caráter cooperativo, diferentemente dos outros regimes sociais (RIVERA, 2017).

Na sua concepção a respeito da democracia, Dewey (1979) leva em consideração a sociedade em sua totalidade e não apenas o indivíduo em particular. A sua concepção democrática é um ideal não apenas social, mas também moral, no sentido de incluir a preocupação com o outro. A democracia, para ele, é muito mais que uma forma de governo, ou seja, não se restringe apenas ao significado político existente na palavra.

A consolidação da democracia ocorre por meio da experiência do indivíduo na sociedade e se efetiva através da participação. É através dessa participação que se torna possível buscar soluções compartilhadas e colaborar com os problemas coletivos. Neste ideal democrático, percebe-se que as pessoas possuem a incumbência de considerarem o que se deseja individualmente, qual a real necessidade do que é desejado e se preocuparem com a influência, seja ela positiva ou negativa, que essa decisão acarreta no coletivo. Ao tratar de democracia, Dewey (2017b) a compreende como:

[...] um modo de vida que se encontra regulado pela fé pessoal no trabalho que realizamos juntos todos os dias. A democracia é a crença de que, mesmo quando as necessidades e os fins, ou as consequências, são diferentes para cada indivíduo, o hábito da cooperação amigável - que, como nos esportes, pode gerar rivalidade e competição - é uma colaboração em si mesma inestimável para a vida. Tanto quanto possível, enfrentar qualquer conflito que surja - e eles continuarão surgindo - em uma atmosfera e um ambiente livre da pressão da mídia, como força e violência, e colocá-lo em uma atmosfera de discussão e de julgamento inteligente, é tratar aqueles com quem estamos em desacordo - mesmo quando discordamos profundamente - como pessoas de quem podemos aprender e, nesta mesma medida, como amigos. Uma fé na paz genuinamente democrática significa que nós confiamos na possibilidade de lidar com disputas, controvérsias e conflitos como empresas cooperativas em que cada uma das partes aprende com a outra lhe dando a possibilidade de se expressar por si mesma, ao invés de que uma das partes pretenda vencer a outra a suprimindo pela força; tal supressão, por outra parte,

não é menos violenta quando tem lugar através de meios psicológicos, como a ridicularização, o abuso ou a intimidação, que quando usado de maneira aberta para o encarceramento ou campos de concentração. Cooperar para que as diferenças tenham oportunidade de se manifestarem, posto que cremos que a expressão das diferenças não só é um direito das outras pessoas, mas um meio através do qual enriquecemos nossa própria experiência da vida, é algo inerente da democracia concebida como estilo de vida pessoal. (tradução nossa)

O filósofo foi criado em um ambiente democrático (em especial, na sua religião) e é a partir dessa vivência que ele adquiriu a experiência e a inquietação com a democracia e os seus hábitos democráticos. A democracia para este filósofo é a fé⁴ existente na capacidade dos sujeitos para os julgamentos e ações inteligentes. Mesmo que se esteja a discordar de determinada opinião, deve-se respeitá-la e deixar que a pessoa expresse o seu ponto de vista para que ambos aprendam nesse momento de troca de conhecimentos. Em seu texto intitulado *La Democracia es Radical* (1937), Dewey (2017c) trata que:

Para falar de democracia não têm que se levar em conta apenas os fins, muitos dos quais até mesmo as ditaduras reivindicam como deles, com a segurança dos indivíduos e a oportunidade para que eles se desenvolvam como personalidades. Democracia significa, sobretudo, fazer uma ênfase fundamental sobre os meios através dos quais esses fins devem ser alcançados. Os meios que a democracia reconhece como legítimos são aqueles que se baseiam nas atividades voluntárias dos indivíduos, em oposição ao que se baseia na coerção; aqueles que buscam gerar assentimento e consentimento em vez de violência; aqueles que se baseiam na força da organização inteligente e não na de uma organização imposta de cima e de fora. *O princípio fundamental da democracia é que os fins da liberdade e da individualidade para todos podem ser alcançados unicamente através de meios que sejam consistentes com esses fins.* [...] (grifo do autor) (tradução nossa).

Dewey (2017c) relata que para tratar sobre a democracia não devemos apenas considerar os fins e sim enfatizar os meios pelos quais esses fins foram alcançados. Para se chegar a um fim democrático, deve-se trilhar uma trajetória democrática, por isso os meios são tão importantes quanto os fins. Dewey (1979) compreende que em uma sociedade, os homens se associam de todos os modos e para todos os fins e a qualidade da educação e os valores que eles vão ter ao associarem-se depende dos hábitos e das aspirações de cada grupo. Corroborando com isso, Bertineti (2014, p. 47) afirma que:

Todos nós fazemos parte da sociedade, interagimos e agimos com os outros e, a partir desta interação, vamos aos poucos, nos constituindo enquanto sujeitos, capazes de agir. Por meio destas ações, precisamos ter atitudes práticas de democracia e tais atitudes precisam surgir de forma voluntária através de ações coletivas e práticas cooperativas. Vivemos em comunidade, temos responsabilidades individuais com o outro e com o meio no qual estamos inseridos. Há um conjunto de responsa-

4 Em seus escritos o autor trata a democracia como uma crença.

bilidades que precisam ser consideradas para que possamos conviver com práticas democráticas de fato.

Essa interação é bastante importante, pois é a partir dela que o sujeito consegue se constituir. Ao viver em sociedade, o sujeito precisa entender que ao se tomar determinada atitude deve-se pensar no bem individual, mas, também, no coletivo, essas atitudes pensadas de forma democrática possuem a finalidade de promover o bem comum. Ao pensar na democracia na área educacional, Dewey (1979) enxerga a escola como uma sociedade em miniatura, sendo esta a instituição responsável por promover uma educação que esteja voltada à cidadania, à democracia, aberta ao debate e ao diálogo.

Nessa concepção Deweyana, a escola pretende fazer com que surjam nas crianças, a partir das vivências sociais que despertam a solidariedade proporcionada na escola, o sentimento democrático e que estes se aprendidos e confrontados com os conteúdos estudados, podem manifestar o seu grande potencial para a mudança. Para que isso se efetive, os alunos devem ter uma participação ativa na escola. Ao referenciar Dewey, Galiani e Machado (2004, p. 130) afirmam que:

A escola deve assumir a feição de uma comunidade em miniatura, ensinando situações de comunicação de umas a outras pessoas, de cooperação entre elas, e ainda, estar conectada com a vida social em geral, com o trabalho de todas as demais instituições: a família, os centros de recreação e trabalho, as organizações da vida cívica, religiosa, econômica, política.

Para exemplificar o símbolo da escola concebida como sociedade em miniatura, a participação ativa nada mais significa do que a criação e a construção dos combinados da sala de aula, em que o professor faz a mediação da atividade para que junto aos seus alunos sejam criadas e acordadas as regras de convivência na sala de aula e na escola como um todo. Nesse processo, as crianças são incluídas e ouvidas na construção das regras e, a partir de uma conversa, os alunos entram em consenso do que não é correto fazer na escola. Ao construírem estas regras, eles as internalizam, pois lembram que fizeram parte do processo de construção das mesmas.

A educação passa a assumir uma função integradora entre os indivíduos que compõem a sociedade, e esta preservaria o seu caráter democrático para viabilizar a participação de todos os integrantes do segmento escolar no processo político, social e econômico. Ou seja, não adianta educar tendo como finalidade a democracia se a sociedade conservar o autoritarismo, como também, não adianta a sociedade apresentar um caráter democrático se as pessoas não estiverem abertas às novas experiências (GALIANI; MACHADO, 2004).

O modelo educacional democrático constituído por Dewey não se limita apenas à exposição do ideal democrático aos alunos. Para ele, debater sobre a educação democrática significa também trabalhar com esses alunos na escola a conscientização e a participação que dizem respeito às dimensões da vida em sociedade. É preciso que exista a redução do

distanciamento existente entre a teoria e prática e, assim, tornar possível a transformação do conformismo na capacidade crítica (BERTINETI, 2014)

Uma educação voltada aos princípios democráticos pretende fazer o processo de inclusão dos seus alunos na nossa sociedade, mas não de uma forma passiva e sim de maneira ativa, inovadora e crítica. Essa educação pretende fazer com que as crianças sejam parte integrante e constituinte do processo educativo e que, na medida em que adquirem conhecimentos e conceitos, estas sejam capazes de modificar a sua vida.

2. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Foi por volta da década de 1980 que a visibilidade da gestão democrática aumentou, pois foi um momento em que o Brasil saía de um regime ditatorial e compreendeu-se que o ideal democrático também deveria ser estendido às escolas. É quando a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) aponta as modificações necessárias para a gestão escolar, orientando em seu artigo 206 que dispõe sobre os princípios do ensino, com ênfase no inciso VI que diz: “**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) também traz em três dos seus artigos a gestão democrática como um princípio:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos 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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Com isso, percebe-se que a gestão democrática do ensino fundamental é assegurada tanto na Constituição Federal quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e esta última traz algo a mais, na qual além de incluí-la como um princípio já normatiza a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola como também abre espaço para a participação deles e de toda a comunidade escolar nas decisões que precisam ser tomadas. Para Lück (2006, p.36), a gestão educacional:

[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

A antiga Administração Escolar passa a ser chamada de Gestão Escolar e esta deve possuir princípios democráticos, sendo eles assegurados nas legislações vigentes (LDBEN e Constituição Federal), características essas que não eram vistas anteriormente. Percebe-se, ao longo dos anos, uma grande transformação paradigmática na qual se trocou a concepção autoritária, centralizada, conservadora e fragmentada para um olhar mais democrático e participativo na escola e isso aconteceu, principalmente, após a implementação das legislações que regem a educação.

A gestão democrática requer que a equipe gestora fortaleça na instituição alguns princípios, sendo eles: a descentralização do poder, o trabalho em conjunto, a autonomia, a participação e a transparência com todos os integrantes da escola e da comunidade. Para Bravo (2011, p. 48):

A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados, ao assumirem responsabilidades. Novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e solução dos problemas, pois dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano.

A maior parte da participação da comunidade escolar ocorre por meio dos órgãos colegiados, que são os espaços abertos para que os representantes⁵ desses segmentos possam atuar juntamente com a gestão da escola para tomarem as decisões que envolvem o ambiente escolar ou, também, darem sugestões e ideias para as possíveis melhorias da instituição. A gestão deve estimular destas pessoas a criatividade para a resolução dos problemas, como também o engajamento para atingir as metas planejadas. Para Libâneo (2001, p. 21):

A autonomia da escola é o contraponto da centralização da gestão do sistema escolar, que retira das escolas, dos professores, pais e especialistas o poder de iniciativa e decisão. Implica uma organização escolar que supera a visão verticalizada do sistema de ensino, de modo que as escolas possam traçar seu próprio caminho. Essa é a ideia de suporte do projeto pedagógico.

5 Os representantes de cada segmento escolar devem ser designados por meio de eleições, sendo excluída desta eleição a equipe gestora.

A autonomia das escolas depende de uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomada de decisões. As formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias, centralizadoras. Mas, ao serem criticadas essas práticas, foi perdido o entendimento de que a gestão implicava modos de fazer e agir e não apenas ações políticas. Ou seja, foi perdido o equilíbrio entre o lado político e o lado técnico das práticas de gestão. A participação de todos os membros da escola nos processos decisórios não exclui a necessidade de planejar, de administrar, de coordenar o trabalho das pessoas, de fazer o acompanhamento e a avaliação sistemática do trabalho escolar. Autonomia e participação não podem servir para deixar as escolas ao abandono, funcionando às cegas. Por essa razão, é fundamental que a investigação pedagógica se dedique a estudos sobre o tema da gestão das escolas. (grifo do autor)

Libâneo destaca a função da gestão, a descentralização do poder no sistema escolar e a questão da autonomia escolar, argumentando que a escola precisa traçar o seu próprio caminho. O autor explicita que para que ocorra a autonomia escolar, faz-se necessário que as práticas aplicadas pela gestão escolar como também as tomadas de decisão sejam reconfiguradas.

O autor ressalta que ao existir a participação de todo o segmento escolar não diminui a necessidade de o diretor planejar, administrar, coordenar o trabalho das pessoas e acompanhar/avaliar toda a sistemática de trabalho da instituição, pois se o gestor não o fizer, a escola ficaria abandonada. O conceito participação está associado ao de autonomia e para Libâneo, 2001b, p.89):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios de tomada de decisões, sua realização, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativo tem autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A autonomia é um dos princípios que abrangem a gestão democrática, pois se opõe às formas autoritárias de tomadas de decisões e resulta em uma maior abertura e liberdade para que a escola possa traçar os seus objetivos e planejar as formas para alcançá-los, baseada na realidade na qual está inserida.

Outro conceito importante na gestão democrática é o da descentralização do poder e da tomada de decisões em conjunto. Para Lück (2008, p. 46) a descentralização é “[...] considerada tendo como pano de fundo, e fundamentalmente, a perspectiva da democratização da sociedade, como também a melhor gestão de processos sociais e recursos, visando a obtenção de melhores resultados educacionais”. Descentralizar as tomadas de decisões e abrir espaço para as sugestões da comunidade é fundamental para a concretização da gestão democrática. De acordo com Rios (2012, p. 6):

[...] o papel do gestor escolar é imprescindível para estabelecer um clima participativo que seja convidativo e motivador do diálogo e da realização do trabalho coletivo, em que a cooperação e a colaboração sejam as marcas das ações e processos de tomada de decisão em que os pares conjuguem na primeira pessoa do plural. [...]

É válido ressaltar que o diretor não perde o seu papel na instituição. Quando se fala em descentralizar o poder e de tomar as decisões em conjunto, abre certo espaço para que se pense que o gestor passou a assumir um papel não tão importante na escola, e isso não é verdade. Ele continua com as responsabilidades de liderar, planejar, administrar, com toda a parte burocrática e coordenação dos trabalhos e reuniões.

O funcionamento da escola precisa ser participativo, no qual tudo que for pensado ou planejado tem que ser discutido e aberto para o coletivo e que todos possam opinar e encontrar, de forma conjunta, soluções, visando à melhoria institucional. Aproximar e incluir a comunidade nas atividades e órgãos colegiados constitui algo crucial nesse modelo de gestão.

3. ENTREVISTA

Como afirmado anteriormente, houve seleção, para este artigo, apenas de parte de um dos instrumentos utilizados na pesquisa empírica, qual seja, a entrevista. Ressalta-se, mais uma vez, que o estudo dos projetos pedagógicos das escolas foi realizado, da mesma forma que ampla pesquisa documental e de legislação em torno da gestão democrática, no entanto, os limites do artigo não permitiram a apresentação de toda a riqueza da pesquisa, aqui recortada para efeito de publicação na revista.

Por questões éticas, as escolas foram nomeadas de EMEF⁶ Vênus e EMEF Saturno, já os entrevistados foram classificados de acordo com a sua função e escola. Quanto à formação das participantes desta entrevista todas são graduadas em licenciatura plena em pedagogia. A Orientadora Pedagógica Vênus (O.P. Vênus) possui especialização em coordenação pedagógica, a Orientadora Pedagógica Saturno (O.P. Saturno) possui especialização em psicopedagogia e a Vice-diretora Saturno⁷ possui especialização em gestão escolar. Os entrevistados trabalham nessas instituições há mais de 09 anos.

Quando questionadas a respeito da sua concepção sobre a gestão escolar, a O.P. Vênus e a Vice-diretora Saturno afirmam que compreendem como sendo a organização e a participação de todo o segmento, ouvindo a opinião para que todos apontem sua visão e participem. Já a O.P. Saturno traz em seu discurso que na sua concepção deve existir: uma democracia até certo ponto; deve uma existir hierarquia; é preciso a participação de todo mundo não dá para participar a todo o momento em todas as decisões; a gestão tem que ser democrática, porém não pode ser totalmente democrática; não há como ter democracia

6 Escola Municipal de Ensino Fundamental

7 A Vice-Diretora Saturno, por motivos pessoais, não autorizou a gravação da entrevista.

em todos os momentos; a democracia é difícil de administrar e o diretor tem que ter bom senso e ele tem que decidir.

Parece possível afirmar que a O.P. Vênus e a Vice-diretora Saturno têm uma concepção da gestão escolar por vias democráticas. Em todo momento, em suas falas, nota-se que o termo participação é bastante utilizado. Para Brasil (2006, p. 67) a ideia básica da gestão como:

[...] um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores, que vão tecendo a feição que esse processo vai assumindo. A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e respeito às diferenças em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos.

A participação de todo o segmento escolar nas discussões que envolvem a escola tem um papel fundamental dentro da gestão democrática. Apenas a Vice-diretora Saturno inclui a participação da comunidade. A O.P. Saturno também fala da participação, porém entra em contradição a respeito da democracia. Para ela, a gestão tem que ser democrática, mas precisa existir uma hierarquia. A escola precisa ser democrática, mas não totalmente democrática. Precisa da participação, mas essa participação não pode ser a todo o momento e em todas as decisões. De acordo com Dewey (2017d):

O que significa a democracia se não que o indivíduo deve participar na determinação das condições e dos fins que regem seu próprio trabalho e que, em geral, qualquer trabalho é feito melhor quando feito através da livre e mútua harmonização de indivíduos que são diferentes, e não quando foi planejado, executado e dirigido por alguns, por mais sábios ou intencionados como estes são? (tradução nossa)

John Dewey (1979) tinha uma concepção precisa do que seria a democracia. Ela é vista como uma forma de vida e deveria ser vivenciada desde a infância e em todos os momentos da vida do sujeito. Para ele, não tem como ser democrático apenas em determinados momentos e é na educação que esse sentimento democrático se constrói ou é aprimorado. E como ele diz no questionamento acima, a democracia também significa participação na determinação dos fins e das condições que regem o seu próprio trabalho. E quando se trata de autoritarismo Dewey (2017d) nos diz que:

[...] A prevalência de métodos autoritários de direção e sujeição externas tendem automaticamente a perpetuar as condições efetivas de ineficiência, falta de interesse, incapacidade para assumir posições autodeterminadas, condições que constituem as razões que servem de base à justificação de um regime autoritário. (tradução nossa)

Na visão do autor, o autoritarismo perpetua a ineficiência, a falta de interesse e a incapacidade de assumir posições. Quando se trata de uma gestão autoritária, o gestor é

a pessoa responsável por tomar todas as decisões que envolvem a escola e ele não se preocupa em ouvir o posicionamento dos outros integrantes da escola.

Quando questionadas sobre quais são as possibilidades e dificuldades percebidas na aplicação da gestão educacional, a OP Vênus acredita que as dificuldades são as burocracias e atender a necessidade da escola, dos alunos e dos professores. E as possibilidades são: a gestão democrática, diálogo, conversar, tomar decisões juntos e ouvir a comunidade. A OP Saturno acredita que as possibilidades são: o diálogo, entender a escola e ver o que está acontecendo. E as dificuldades são: não ter parceria e sintonia entre a gestão e o restante da escola, a falta de apoio, não se enxergar no que foi proposto. Pra ela não dá para ser tudo negociável, mas de uma forma geral sim. A Vice-diretora Saturno afirma que as possibilidades são: conversar, sentar e discutir. Na escola em que ela trabalha não dá certo impor alguma coisa.

Antes de tudo é preciso explicar: o que significa a expressão gestão educacional? A expressão se orienta por meio de princípios democráticos e é utilizada como sinônimo da expressão gestão democrática. Essa explicação é válida para o leitor não ficar confuso ao ver termos diferentes e achar que são tipos diferentes de gestão (LÜCK, 2006b).

Voltando ao questionamento, pensar nas possibilidades e nas dificuldades que a escola enfrenta na aplicabilidade da gestão democrática é muito importante. Após a obrigatoriedade desse modelo de gestão, muito se fala que ele tem que ser colocado em prática, mas os educadores não se atentam para os desafios e as possibilidades que as escolas enfrentam diariamente. A O.P. Vênus relata que a maior dificuldade que ela encontra na aplicabilidade da gestão é na parte burocrática, pois se a escola ou os professores têm ideias boas e precisam de materiais com certa urgência as burocracias financeiras para adquirir materiais atrasam as atividades. A O.P. Saturno relata que a falta de sintonia entre a gestão e o restante da escola, a falta de apoio é a maior dificuldade.

Quanto às possibilidades, ambas entram em consenso ao dizerem que é o diálogo, é a conversa. A O.P. Vênus e a Vice-diretora Saturno incluem a comunidade e os professores nesse processo. Corroborando com a importância da existência do diálogo na escola, Silva (2010, p.25) compreende que:

Todos os alunos e servidores que compõem a comunidade escolar têm suas idéias e sonhos, que precisam ser respeitados. Por isso, em uma gestão educacional verdadeiramente democrática, é fundamental ouvir a opinião das pessoas. Mas ouvir significa coletar as diversas opiniões e reorganizá-las de forma coerente, traduzindo as mesmas em ações concretas, visando solucionar os problemas cotidianos.

Na concepção democrática da gestão, o diálogo nas escolas é fundamental. A escola, realmente, precisa abrir esse espaço para ouvir a comunidade escolar e coletar essas opiniões para, posteriormente, transformá-las em ações concretas para resolução dos problemas enfrentados pela escola.

Quando questionadas qual o papel da equipe gestora na gestão escolar, a OP Vênus afirma que é o de coordenar e fazer a escola funcionar, como também ouvir e tomar as melhores decisões. A OP Saturno traz que o papel da equipe é de resolver as questões administrativas e pedagógicas, mas para ela a equipe é muito mais que isso, é um complementar o outro, é mediar, ouvir e tentar buscar soluções, como também ter a liberdade de poder se colocar. Para a Vice-diretora Saturno o papel da equipe gestora é fundamental; acreditar, pois se ela “*não tiver um pensamento de democracia e de gestão democrática, se não acreditar, ela não funciona*”.

O papel da equipe gestora para a O.P. Vênus é o de coordenar e fazer a escola funcionar como também o de ouvir e tomar as melhores decisões. Para a O.P. Saturno é (além das questões administrativas e pedagógicas) um complementa o outro, mediar, ouvir, tentar buscar soluções e ter a liberdade de poder se colocar. Para a Vice-diretora Saturno é um papel fundamental, a entrevistada afirma acreditar nessa concepção democrática e participativa. O que seria essa equipe de gestão? Quais as suas funções? Para Lück (2009, p. 22):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

A equipe gestora tem um papel fundamental na escola. São os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica escolar (como afirma a O.P. Saturno). Eles também devem promover a abertura da escola e de seus bens culturais para a sociedade e a resolução e encaminhamento de problemas do dia-a-dia da escola. Lück (2009) também relata quem faz parte dessa equipe de gestão, formada por: diretores, diretores assistentes (vice-diretores), coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais (ou pedagógicos - OP) e secretários escolares.

Foi questionado como são tomadas as decisões técnicas, administrativas e pedagógicas da escola e a O.P. Vênus relata que as decisões que envolvem os professores são

resolvidas no TDC⁸ e quando *“não tem nada a ver com professor, a gente toma decisão aqui entre a equipe gestora”* e são repassadas para os professores. Já a comunidade é ouvida na reunião de CPA⁹ e na reunião de conselho. A O.P. Saturno relata que *“as demandas administrativas, as papeladas, essas coisas a gente tem que ir não tem jeito, não tem como fugir”*, ou seja, a gestão toma as decisões administrativas, mas tenta *“ouvir, pensar e buscar”*. A Vice-diretora Saturno afirma que *“Algumas decisões a gente tem que tomar, mas alguns pontos tem que ter a participação da comunidade. Algumas vezes a gente decide na hora, é assim pronto. Outras decisões são tomadas em reunião de TDC ou no conselho de escola”*.

Parece possível afirmar que as decisões que envolvem a parte administrativa da escola são tomadas pela equipe gestora. A O.P. Vênus traz, em sua fala, a participação dos professores e da comunidade escolar no processo de tomada de algumas decisões. A O.P. Saturno não fala sobre a participação e a Vice-diretora Saturno relata que alguns pontos necessitam da participação da comunidade. Na concepção de Libâneo (2001b, p. 132) a gestão democrática *“[...] valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”*.

Será que realmente existe a participação da comunidade? Como se dá essa participação? É de forma ativa ou passiva? A participação da comunidade no processo de tomada de decisão é essencial. Na concepção democrática, os problemas devem ser compartilhados e resolvidos de forma coletiva. É por meio do diálogo que se busca o consenso do que é melhor para a instituição.

Quando questionadas a respeito da participação da comunidade nas atividades da escola e como ela ocorre a O.P. Vênus relata que a comunidade participa através do conselho da escola, *“trazendo sugestões e fazendo a prestação de contas, olhando tudo que a gente pagou e que a gente gastou, onde a gente comprou e vendo onde a gente vai continuar investindo.”* Participam também nas reuniões de CPA, nas reuniões pedagógicas e reuniões de pais. A O.P. Saturno relata que a participação ocorre de forma pontual, seja nas festividades ou em alguma coisa que sejam convidados. Que na escola *“tem alguns pais que participam do Conselho de escola, mas não é assim uma coisa tão fora desse contexto. É dessa forma: ou nas reuniões ou nas festividades.”* A Vice-diretora Saturno relata que *“A nossa comunidade não é participativa. Só em reunião de pais, aí é quando tem uma participação maior. No nosso conselho os pais são poucos participativos, nas festividades eles participam quando as crianças cantam ou dançam aí os pais vem assistir.”*

A O.P. Vênus afirma que a participação na escola chega a 70%. Que são pais participativos, que trazem sugestões, aprovam as contas e que se mobilizam junto à escola.

8 Trabalho Docente Coletivo: momento dedicado à formação continuada dos professores e reuniões pedagógicas, podendo ser utilizado também para avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

9 Comissão própria de avaliação.

A O.P. Saturno relata que a participação naquela instituição é de uma forma mais pontual, que se dá ou nas festividades ou em reuniões. Já a Vice-diretora Saturno relata que a comunidade não é participativa e que só nas reuniões de pais é que a participação aumenta. Os pais não são participativos nos conselhos e nas festividades só participam quando os filhos cantam ou dançam.

Na concepção democrática da gestão escolar é preciso que a instituição instrua a comunidade escolar (no geral) a desenvolverem um caráter coletivo, participativo e engajado. Com a inclusão desses critérios no dia-a-dia da escola parece possível constituir a democracia no âmbito escolar. De acordo com Lück (2009, p. 71):

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

A participação de todo o segmento escolar deve se intensificar cada vez mais. Na visão democrática, a escola tem que buscar mecanismos para que essa participação aumente e, com isso, a gestão passe a ter uma maior interação e participação desses segmentos na resolução dos conflitos e dos obstáculos diários, cuja finalidade desta participação é o sucesso escolar.

Foi questionado se os princípios da gestão democrática estão presentes no PPP, a periodicidade da atualização do documento e quem coordenava essa atualização. A O.P. Vênus diz que os princípios estão no PPP, que ele é atualizado anualmente e refeito a cada 4 anos e que quem coordena a atualização é ela. O trabalho é dividido e *“tem as partes que eu organizo com os professores, tem a parte que a vice-diretora organiza o calendário escolar às vezes ela coloca, o plano da equipe gestora geralmente a diretora é quem insere, os planos dos professores sou eu que insiro.”* Os professores *“podem inserir, mas eu peço que eles me passem para eu revisar antes de colocar e eu mesmo acabo colocando quando eu dou um ok para eles, mas eles têm acesso para visualizar tudo. Os projetos da escola sou eu quem coloca.”* Ela afirma que eles [...] *meio que se dividem. A avaliação a outra diretora coloca. A gente vai se dividindo e cada uma coloca uma parte do projeto, mas a gente monta assim: juntos.”* A O.P. Saturno respondeu que *“Eles estão em alguns pontos, mas não tem uma coisa específica falando da gestão democrática, é mais naquilo que a gestão se propõe.”* O PPP tem validade de 4 anos e é atualizado anualmente e quem coordena e organiza as atualizações são os OP's. A Vice-diretora Saturno diz que estão e que o PPP é refeito *“De 4 em 4 anos e todo ano é avaliado. Coordenada pela equipe gestora, tem participação dos professores nos projetos que ele tem que escrever no planejamento. Todo ano é feita uma avaliação e se verifica se as metas foram atingidas, o que deu certo e o que não deu.”*

Por meio das falas das entrevistadas percebe-se que o PPP deve ser atualizado anualmente e refeito a cada quatro anos. Quanto aos princípios da gestão democrática estarem no PPP, a O.P. Vênus afirma que estão no PPP, a O.P. Saturno afirma que estão no PPP, mas não de forma específica (a gestão democrática é pontuada nos diferentes eixos) e a Vice-diretora Saturno afirma que estão no PPP. Parece possível afirmar que existe certa participação dos professores na atualização e na construção do PPP. A O.P. Vênus e a O.P. Saturno afirmam que elas coordenam as atualizações, com o auxílio da equipe gestora e participação dos professores. A Vice-diretora Saturno afirma que quem coordena a atualização é a equipe gestora. De acordo com Lück (2009, p. 22):

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

Lück (2009) compreende que na concepção de gestão democrática envolver os funcionários é um papel fundamental e que uma escola eficaz envolve os seus funcionários desde o planejamento do projeto político-pedagógico até as discussões de projetos da escola. Ainda neste pensamento, Lück (2009, p. 38) afirma que o PPP “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional.” As entrevistadas afirmam que as atualizações e a construção do PPP têm contribuições da gestão e dos professores. Sentiu-se falta da abertura, participação e colaboração dos alunos, pais e funcionários na construção e atualização do PPP, já que é um projeto que direciona o fazer educacional.

Quando indagadas se em sua formação (inicial ou continuada) já ouviram falar sobre Dewey e, se ouviram, o que entendem sobre princípios democráticos do autor, as três entrevistadas relatam que ouviram falar sobre o filósofo, mas não souberam relatar o que estudaram sobre ele. Isso não indica que não exista democracia naquela escola e nem que os princípios deweyanos a respeito da democracia não sejam implementados pelas instituições. Porém, esta pesquisadora acha válida a existência de formação continuada para todos os integrantes da escola a respeito da concepção de democracia nos dias de hoje. Dewey é uma forte influência para essa vivência na escola, já que ele vê a escola como uma sociedade em miniatura e, também, como um local em que as crianças devem ser introduzidas à vida democrática desde a educação infantil. Dewey (1979, p. 167) não só estudou a democracia como também as práticas pedagógicas da escola e para ele:

[...] o único caminho direto para o aperfeiçoamento duradouro dos métodos de ensinar e aprender consiste em centralizá-los nas condições que estimulam, promovem

e põem em prova a reflexão e o pensamento. Pensar é o método de se aprender inteligentemente, de aprender aquilo que se utiliza e recompensa o espírito.

Dewey (1979) compreende que a escola é o lugar que pode desenvolver nos seus alunos uma capacidade de pensar e esse pensamento seria de uma forma reflexiva e desenvolve a consciência crítica. Ele também nos mostra uma maneira de ensinar e aprender por meio da reflexão e do pensamento. Sendo assim, o filósofo é um autor completo e que precisa ser revisitado pelas pessoas que fazem parte da escola.

Foi questionado se a escola possui TDC, como ele funciona e qual a periodicidade das reuniões. A O.P. Vênus diz que os encontros são semanais e que é *“o momento de a gente tomar decisão. Então se vai ter alguma coisa, na semana anterior a gente discute e organiza a escola para aquele evento, qualquer que seja. A gente usa também para fazer pré-conselho, para fazer uma parte do Conselho porque essas datas elas entram em dias letivos, então não dá para a gente usar muita coisa, a gente tem que ficar pegando o tempo do TDC também. Os professores têm formação oferecida pela Prefeitura.”* A O.P. Saturno diz que as reuniões são semanais e que nelas *“a gente discute basicamente as demandas da escola, as questões com os alunos e da própria organização da escola porque é muita coisa. Tem várias coisas que a gente tem que organizar e desse andamento da escola. A segunda parte é mais de formação que a gente traz algumas questões aí para conversar com os professores que tem a ver com o assunto importante”*. A Vice-diretora Saturno relatou que *“A OP é quem coordena. A gestão às vezes vai até o TDC quando tem algum assunto para decidir, apresentar, ver os pontos, mostrar ao grupo e eles veem e discutem esses pontos. Quando tem evento, conselho de ciclo, como vai acontecer. E eles, também, têm formação.”*

A O.P. Vênus diz que o TDC é um local para tomar decisão, eles realizam também o pré-conselho para tomarem decisões e que é um espaço de formação em que os professores trazem estudos e realizam discussões do cotidiano. Para a O.P. Saturno é um ambiente em que se discutem as demandas da escola, as questões dos alunos, a organização escolar e a formação para os professores. Já a Vice-diretora Saturno relata que a OP coordena o TDC e é o espaço de resolução de problemas e é um espaço para formação. De acordo com Costa e Varani (2017, p. 62), o trabalho coletivo docente:

[...] passa pela necessária reflexão sobre as condições materiais do trabalho do professor. [...] Este conceito passa então: pela compreensão da interação entre sujeitos na constituição e formação do trabalho pedagógico mais potencializado; passa também pela compreensão do encontro não como algo burocratizado nem tampouco artificial, mas como objeto de reflexão da necessidade dos encaminhamentos das práticas pedagógicas.

O Trabalho Docente Coletivo (TDC) é o espaço em que a equipe gestora se reúne com os professores. A ideia central é que neste momento devam ocorrer formações continuadas. Essas formações podem ser solicitadas pelos próprios professores ou surgirem a

partir das demandas percebidas no cotidiano da escola. É um momento de abertura para a reflexão, interação, cooperação e de troca de conhecimento entre os professores. As escolas têm utilizado esse espaço para tomar decisões que envolvem, especificamente, os professores.

O último questionamento tratava de qual seria a forma de mobilização da participação dos pais na escola. A O.P. Vênus respondeu que seria *“chamá-los nas reuniões para conhecer a escola, nos eventos da escola, na CPA e nas assembleias. E aqui tem até a questão que os pais buscam os alunos na porta da sala de aula e isso acontece que é para eles entrarem na escola, conhecerem a escola, para ver o professor e conhecê-lo, para perguntar alguma coisa que for preciso (nesse momento a gente tenta cortar um pouquinho para não ficar meia hora com professor), mas para entrar na escola e ver a escola. E que também é uma coisa de segurança, pois o professor sabe quem é que vem buscar a criança.”* A O.P. Saturno relata que a participação dos pais na escola se dá *“vindo para as reuniões, se interessando pela vida escolar do filho, atualizando o prontuário, deixando telefone de contato, atualizado toda a vida escolar do filho, trazendo histórico e participando, em alguns momentos, como: participando do conselho de escola (os que querem) e participando das dos eventos que tem na escola.”* A Vice-diretora Saturno afirma que a participação é maior nos eventos realizados pela escola e que a forma que mobilizam os pais é chamar por meio de banners.

Para a O.P. Vênus, a forma de mobilizar a participação dos pais se dá em chamá-los para as reuniões e eventos, participar da CPA e da assembleia e buscar os filhos na porta da sala. Para a O.P. Saturno é participando da vida escolar dos filhos das reuniões, do conselho e dos eventos, como também atualizando prontuário. Para a Vice-diretora Saturno a mobilização ocorre convidando-os para os eventos e colocando banner.

De acordo com Lück (2006a, p. 86): *“a participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”*. A instituição deve criar estratégias para mobilizar a participação dos pais e trazê-los para a escola. Seja para ajudar nas questões burocráticas, seja para decidir os problemas que acontecem na escola ou para participar da vida educacional do seu filho. Por mais que se estejamos em uma época em que os pais andam bastante ocupados, eles não devem deixar a vida escolar dos seus filhos em segundo plano. A escola deve reconhecer isso e procurar meios e horários que facilitem a participação desses pais de forma ativa.

CONCLUSÃO

O presente artigo dedicou-se a pesquisar como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1. A pesquisa iniciou definindo conceitualmente os termos democracia e gestão democrática e compreender o significado de uma concepção democrática para

depois entender o que é e qual a função da gestão democrática na escola é fundamental para a internalização dos conceitos e para uma maior e efetiva participação da comunidade escolar.

A concepção de democracia do filósofo John Dewey é pensada pelo lado da formação humana com o propósito de se ensinar pela e para a democracia. Por meio das entrevistas percebeu-se uma confusão a respeito da democracia na gestão escolar e uma limitação na participação por alguns segmentos. As reuniões de conselho são os momentos destinados a discussões e questionamentos, não se deve concordar com tudo que é apresentado pela gestão. Se fossem momentos apenas para concordar com o que é imposto, qual seria a finalidade de uma reunião? Qual a finalidade da democracia na gestão? A escola retornaria a ter uma gestão autoritária, verticalizada e hierarquizada. Então fica o seguinte questionamento: qual seria o ideal de gestão escolar?

As escolas precisam ampliar e intensificar os estudos sobre as legislações que tratam da gestão escolar e as políticas públicas. A compreensão da gestão escolar, no sentido pensado por John Dewey, que envolve a participação dos representantes de todo o segmento escolar de forma efetiva e como experiência autêntica nos conselhos escolares, não faz parte do ambiente escolar pesquisado.

Ao final deste trabalho foi possível perceber o quão fragilizado ainda se encontra o conceito de democracia e a sua vivência na escola, principalmente no que se refere à gestão escolar. As escolas possuem princípios democráticos, como previsto em lei, contudo ainda há muito a avançar. Existem muitas questões que ainda precisam ser construídas e desconstruídas nas escolas deste país, tendo em vista que alguns integrantes dos órgãos colegiados não conseguem perceber a importância da sua presença nestes órgãos e nem se reconhecem nas decisões tomadas. Fica como sugestão para as escolas a criação de uma formação continuada para os integrantes dos conselhos escolares, haja vista que os problemas encontrados nessas duas escolas são recorrentes no cenário nacional e tendo essa sugestão um grande potencial para ser pensada como uma política pública.

Além da criação da formação continuada para os conselheiros, aconselha-se também a construção de um conceito de democracia nessas instituições. Este trabalho retoma a concepção do filósofo John Dewey acerca da democracia, mas fica a critério da escola escolher os autores que desejam estudar a respeito. É preciso ter um conceito claro e preciso sobre o significado da democracia e sua utilidade dentro da gestão escolar. Sair do senso comum é extremamente importante, pois isso fará com que a comunidade escolar esclareça as possíveis dúvidas. Acredita-se que ocorrerá o aumento da participação de forma efetiva, associada e ativa, com isso será possível buscar soluções conjuntas para os problemas apresentados pela escola.

Para uma próxima pesquisa seria interessante a aplicação da técnica de coleta de dados denominada de Grupo Focal na escola. Nessa técnica, o entrevistador se torna um mediador do debate e a sua função é fazer a discussão avançar. Os questionamentos devem ser realizados de uma maneira neutra para que o pesquisador não influencie nas

respostas dos participantes. Cada entrevistado tem o seu tempo para responder e no final da pergunta eles podem complementar a ideia inicial. Essa técnica é interessante, pois faz com que os participantes reflitam a respeito das perguntas norteadoras, das suas respostas e das respostas dos seus colegas existindo uma troca de ideias e de experiências.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ulisses F. **A construção das escolas democráticas**: História sobre complexidades, mudanças e resistências. Moderna ed. São Paulo.

AZANHA, José Mario Pires. **Uma Ideia de Pesquisa Educacional**. 2. ed. São Paulo.

BERTINETI, Elizane Pegoraro. **Gestão Escolar Democrática e Participação dos sujeitos**: Uma análise a partir dos Fundamentos Filosóficos de John Dewey. 2014. 114f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 ago. 2021.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 ago. 2021.

BRASIL. **Gestão da Educação Escolar** Brasília Universidade de Brasília, , 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

BRAVO, Ismael. **Gestão Educacional no Contexto Municipal**. Campinas: Alínea, 2011.

COSTA, Adriana Alves Fernandes; VARANI, Adriana. Do trabalho coletivo docente: o conceito revisitado (Teacher's working in group: the concept revisited). **Crítica Educativa**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 50, 2017. DOI: 10.22476/revcted.v3i1.105. Disponível em: <http://www.criticaeducativa.ufscar.br/index.php/criticaeducativa/article/view/105>.

DALBOSCO, Claudio A. As relações entre filosofia da educação e pesquisa educacional. Mini-curso GT 17 – Filosofia da Educação. **37a Reunião da ANPEd**. 2017, [S. l.], 2015. Disponível em: <http://37reuniao.anped.org.br/minicursos/>. Acesso em: 10 set. 2021.

DALBOSCO, Cláudio A. Pesquisa educacional e experiência humana na perspectiva hermenêutica. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 44, n. 154, p. 1028–1051, 2014. DOI: 10.1590/198053142820. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/cp/a/Z5BJS9xp8vD8ztPF65nqqgq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2021.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

DEWEY, John. La etica de la democracia 1888. In: DEWEY, John (org.). **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017. a.

DEWEY, John. Democracia creativa: la tarea que tenemos por delante . In: DEWEY, John (org.). **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017. b.

DEWEY, John. La democracia es radical. In: **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017. c.

DEWEY, John. La democracia en la educación (1903). In: **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017. d.

GALIANI, Claudemir; MACHADO, Maria Cristina Gomes. As propostas educacionais de John Dewey para uma sociedade democrática. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 21, n. 7, p. 116–135, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/8384>. Acesso em: 10 set. 2021.

GATTI, Bernadete A. Pós-graduação e pesquisa em educação no Brasil, 1978-1981. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, p. 3–17, 1983. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1474/1469>. Acesso em: 10 set. 2021.

GATTI, Bernadete A. Pesquisa em educação: um tema em debate. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, p. 106–111, 1992. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1009/1018>. Acesso em: 10 set. 2021.

GATTI, Bernardete A. **Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 113, p. 65–81, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 17, n. 17, p. 153–173, 2001. a. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2074/31189>. Acesso em: 10 set. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão na Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001. b.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 03, p. 13–18, 1997.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. a.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: Uma questão paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2006. b.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

MENDONÇA, Samuel; OLIVEIRA, Romualdo Portela De; LEANDRO, Kelly Cristina. Limites da pesquisa educacional: abstracionismo pedagógico e fragilidades do campo. *Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, [S. l.], v. 4, p. 1–15, 2019. DOI: 10.5212/RETEPE.V.4.019. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/retepe/article/view/14556>. Acesso em: 8 set. 2021.

MENDONÇA, Samuel; CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda da. Gestão democrática e democracia em tempos de autoritarismo: a necessidade do dissenso. *Actas do I Congresso Internacional de Gestão Educativa*. PUCP - Peru. Disponível em <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172692>, acesso em 08 de setembro de 2021.

NOBRE, José Aguiar; MENDONÇA, Samuel. **Desafios para a educação democrática e pública de qualidade no Brasil**. Curitiba: Editora Appris, 2016.

PAGNI, Pedro Angelo. Ética, democracia e educação em John Dewey: uma releitura de Democracia Educação à sombra da ontologia do presente. **Revista Espaço Pedagógico**, [S. l.], v. 25, n. 1, 2018. DOI: 10.5335/rep.v25i1.8032. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/8032>.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez ed. São Paulo.

RIOS, Mônica Piccione Gomes. Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental. **III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação**, Zaragoza, p. 1–15, 2012. Disponível em: https://anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

RIVERA, Diego Antonio Pineda. Introducción la democracia como forma de vida: algunas coordenadas para su comprensión. In: DEWEY, John (org.). **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017.

SILVA, Jacqueline Maria Cavalcante Da. **Controle social das políticas públicas no Brasil: caminho para uma efetiva democracia**. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Direito Constitucional, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia: introdução à administração educacional**. 3. ed. Rio de Janeiro.

TEIXEIRA, Anísio. **Em marcha para a democracia: à margem dos Estados Unidos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007. b.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. 4. ed. Rio de Janeiro.

VERÁSTEGUI, Rosa de Lourdes Aguilar. Dewey e a proposta democrática na educação. **Redescrições**: Revista on-line do GT de pragmatismo e Filosofia Norte-Americana, v. 3, 2012.