

## Artigo

# GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: Um caminho para uma Educação Pública de Qualidade<sup>1</sup>

*Júnia de Araújo Nunes Coimbra*<sup>2</sup>

**Resumo:** Considerando a escola democrática como uma das formas mais eficazes de colaborar no movimento de conhecimento e efetivação dos direitos do cidadão, bem como promover sua real inclusão na sociedade, torna-se imprescindível pensar a Gestão Democrática, visando sua implementação de fato nas escolas públicas brasileiras. Discuti-la às vistas de um processo participativo, onde tudo, inclusive o currículo, seja pensado para a formação integral dos educandos e de todos os envolvidos nesse processo constitui-se como o maior desafio da educação hoje.

**Palavras Chave:** Gestão Democrática. Direito à Educação. Currículo Democrático. Participação.

### 1 Introdução

Segundo Lück (2009) vivemos atualmente em uma sociedade marcada pelo conhecimento, tecnologia da informática e comunicação. A autora completa que estes são os norteadores de nossa economia, demonstrando sempre uma intensa dinâmica social, com influências e relações globalizadas. Para Lück (2009) vivemos entre a diversidade de oportunidades culturais, que são estimuladas todo momento, devido a quase inexistência do tempo e espaço nas relações e ainda entre os desafios e exigências cada vez mais crescentes que esta era do saber traz consigo constantemente. Neste contexto que Lück (2009) acredita que a educação deixa transparecer seu caráter imprescindível, enquanto ação contínua e permanente,

<sup>1</sup> O presente texto foi produzido pela autora na Universidade Federal de Ouro Preto, durante o curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela Univale. Professora de Educação Infantil da Creche Caic Antônio Rodrigues Coelho. E-mail: juniaraaujo@hotmail.com

requerendo das instituições que promovem-na a grande necessidade de reinventar-se, melhorando sempre suas competências.

E é com base neste contexto, tendo como fundamento as literaturas de Cury (2013), Ferreira (2000), Lück (2009), Monteiro (2003), Moreira e Candau (2003), Oliveira ET AL (2013) e Silva (2009) que discutiremos a gestão democrática da escola pública, de forma a compreender como esta postura pode fazer toda a diferença no ambiente escolar, contribuindo na busca de uma educação mais democrática e de qualidade, bem como a valorização dos profissionais e do conhecimento culturalmente constituído na formação integral dos cidadãos.

## **2 A Gestão Escolar Democrática e o Direito à Educação**

Gerir é desempenhar funções de gerência, administrar um espaço.<sup>3</sup> E apesar de parecer, esta não é uma tarefa fácil, principalmente quando tratamos da administração de uma instituição pública. Esta gestão precisa seguir normas e padrões determinados por uma autarquia e ainda ir de encontro com os anseios do centro da administração pública mais próxima (através das Superintendências e Secretarias Municipais) e da comunidade escolar (alunos, funcionários, responsáveis pelos alunos e comunidade local em geral). E neste ciclo de interesses, muitas vezes o elemento principal, que é o aprendizado do discente, acaba por ficar em segundo plano. De acordo com Lück (2009), o maior objetivo da comunidade educacional deve ser o de possibilitar o ensino efetivo desta comunidade. A autora ressalta a necessidade de se preservar, de forma coletiva, não apenas o ideal de ensinar conforme o saber produzido socialmente, mas de acordo com os princípios, que buscam uma renovação contínua do conhecimento, o de aprender. Segundo Lück (2009), esta atitude propicia um ambiente de desenvolvimento constante para todos: alunos, professores, funcionários e com certeza, os gestores.

Possibilitar esse processo de forma democrática constitui-se um desafio na educação atual. Ferreira (2000, p. 167) afirma que:

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial.

---

<sup>3</sup> Definição do Dicionário Online de Português, disponível em [www.dicio.com.br](http://www.dicio.com.br)

Percebe-se nas palavras da autora que não basta saber, conhecer, divulgar: a gestão democrática precisa acontecer de fato, pois é só através de sua real implementação que teremos uma educação diferente, voltada realmente para os princípios da educação presentes na Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96. Ferreira (2000) reafirma essa necessidade de se alcançar uma gestão democrática de fato, declarando que mesmo sendo um valor historicamente universal, ainda é preciso fazer muito para que este valor se torne uma realidade, vislumbrando uma sociedade realmente humana. A autora levanta uma questão pertinente rumo à concretização do direito à educação:

...até que ponto as políticas públicas e a gestão da educação tem garantido, concretamente, a todos os cidadãos, as mesmas oportunidades de ensino e possibilidades de aprendizado, a fim de garantir a formação integral necessária ao homem e à mulher brasileiros, no sentido de possibilitar-lhes a plena participação na sociedade como seres que têm, não só o direito mas as condições necessárias para decidir sobre os destinos das instituições, da nação e de suas próprias vidas? (FERREIRA, 2000, p. 168)

Não basta falar em direitos, não basta discutir sobre a gestão democrática, é preciso fazer acontecer uma educação democrática, fruto de uma gestão democrática, que garanta a todos os indivíduos os conhecimentos básicos para gozar de todos os seus direitos previstos para os cidadãos de nosso país.

Assim, devemos considerar que a educação é um processo, que por suas diversas características e benefícios, é inegavelmente um dos mais importantes direitos do homem – “O direito à educação é uma qualidade de *pão* vital para uma *vida humana*.” (MONTEIRO, 2003, p. 764). Sem a educação, dificilmente o homem poderá viver de forma plena seus direitos, por isso o autor a compara com algo tão peculiar na vida das pessoas: o pão. Para Monteiro (2003), ao investigar-se as fontes clássicas do pensamento pedagógico, perceber-se-á que seu princípio é o primado da educação. E este consiste em um primado que concentra outros seis primados: o antropológico, o psicológico, o moral, o econômico, o político e o jurídico. Fica assim evidente a abrangência da educação nos diversos âmbitos que envolvem a vida social.

Estabelecidas estas primazias, em seu processo de construção e universalização, é válido lembrar que a educação nem sempre foi um direito dos homens, dos cidadãos e muito menos um direito estendido às todas as pessoas, independente do sexo, raça e classe social. Este direito faz parte de uma construção social que está longe de chegar ao seu fim. Monteiro (2003, p. 765) ressalta a

importância da ação educativa, pois “... é principalmente a ela que cabe preparar os espíritos para as grandes transformações nacionais e internacionais, necessárias para que os direitos do homem sejam melhor respeitados...” Nesta afirmação fica evidente o motivo pela qual a relação entre o processo de educação do homem e a busca dos seus direitos está sempre estreitada.

Cury (2013) define que a educação, em nossa sociedade atual, não é apenas um direito, mas também um dever. Ao mesmo tempo em que se constitui como um direito do cidadão, também se caracteriza como um dever do Estado. O autor continua afirmando que:

Do direito nascem prerrogativas próprias das pessoas em virtude das quais elas passam a gozar de algo que lhes pertence como tal. Do dever nascem obrigações que devem ser respeitadas tanto da parte de quem tem a responsabilidade de efetivar o direito como o Estado e seus representantes, quanto da parte de outros sujeitos implicados nessas obrigações. (CURY 2013, p. 1)

Cury (2013) afirma que a relação direito-dever vem acompanhada de uma gama de privilégios e obrigações. Não há como se gozar dos direitos sem cumprir-se os deveres e vice-versa. O autor ainda esclarece que é impossível viver em uma sociedade sem que haja direitos, e que estes, dado a sua importância, são protegidos por aparatos legais.

Mas a busca pela democracia e conquista dos direitos vem de uma longa caminhada histórica. Uma boa reflexão inicial, de relação mais próxima com o tema em questão, fora a descrita por Silva (2009), onde relata que na Grécia, que era um país constituído por cidades independentes e teve a cidade mais famosa em relação aos princípios democráticos: Atenas. Segundo o autor, os habitantes daquela cidade atingiram um grande desenvolvimento político, e isso porque elaboraram um ideal democrático onde a cidadania era intrínseca ao indivíduo. Silva (2009) acrescenta que possivelmente o termo *demokratia*, que significa “governo do povo”, fora criado pelos atenienses. E é interessante observar que para aquele povo, “...cidadania era uma questão de participação.” (Silva, 2009, p.93). O autor relata que nas assembleias para determinar os rumos da vida política, todos os cidadãos participavam e opinavam. Claro, que há de se considerar, que naquele tempo poucos eram considerados cidadãos, a grande maioria da população, que era constituída por mulheres, escravos e estrangeiros ficava de fora deste processo.

Com o passar dos anos, os conceitos de democracia e cidadania foram sendo reformulados, mudados, transformados e ampliados, sempre de forma a

garantir aos indivíduos a participação na vida social e política, rumo a uma sociedade mais justa e igualitária. Bobbio (2000 apud SILVA 2009) relata que na atualidade o que irá apontar para o desenvolvimento democrático de uma sociedade deixa de ser o número de pessoas que tem direito a voto (que na Atenas antiga eram poucos e nos dias atuais são praticamente todos os indivíduos em idade adulta), mas sim os espaços onde estes cidadãos tem direito a voto, a voz. Acredito que estes espaços, seja a fábrica ou a escola onde se trabalha, constitui-se como local mais próximo da vida social do sujeito, e se ele for capaz de participar politicamente neste espaço de forma a melhorar a qualidade do trabalho e das condições dos trabalhadores, estarão bem mais preparados para opinar e escolher politicamente nas esferas municipais, estaduais e nacionais.

A escola é um espaço social que vive o embate da escola e da educação democrática. Historicamente, segundo Silva (2009) percebe-se que a necessidade de democratização em cada época tinha um enfoque: em 1930 a democratização se pautava na oportunização de acesso à escolaridade básica para toda a população, entre 1945 e 1964, já se buscava a redemocratização do país e erradicação do analfabetismo, democratizando a cultura. Esta última busca social fora interrompida pelo regime militar e retornou com força total na década de 80. Atualmente, o autor relata que as lutas por democratização consistem na ampliação de vagas na escola pública, reformulação das práticas administrativas da educação, enfatizando o autoritarismo burocrático existente nas escolas, qualidade do ensino oferecido e por último, mas não menos importante, a luta por um salário digno.

Oliveira et al (2013, p.1) acrescenta que a Gestão Democrática faz parte da luta dos educadores, visando a “defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática”. Assim como Silva (2009), o autor afirma que após a década de 80 intensificaram-se os movimentos pela democratização da escola pública, que refletiram diretamente no texto da Constituição Federal de 1988 (art. 206), onde é aprovado o princípio da gestão democrática da educação. É notório que o apelo por uma gestão democrática urge à décadas, nas palavras de Santos Filho (1992, p. 223 apud Silva 2009, p. 99) “ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão...” Era claramente percebido o desgaste em relação a problemas recorrentes, como propostas

verticais, elaboradas por pessoas com pouco ou nenhum envolvimento com a educação, além das lutas pela valorização profissional e qualidade da educação.

### **3 Um Currículo Democrático como instrumento de valorização da experiência escolar da comunidade**

O currículo se constitui como uma poderosa arma rumo às conquistas no âmbito da valorização do conhecimento socialmente construído, através da cultura e todas as formas de conhecimento e expressão apreendidos e acumulados ao longo dos anos. Moreira e Candau (2003) relatam a perceptível dificuldade dos professores em transformar a cultura em um eixo central do processo de estruturação curricular. Segundo os autores, os desafios da sala de aula começam quando se percebe este espaço invadido por diferentes culturas e grupos sociais. É o impacto da diversidade! Moreira e Candau (2003, p. 156) descrevem que mesmo com experiências positivas, no âmbito da educação formal e não formal, ainda há dificuldades em “transcender o pluralismo ‘benigno’ de visões correntes de multiculturalismo e a afirmar as vozes e os pontos de vista de minorias étnicas e raciais marginalizadas e de homens e mulheres das camadas populares.”

De acordo com Lück (2009), a melhoria da qualidade da educação oferecida, tendo como foco o aluno, só se dá a partir da constante renovação. Para isso é preciso que a escola e seus profissionais se conscientizem da importância de seu desempenho e seu o currículo construído e vivenciado. Assim, surgem novas perspectivas a partir do conhecimento da realidade, da organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo.

### **4 Discurso democrático X Gestão e Currículo autoritários**

Considerando que de acordo com Gryzbowski (1986 apud OLIVEIRA ET AL 2013) a educação seria primordialmente um processo de desenvolvimento de potencialidades e a aquisição de um “saber social”, caberia então buscar na educação nada mais do que conhecimentos e habilidades que possibilitem a compreensão da realidade, para que este cidadão seja capaz de fazer valer seus próprios interesses econômicos, culturais e políticos.

Desta forma, segundo Oliveira (2013) a construção do currículo deveria ser pautada na realidade local, possibilitando uma maior integração entre conhecimento, aprendizado, alunos, professores, demais funcionários, comunidade e direção. Porém, a realidade que vivenciamos cotidianamente ao longo dos anos está longe de ser esta.

Mesmo com a legislação dando abertura para que os currículos sejam reconstruídos considerando aspectos culturais, regionais, etc., a escola sempre está entre o autoritarismo da equipe gestora que determina o que será feito e o comodismo/conformismo da equipe docente em não querer se dedicar ao reinventar de um currículo novo.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

## **5 Analisando experiências de Gestão Escolar: o quanto defendemos o Direito à Educação?**

Segundo Ferreira (2000), é necessário entender a gestão democrática da educação como formação humana, e que por este motivo precisa revalorizar o conhecimento-emancipado. Se o gestor em sua caminhada não possibilita ao grupo e aos educando vivenciar este processo, ele está, mesmo que não intencionalmente, contribuindo para que os cidadãos não gozem plenamente de seus direitos. Para a autora é importante percebermos que

A responsabilidade fundamental está em criar a possibilidade de haver responsabilidade, criar possibilidade de compreensões que possibilitem assumir compromissos. Mais do que nunca se percebe a importância do conhecimento enquanto mote propulsor da emancipação humana. (Ferreira 2000, p. 172)

Precisamos buscar a educação de qualidade. Precisamos buscar o reconhecimento e valorização profissional. Precisamos buscar a formação de verdadeiros cidadãos capazes de usufruir de seus direitos e participar de forma emancipada na sociedade. Para isso, precisamos compreender e incorporar em nossas práticas atitudes e posturas democráticas, visando a maior participação de todos nos grupos sociais em que se encontram inseridos, sem perder de vista que sem a educação pautada em uma gestão democrática, não conseguiremos "...superar tudo o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de

barbárie em que vivemos,...”, corroborando com a construção de um futuro com mais compromisso com toda a humanidade. (FERREIRA 2000, p. 173)

## **6 Propostas democratização da Gestão Escolar**

O primeiro passo rumo a democratização da Gestão Escolar é a real compreensão e internalização dos conceitos e objetivos desta modalidade de gestão. É preciso ter clareza do que prevê a legislação (fundamentos, princípios e diretrizes) vigente a respeito dos processos de gestão democrática.

Lück (2009) relata que constantemente novas propostas, novos desafios e exigências são apresentados à escola. Segundo a autora, a escola recebe como responsabilidade o estatuto legal de formar integralmente os cidadãos, não apenas com a capacidade de enfrentar esses desafios - mas de vencê-los, superá-los. O interessante é que para se conseguir trabalhar na educação, de forma a atender esta e todas as outras demandas surgidas, para Lück (2009) é simplesmente imprescindível o conhecimento da realidade, obtendo as competências básicas para realizar nos espaços educacionais a gama de mudanças e ajustes necessários. Além disso é preciso ficar atentos às demandas emergentes no contexto tanto da realidade interna da escola, quanto da realidade externa, assegurando à natureza da educação, bem como os objetivos da escola passam a figurar uma dimensão mais complexa, dinâmica e abrangente, e consequentemente modificando o trabalho de todos aqueles que atuam naquele meio.

Ao se conhecer a real função social da escola, que vai muito além de apenas saber ler e escrever, o gestor e sua instituição conseguirão definir uma filosofia institucional, à luz da democracia, atingindo de forma mais eficaz os objetivos acerca da formação integral dos cidadãos.

Possibilitar momentos de escuta do grupo de alunos, professores, demais funcionários e comunidade em geral antes de tomar decisões que determinem os rumos da vida da instituição são muito bem vindos. Mas estes momentos precisam ser pensados e organizados de forma a possibilitar a participação, sem indução ou imposição de visão pré-estabelecida pela gestão. Não é confortável participar de um momento decisório, considerado importante, para no final perceber que a resolução da questão já estava pronta.

Elaborar um Projeto Político-Pedagógico, com real participação de toda a comunidade, e que evidencie os problemas da comunidade escolar, buscando alternativas para mudar a realidade social é de suma importância na orientação do trabalho institucional.

É importante que o gestor perceba que ele está no papel de coordenador, mediador e líder de todas as atividades. Na mesma posição em que se encontram os professores frente aos alunos, assim está ele para toda a comunidade escolar. As decisões tomadas com o respaldo do coletivo serão por eles apoiadas independente dos resultados e são estas atitudes de fortalecerão a democracia e a capacidade de gestão das escolas.

## **7 Considerações Finais**

De acordo com Lück (2009, p. 17)

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Compete então ao diretor garantir na instituição ao qual administra o cumprimento do direito à educação, bem como os princípios da educação de igualdade, acesso e permanência, em um espaço democrático. Sua postura ditará os rumos da instituição e mostrarão para a sociedade e governo sua visão de homem, sociedade, democracia, cidadania e participação social.

Cabe ressaltar que não adianta possuirmos um discurso democrático se nossas ações demonstrarem o contrário. Sabemos que uma educação de qualidade ministrada nos moldes de uma escola democrática é um direito reconhecido, mas como afirmou Cury (2013, p. 3) "...é preciso que ele seja garantido e, para isso, a primeira garantia é que ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições." E aí está um importante papel do gestor: assumir e liderar a efetivação desse direito, do qual será possível gozar de todos os outros.

**DEMOCRATIC MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOL:**  
**One way for a Quality Public Education**

**Abstract:** Considering the democratic school as one of the most effective ways to collaborate in the movement of knowledge and realization of the rights of citizens and promote their inclusion in society real, it is essential to think the Democratic Management, seeking its implementation in schools actually Brazilian public. Discuss it in the sight of a participatory process, where everything, including the curriculum, is designed for the integral formation of the students and everyone involved in this process constitutes itself as the biggest challenge in education today.

**Keywords:** Democratic Management. Right to Education. Democratic Curriculum. Participation.

## Referências

- CURY, Carlos Roberto Jamil. **O DIREITO À EDUCAÇÃO: Um campo de atuação do gestor educacional na escola.** p. 1-24. Disponível em: <[www.escoladegestores.ceed.ufop.br](http://www.escoladegestores.ceed.ufop.br)>. Acesso em 11/02/2013.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades.** In.: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** 2<sup>a</sup> ed., Curitiba: Editora Positivo, 2009. 143 p.
- MONTEIRO, Agostinho dos Reis. **O PÃO DO DIREITO À EDUCAÇÃO...** Educação, Soc., Campinas, vol. 24, n. 84, p. 763-789, setembro 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 15/01/2013.
- MOREIRA, Antonio Flavio Barbosa. CANDAU, Vera Maria. **Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos.** In.: Revista Brasileira de Educação, n. 23, p. 156-168, mai./jun./jul./ago. 2003.
- OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** p. 1-13. In.: Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: <[www.escoladegestores.ceed.ufop.br](http://www.escoladegestores.ceed.ufop.br)> Acesso em 11/02/2013.
- SILVA, Nilson Robson Guedes. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.** In.: Práxis Educacional, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6, p. 91-106, jan./jun. 2009.