

## Gestão democrática: experiências de práticas de gestores em escolas de educação básica

 Juliane Bonez<sup>1</sup>,  Almir Paulo dos Santos<sup>2</sup>,  Moises Marques Prsybyciem<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação. RS-135, 200, Zona Rural. Erechim – RS. Brasil.

*Autor para correspondência/Author for correspondence: jubonez@yahoo.com.br*

**RESUMO.** O artigo tem o objetivo de analisar as experiências de práticas de gestão democrática em escolas de educação básica, desenvolvidas por gestores escolares. A abordagem metodológica utilizada na pesquisa foi a qualitativa, em relação ao objeto de estudo, sendo classificada como pesquisa de campo. Evidenciou-se a importância do papel da gestão escolar como mediadora. A participação do todo gera autonomia em cada sujeito, propiciando a tomada de decisão de forma coletiva. Esses resultados contribuem para estimular a democratização da educação para e pela democracia por meio de uma gestão democrática, bem como para repensar a formação de gestores escolares.

**Palavras-chave:** gestão democrática, democracia, experiências, comunidade escolar, gestão escolar.

## Democratic management: experiences of management practices in basic education schools

**ABSTRACT.** The article aims to analyze the experiences of democratic management practices in basic education schools, developed by school managers. The methodological approach used in the research was qualitative and in relation to the object of study it was classified as field research. The importance of the role of school management as a mediator was highlighted. The participation of the whole generates autonomy in each subject, providing collective decision-making. These results contribute to encourage the democratization of education for and through democracy through democratic management, as well as to rethink the training of school managers.

**Keywords:** democratic management, democracy, experiences, school community, school management.

## Gestión democrática: experiencias de prácticas gerenciales en escuelas de educación básica

**RESUMEN** El artículo tiene como objetivo analizar las experiencias de prácticas de gestión democrática en escuelas de educación básica, desarrolladas por gestores escolares. El enfoque metodológico utilizado en la investigación fue cualitativo y en relación al objeto de estudio se catalogó como investigación de campo. Se destacó la importancia del papel de la dirección escolar como mediador. La participación del conjunto genera autonomía en cada sujeto, facilitando la toma de decisiones colectiva. Estos resultados contribuyen a incentivar la democratización de la educación para y por la democracia a través de la gestión democrática, así como a repensar la formación de directivos escolares.

**Palabras clave:** gestión democrática, democracia, experiencias, comunidad escolar, gestión escolar.

## **Introdução**

Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa realizada no âmbito de escolas de educação básica, na região norte do Estado do Rio Grande do Sul, desenvolvidas por gestores escolares, vinculada ao grupo de estudos e pesquisa educação e democracia (CNPq), que focaliza práticas e experiência de gestão escolar democrática.

A gestão democrática na escola consiste em um elemento central para o processo de democratização da educação, possibilitando, assim, uma educação para e pela democracia (Lima, 2018). Essa gestão deve possibilitar a participação da comunidade escolar, com autonomia, no processo de tomada de decisão coletiva. Conforme Souza (2019), a disposição democrática dos sujeitos no universo escolar educacional demanda da participação ativa e da disposição ao diálogo.

Nesse sentido, entende-se a importância de estimular o debate sobre experiências de práticas de gestão escolar, dialógicas e democráticas no âmbito da educação básica. Tais experiências podem contribuir para repensar o papel do gestor escolar e o seu processo formativo.

A gestão escolar possui o papel de mediadora que desenvolve ações de forma democrática em que todas as instâncias escolares e seus profissionais da educação são os sujeitos do processo. Assim, essa pesquisa objetiva analisar as experiências de práticas de gestão democrática em escolas de educação básica, desenvolvidas por gestores escolares.

## **Democratizar a gestão escolar**

A democratização na tomada de decisão, na década de 1980, definiu desde a eleição direta para presidente da República até a eleição para o gestor escolar. Constituiu-se, na contraposição à verticalização, à hierarquização e à centralização dos governos anteriores, como em novas formulações democráticas dos sistemas de ensino aos espaços escolares. Santos, Viscarra e Soligo (2021) explicitam que a Constituição Federal de 1988 (CF/88) garantiu a gestão democrática da educação, emergindo a partir de conquistas democráticas por meio dos diversos movimentos sociais, garantindo uma escola pública gratuita.

Em consonância com a CF/88, a Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabeleceram-se, na gestão da escola, os princípios democráticos de participação, garantindo a presença dos profissionais da educação na elaboração do projeto

pedagógico da escola e das comunidades escolares a partir de seus sistemas de ensino. Esquinsani (2021) afirma que a LDB/96 em seu artigo 3º, inciso VIII que a gestão democrática do ensino público se transforma em lei enquanto parâmetro de legislação dos sistemas de ensino. Desse modo, a gestão da educação possibilita a implementação de políticas educacionais, pautada em processos democráticos.

Assim, objetiva-se esclarecer que diante de uma tradição autoritária, com dificuldade de compreensão de uma política participativa e qualificada em uma diversidade de decisões públicas, após a CF/88, os princípios da gestão democrática se materializam nos diversos contextos da educação. Jacomini *et al.* (2022) esclarecem que, a partir da década de 1990, a gestão democrática não favoreceu a efetividade de processos participativos na gestão dos sistemas de ensino e das escolas. Nesse contexto, uma variedade de influências neoliberais ganhou corpo nas ações do Estado brasileiro com uma diversidade de reformas gerencialista na administração pública, desmobilizando diversos setores dos movimentos sindicais e social, tendo como parâmetro a privatização, a terceirização e a publicização.

O ideário neoliberal estabeleceu mudanças na legislação vigente, orientando a esfera pública e privada da sociedade. Para Laval (2004), o cidadão se torna consumidor, colocando as liberdades individuais em contraposição à coletividade, já a meritocracia desconsidera as desigualdades sociais, pondera o individualismo e as disputas à contradição da cooperação, sendo a educação pública conduzida a uma gestão de resultados, centralizadas pelas decisões dos governos centrais. Para Afonso (1998), o modelo de Estado-providência ou Estado de bem-estar social, como intervenção econômica nas questões públicas, educacionais e sociais, esse provém dos setores neoliberais e conservadores. Assim, as coligações políticas de interesses e contraditórios marcam as agendas dos anos oitenta e noventa em muitos países.

Essas concepções orientam a gestão pública e propiciam um controle do trabalho dos profissionais da educação, bem como responsabilizam as escolas pelos resultados abaixo dos indicadores governamentais. Nesse sentido, a implantação de uma gestão escolar focada na figura do gestor e não gestadas pelas diversas instâncias escolares como por ex: Grêmio Estudantil, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e Conselho Escolar de forma democrática, como sendo considerada eficaz e eficiente, geralmente, são oriundas das secretarias de educação e seus sistemas de ensino.

No ensaio de estabelecer mecanismos e ações mais concretas que possibilitem práticas de gestão democrática da educação, constituiu-se a partir de um amplo debate com a

sociedade e educadores, a Lei Federal nº 13005, de 25 de junho de 2014, do Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 (Brasil, 2014). O texto apresenta que “os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação” (Brasil, 2019, art. 9º). Esquinsani (2021) esclarece que a menção ao termo gestão democrática não significa, necessariamente, a execução ou a formulação de tal princípio. Em virtude do que foi mencionado, faz-se necessário criar, identificar e fortalecer mecanismos que direcionem tais práticas de gestão democrática nas instâncias da educação.

Desse modo, socializar as experiências democráticas de gestão escolar, apontadas pela legislação, implica estabelecer resistência as determinações que incidem no cotidiano escolar e das relações contraditórias das reformas neoliberais do Estado e das suas organizações “... composta por desregulação, privatização e comercialização” (Lima, 2018, p. 18). A gestão democrática da escola é uma questão central ao processo de democratizar a educação. É a expansão e a efetivação do direito à educação, como possibilidade de educar para e pela democracia e participação social.

Para Souza (2019), a disposição democrática dos sujeitos no universo escolar educacional demanda da participação e da disposição ao diálogo. São ferramentas que potencializam o contraditório, uma vez que a participação cria os condicionantes para a gestão democrática e para troca de ideias. Sem diálogo não ocorre a observação das contradições educacionais, não potencializa o diferente e a diversidade de opiniões. Isso significa que sem contradição, sem diversidade, não há democracia. Nesse percurso que a gestão escolar democrática ganha força, pois penetra e transforma as relações educacionais concretas. Dessa forma, colocar a democracia em ação nos diversos contexto da gestão escolar é enxergar a escola como um espaço na construção de uma cidadania mais ativa e responsável.

É em espaços concretos escolares que o ser humano age, interage e produz conhecimentos e “... as escolas são, pois, organizações e nelas sobressai a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana” (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2013, p. 316). É um processo de resistência, de infidelidade normativa (Lima, 2020), que brota no interior das organizações sociais e educacionais. Nesses diálogos que surgem líderes gestores que não se constituem a partir das hierarquias educacionais ou políticas, mas do contexto, das reflexões e dos diálogos. Um gestor que é parte integrante de todas as instâncias da escola, que promove ações coletivas, democráticas para e com a realidade escolar e seus profissionais da educação.

Ao assumir uma gestão escolar, esses profissionais também desenvolvem o exercício da liderança de forma a agregar habilidades, atitudes, valores e competências que contribuem com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar, bem como com a função social da escola. São lideranças que resistem, de maneira coletiva, aos ideais neoliberais e conduzem à escola a partir da realidade daquela comunidade escolar. Para Oliveira (2015), a reflexão sobre a gestão, a liderança e o clima escolar são fundamentais para democratizar a escola. A democracia é “... mais do que uma forma de governo, é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (Lima, 2018, p. 26). É um exercício contínuo da participação ativa, do diálogo e do debate entre as diversas proposições.

Nesse contexto, fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário uma efetiva gestão escolar, com objetivos claros e ações concretas. Não basta ser conhecedor das teorias de gestão, mas é fundamental integrar a participação dos sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Lima (2018) esclarece que a gestão escolar democrática é, sobretudo, um processo contínuo e que nunca se conclui. São as vivências da democracia nas escolas que se tornam uma questão essencial de ser pesquisada e respondida a cada momento e em cada contexto escolar concreto, sendo preciso estar atento a tudo o que está ao seu redor e saber aonde quer chegar.

Democratizar a gestão também se fortalece pela competência, agregando a participação da comunidade escolar, onde todos/as são sujeitos ativos e partícipes da gestão. A gestão democrática possibilita “... um deslocamento da preocupação de uma gestão voltada para a eficiência dos insumos para uma preocupação com as pessoas, indica uma redescoberta do papel da participação” (Castro, 2008, p. 401).

A gestão escolar é eficaz, quando os dirigentes/gestores ao liderarem com as ações da escola, eles o fazem orientados por uma visão geral, sendo mais abrangente do seu trabalho. Isso implica afirmar que, na gestão democrática, está implícita a participação da comunidade escolar no processo de reflexão sobre a prática e na tomada de decisão. Para isso, o conhecimento construído, aliado à prática desenvolvida, são fundamentais para a construção de uma gestão escolar. Democratizar a gestão escolar demanda participação social e disposição para o diálogo. Lima (2014) esclarece que a participação democrática é um processo de tomada de decisão em conjunto – o âmago da democracia. Sem participação nas decisões não é possível conceber uma gestão democrática na escola.

A participação da comunidade escolar cria condições para que a gestão democrática se fortaleça. Isso significa colocar a democracia em ação na gestão escolar. No entanto, havendo o diálogo na gestão escolar, então haverá espaços para a contradição de pensamentos, de diversidades e de opiniões. Haja vista que a contradição é um dos elementos de diálogo, fundamental para a construção da democracia. Ademais, a gestão escolar democrática “... não é, apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação” (Lima, 2018, p. 26). A gestão escolar constrói sua liderança em suas práticas no diálogo e na participação dos diversos segmentos escolares. A liderança é um fenômeno da gestão que se constrói integrado aos atores escolares e na concretização de suas ações.

### **Provimento do cargo de gestão escolar na educação estadual**

Os registros históricos e legais das leis do Estado do Rio Grande do Sul (RS) que regem a gestão democrática, fundamentaram as eleições para os gestores escolares, bem como suas ações práticas nos diferentes contextos das escolas estaduais. Os primeiros indicativos históricos referentes à democratização da escola pública aparecem numa correlação de forças entre o magistério estadual com os coordenadores da educação do Estado. A história mostra que a primeira greve em 1979 do magistério Estadual, após o regime militar, resultou na constituição de uma Comissão mista entre o Sindicato dos professores e a Secretaria de Educação. Desse processo de diálogo, resultou a aprovação da Lei 8.025/85 (Governos Jair Soares – 1983-1987), definindo normas para as eleições de diretores, por meio de uma lista tríplice. Assim, evidencia-se um avanço no processo de gestão democrática, porque, até então, os cargos eram de indicação política partidária. Para Oliveira e Carvalho (2015), a escolha do diretor por indicação revela a faceta histórica patrimonial da educação brasileira, desconsiderando a capacidade de organização das instâncias educacionais e de gestão no contexto da escola.

Em 1988/1989, organiza-se a Constituinte Estadual e o Fórum Gaúcho em Defesa da Escola Pública, garantindo-se a reiteração do princípio de gestão democrática instituído pela CF/88. A Lei Estadual normatizou, a partir do Artigo nº 213, a instituição dos Conselhos Escolares e a eleição direta e uninominal para diretores escolares. Em conformidade com a

Lei 9.233/91, que institui eleições diretas e uninominal por meio de chapas. No mesmo ano, o processo teve surpresa, quando o governador eleito arguiu inconstitucionalidade das Leis nº 9.233 e nº 9.263, embasando-se na CF/88 que era de responsabilidade do Governador a nomeação do cargo e transformou a ocupação da função, em indicação política.

Nesse contexto, abre-se um parêntese para observar a fragilidade legal que a própria Constituição apresenta. No caso a nomeação é de responsabilidade do Executivo, mas a forma para chegar a ter os nomes que ocuparão a função, fica ao condicionamento do mesmo poder, podendo, assim, ser participativa ou não. Na sequência, a Lei nº 10.576/95, (alterada em 2001 e em 2012) normatiza a eleição de diretores, a composição e as funções do Conselho Escolar, a autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Em seu art. 1º a gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo nº 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo nº 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, tendo a participação dos segmentos das comunidades escolares nos processos decisórios conjuntamente com os órgãos colegiados.

Isso significa que a escola do Estado/RS tem na expressão da Lei Estadual nº 10.576/95 a possibilidade de organização que prevê a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, inclusive na eleição de seus dirigentes, porém, não expressa a forma, ficando, portanto, relativa à vontade e ao entendimento de quem tiver com este poder de decisão. Na mesma Lei, em seu Artigo nº 3, fica resguardado um “último olhar” (grifo nosso) das autoridades superiores sobre esta organização e a possibilidade de interferência caso seja necessário, expressa neste mesmo artigo, que explicita que todo estabelecimento de ensino está sujeito à supervisão do Governador e do Secretário de Estado da Educação, na forma prevista para as entidades da Administração Indireta. No entanto, essa mesma lei dá poderes ao Conselho escolar para que, no processo de eleição de diretores, organize, institua comissão, coordene e comunique o resultado à autoridade competente.

É importante relatar que o Estado do Rio Grande do Sul foi o primeiro da federação nacional a ter legislação específica ao regramento da gestão democrática no seu sistema de ensino, representada pela Lei nº 10.576/1995 atualizada em 15 de maio de 2012. Conforme essa Lei, a administração dos estabelecimentos de ensino será exercida pela equipe diretiva, integrada pelo diretor, pelo vice-diretor, pelo coordenador pedagógico e pelo Conselho Escolar. A indicação do diretor e do(s) vice-diretor(es) ocorre mediante votação direta da

comunidade escolar, por meio de chapa. O período de gestão é de três anos, permitindo uma recondução sucessiva (Artigo nº 4 da referida lei).

Assim, seguindo a legislação, poderá concorrer a função de diretor e/ou de vice-diretor(es), todos membros do Magistério Público Estadual ou de servidor, em exercício no estabelecimento de ensino, devendo integrar uma chapa e preencher os seguintes requisitos: i) possuir curso superior na área de Educação; ii) ser estável no serviço público estadual; iii) concordar expressamente com a sua candidatura; iv) ter, no mínimo, três anos de efetivo exercício no Magistério Público Estadual ou no serviço público estadual; v) comprometer-se a frequentar o curso para qualificação do exercício da função que vier a ser convocado após indicado; vi) apresentar plano de ação para implementação na comunidade, abordando, no mínimo, os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola; vii) estar em dia com as obrigações eleitorais; viii) não estar, nos cinco anos anteriores à data do registro da chapa, sofrendo efeitos de sentença penal condenatória; ix) não ter sido condenado em processo disciplinar administrativo em órgão integrante da Administração Pública Direta ou Indireta, nos cinco anos anteriores à data do registro da chapa; x) não estar concorrendo a um terceiro mandato consecutivo na mesma ou em outra unidade escolar; e, xi) não ocupar cargo eletivo regido pela Justiça Eleitoral, em qualquer nível (Rio Grande do Sul, 1995, Art. 20).

O último processo de eleição de equipes diretivas no Estado do Rio Grande do Sul aconteceu no ano de 2018. Participaram do processo 2.374 escolas, deste total 1.800 realizaram o pleito normalmente, o que corresponde em 75,8% do total. Foram 912 diretores reeleitos, o que representa 50,6%. Já em 561 escolas não tiveram chapas e teve indicação, o que representa 23,6% do total. Não houve quórum em 13 estabelecimentos de ensino, totalizando 0,5%. A novidade foi curso de qualificação obrigatório oferecido pela Secretaria Estadual de Educação para os gestores eleitos. A finalidade foi repassar informações sobre o funcionamento dessa, a partir dos departamentos de Planejamento, Administração, Recursos Humanos e Pedagógico, além de conteúdo voltado para a liderança e para comunicação, dentre outros, obtendo carga horária de 120 horas, dividido em três etapas, sob a forma de Ensino a Distância em plataforma digital específica e em caráter obrigatório aos candidatos (Seduc, 2019).

Sobre o tema da gestão democrática, explicitam-se os aspectos legais e históricos da educação no Estado do Rio Grande do Sul, destacando-se que as formas de gestão são sempre meios e nunca fins. O fim no caso é a aprendizagem. A gestão é bem maior que a função ou o

cargo que o gestor venha ocupar. Assim, é preciso organizar uma realidade que se traduz pelo envolvimento humano, pela comunicação, pelo coletivo e quem sabe pelo diálogo.

É salutar o ouvir, o dialogar e a capacidade de coordenar que nos propicia uma gestão democrática. O processo de escolha da equipe diretiva tem caráter legal e democrático. Compreende-se que a eleição ocorreu pela dinâmica dos movimentos sociais da educação que se tornou referência jurídica como forma de organização e de registro das lutas realizadas por organizações sociais para garantir direitos. Oliveira e Carvalho (2015) explicitam que a eleição à gestão escolar permite verificar melhor as competências e as habilidades dos candidatos. Desse modo, observam-se as intenções dos gestores e seu plano de trabalho, bem como a participação na comunidade escolar. Ademais, ainda persistem aspectos formativos para o cargo da gestão escolar que venha ao encontro da realidade democrática. Assim, entende-se que ser gestor escolar demanda um processo de formação para assumir o cargo.

A escola é um organismo vivo, constituído de pessoas que levam no seu ímpeto a formação. No entanto, formar para que ou para quem? Fundamento básico que precisa ser estabelecido, ainda, quando se define trabalhar na gestão escolar. Para Massena (2018), ao assumir a gestão da escola, abre-se a possibilidade político-pedagógica de sua função, que se compromete com o processo de democratizar as instâncias escolares, garantindo processos coletivos de participação das decisões a serem tomadas.

Dessa forma, a gestão democrática estimula muitas possibilidades de organização. Todavia, é um processo a ser buscado acreditando que, ainda em sua transmutação e no seu caráter sazonal, é concretizado por meio das pessoas (físicas ou jurídicas) e essas estão em constante transformação. São mecanismos formais (leis, regimentos, dentre outros) e práticas diárias que se revelam nas unidades escolares sob muitas facetas, mas que influenciam a formação humana como sujeitos de uma sociedade.

## **O percurso metodológico**

A pesquisa em relação ao objeto de estudo foi classificada como pesquisa de campo, uma vez que a construção/coleta de dados foi desenvolvida com gestores escolares no contexto de sete escolas (quatro escolas do campo e três escolas urbanas) em diferentes municípios da região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Em relação à abordagem, a pesquisa foi delineada como qualitativa, pois o ambiente (espaço da escola) foi a fonte direta de dados, os dados coletados foram descritivos, bem como a preocupação com o processo foi

maior que o produto final e os significados que os gestores escolares deram foram focos centrais dos pesquisadores (Lüdke & André, 1986).

Em relação ao universo da pesquisa, apresentam-se o locus e os sujeitos. A investigação ocorreu em escolas públicas estaduais que tem como mantenedora a Secretaria Estadual de Educação por meio da 15ª Coordenadoria Regional de Educação (15ª CRE), com sede em Erechim/RS.

A 15ª CRE possui 101 escolas (maio/2020), localizada no norte do Estado, coordena as instituições públicas estaduais organizadas em 41 Municípios. Esses organizados na sub-regiões da Associação dos Municípios do Nordeste (AMUNOR) e da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Gaúcho (AMAU). Assim, devido à amplitude do quadro da rede estadual segmentada na 15ª Coordenadoria, optou-se em fazer alguns recortes para delimitar a pesquisa: escolas públicas estaduais de ensino fundamental, com número de estudantes entre 48 a 120, em funcionamento em dois turnos, com gestor(a) 40 horas na função, no mínimo 05 professores, escolas do campo e urbanas, e pelo menos um profissional na função de alimentação e de higienização. Nesse cenário, trabalhou-se com sete escolas localizadas em cinco Municípios diferentes: Sananduva (uma do campo e uma urbana), Getúlio Vargas (uma do campo), Erechim (uma do campo e uma urbana), Machadinho (uma do campo) e Erval Grande (uma urbana).

Os sujeitos do estudo foram as sete gestoras representantes das referidas escolas, nominadas como G1, G2, G3, G7, no ano letivo de 2021. Os dados foram coletados/construídos por meio de uma entrevista semiestruturada como instrumento. Utilizaram-se, como fonte de informação no recorte analisado, uma pesquisa na literatura (artigos científicos, livros) e as gestoras participantes da pesquisa.

Todas as gestoras concordaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), respeitando os aspectos éticos da pesquisa. Esta pesquisa foi submetida à aprovação do comitê de ética, sendo aprovada para realização, conforme Parecer Consubstanciado nº 4.507.917, atendendo, assim, a resolução CNS 466/2012.

## **Resultado e discussão**

O diálogo é parte integrante da resistência, de ouvir e coletivamente colocar em ações o trabalho dos gestores. Assim, o ato de “educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada

instante...” (Freire, 2007, p. 134). Para a gestão escolar, o processo de escolha da equipe diretiva, prevista em legislação estadual, nem sempre é uma opção de disputa eleitoral. Há a dinâmica da indicação sobreposta à ausência de candidatos e, também, aos processos de aposentadorias que necessitam de substituição dentro do período vigente do mandato proposto. Ainda, diante do exposto, as pessoas têm a condição de aceitar ou não porque, no fundo, é tocada por algum sentimento relacionado à escola e ao desafio de sua gestão.

Nesse sentido, fica evidente, na fala dos gestores, a motivação pelo trabalho no processo de participação da eleição, por exemplo, na resposta: “escolhi ser gestora para humanizar o processo. Gosto muito de ser gestora e digo também que sou muito feliz na gestão” (G1). Observa-se a identificação da participante com o trabalho da gestão. Outra proposição que aparece, nos diálogos, são práticas de gestão de uma liderança coletiva, que permite tomar decisões coletivas com as diversas instâncias da escola, como: conselho escolar, grêmio estudantil e APMF. Para G2, “a gente traz um espírito de liderança, de coordenar e não impor. De apaziguar, achar sempre um caminho. Acredito que a educação é com educação e conhecimento que as pessoas podem ser melhores e felizes”. Conforme Freire (2007), quando o ser humano compreende a sua realidade, desafia-se e procura soluções, buscando, assim, a transformação que ocorre em seu mundo e dele para com o meio em que se encontra inserido.

O desafio de compreender a sua realidade, na prática da gestão, é que vai manifestar as formas de atuação diante do quadro coletivo que envolve. As circunstâncias conduzem às ações, geram reflexões individualizadas que podem manter-se assim ou ser externado ao grupo. Se a gestão estiver pensada com vistas à democracia, também na medida da reflexão, vai modificar condutas e dar passagem em direção da participação social coletiva.

Quando o pensamento reflexivo acontece, adapta as pessoas ao seu meio, porque como humanos, busca-se compreender o que ocorre ao redor. A partir dali percebem-se os desafios a serem enfrentados. Isso pode gerar desespero, insatisfação ou uma grande compreensão de buscar mais conhecimento, participação e força para, em conjunto, enfrentar os desafios da escola. Instigados pela necessidade, pode-se estar curiosos ao processo, agindo, refletindo, observando, gera-se o próprio aperfeiçoamento. Para Dewey (2007), o aperfeiçoamento consiste no desenvolver a curiosidade, o hábito de pesquisar e de ir em busca do desconhecido.

O processo da gestão educacional precisa proporcionar oportunidades reflexivas para o coletivo da escola, tais como: famílias, estudantes, professores, servidores e a comunidade do

entorno para que possam ser atores e cresçam a partir do compartilhar de suas experiências. O pensamento acontece de maneira individualizada, mas é na interação entre as pessoas de compartilhar com os demais que ele acontece. No entanto, este espaço é demonstrado por uma realidade de escola que implementa ações a partir de práticas democráticas. Na realidade o oposto também pode acontecer.

Permeada por muitas interfaces a gestão democrática é explicitada nos diálogos com os entrevistados de forma recorrente. Observa-se ser mais familiarizado, mais conhecido e de expressão própria na análise daquilo que entende e percebe na sua prática enquanto gestora. Nas respostas, é possível verificar que a referência conceitual está diretamente associada com a realidade com que vivem os gestores participantes da pesquisa.

Para G3, “trabalhar todos juntos, lutar pelo ideal da escola. Ter planejamento organizado com todos na escola: o que queremos para a escola? Democracia é trabalhar junto por um ideal positivo, não apenas trabalhar por trabalhar”. Com isso também é observado que não há um espaço de debate entre as gestoras que configure uma proximidade acadêmica com o tema. Sentem-se, nas falas, as dificuldades vivenciadas dentro do que pensam e o que acontece na sua prática.

Quando se fala em gestão democrática, a gestora G4 diz que “é ouvir porque nós temos vários segmentos na escola; trabalhar ouvindo todos os segmentos”. Na visão de G5, “acredito que a gestão democrática precisa ser pautada no diálogo: seja no planejamento das aulas com os professores, seja na organização do trabalho com os funcionários; gestão democrática é quando a gente precisa estar presente”. Para G6, “penso que é como a gente deve trabalhar, porque ouvindo a gente consegue encaminhar melhor, ouvindo todos; Entendo como um processo de participação de todos eles, cada um no seu segmento. É importante ouvir todos”.

Ainda que haja proximidades de pensamentos, como já se relatou, diferem exatamente porque estão baseados ao conhecimento e na vivência de cada uma. Trazemos dois aspectos, em especial nesta análise: a falta de formação continuada para gestores em aspectos acadêmicos e etimológicos e, paralelo a isso, a valorização da experiência e da história de vida de cada uma e suas relações com a condução dos processos.

Entender a gestão democrática como um espaço de presença dos segmentos, do coletivo é estar presente para poder acompanhar o processo, é estar atento aos andamentos e, sobretudo, dar liberdade de expressão para os que ali estão. A coordenação disso fica com o

gestor que deverá respeitar diferentes opiniões, todavia, não perder o foco aonde a instituição quer chegar. Isso demanda que, também, a gestão democrática é elencada em assembleia. Na prática, toda “a experimentação leva à reflexão” (Dewey, 2010, p. 135), a partir da vivência e da observação das experiências é que se chega onde se deseja. Dessa forma, “refletir é olhar para o que acontece a fim de extrair a rede de significados que constitui o principal material para um comportamento inteligente em experiências futuras. É o coração da organização intelectual e da mente disciplinada” (Dewey, 2010, p. 91).

Uma escola democrática demanda a liberdade de expressão, pactuar as opiniões diferentes, porém é salutar destacar que a liberdade não significa que ações de cada um siga sua própria vontade, relevar o seu desejo e favorecer a pequenos grupos. As gestoras sinalizam a coletividade nas suas concepções, portanto, a liberdade precisa ser vista como uma conquista desta coletividade, com responsabilidade. Abordam que as decisões em conjunto são, para si, uma forma de também dividir as responsabilidades, quer dizer, as decisões precisam ser pensadas de forma a tender as reais necessidades do grupo da escola.

É, neste processo, que os envolvidos se desenvolvem como seres sociais que sabem viver coletivamente. Sobretudo porque aprendem a renunciar suas próprias visões em favor do coletivo, uma vez que a democracia postula tempo e só se efetiva quando se souber guiar a própria liberdade. Um princípio que precisa ser postulado e desenvolvido no grupo para ter senso de organização social em seguida. Uma das entrevistadas acredita que “... a gestão democrática precisa ser pautada no diálogo, ... gestão democrática é quando a gente precisa estar presente” (G5).

Por isso, que se coaduna da ideia de que “a democracia é mais do que uma forma de governo é, essencialmente, uma forma de vida associada, de experiência conjunta e mutuamente comunicada” (Dewey, 2007, p. 93). Ainda que falar em democracia no Brasil é voltar-se aos sistemas de governo, pela maioria, ainda que não se vivencie nas escolas, os gestores levam suas experiências, suas reflexões e suas ações conduzindo seus ideários democráticos, mas se a democracia for uma opção da escola, todos os segmentos necessitam ter voz e vez nos processos, pois neste espaço, qualquer prática antidemocrática não será bem-vinda. Como humanos, é preciso ter a capacidade para reflexão, sendo de extrema importância que o ambiente em que se está inserido um provocador desta consideração.

Freire (2002) já pensava a participação como uma experiência dialógica desde o interior das instituições públicas, principalmente. Ele demonstra desde Educação e atualidade

brasileira, escrito em 1959, uma concepção sobre a democracia e a participação como, necessariamente, resultantes de processos educativos, cuja aprendizagem se dá pela experiência concreta: “se há um saber que só se incorpora ao homem experimentalmente, existencialmente, este é o saber democrático” (Freire, 2002, p. 15).

Todo o trabalho, realizado com a educação ou com a escola, constrói relações com as humanidades que por ali passam na sala de aula, nos pátios, nos refeitórios nas praças e nos ginásios. Ser humano caracteriza sentimentos, caracteriza vida. Uma gestão democrática “é olhar para todos os lados, agir com razão e bom senso, estar à frente de todo o processo da escola e saber o que acontece nela. É um elo de interligação entre todas as dimensões da escola” (G1). É estar em todos os ambientes, aprendendo com cada sujeito que está ali, “conhecendo e ouvindo a comunidade” (G3). Também o gestor no contexto da prática escola precisa “coordenar, motivar e extrair o melhor de cada sujeito. É importante que cada setor sinta que são importantes, que são sujeitos e tem um papel fundamental na construção que queremos” (G6).

Para todas as gestoras que participaram da pesquisa está presente o esforço de ser sustentação do processo de democracia por meio das ações da escola. Seja sendo pilar de sustentação, seja, sendo articuladora. Ouvindo, coordenando, colocando-se no lugar do outro e articulando de modo a tornar as ações da escola interessante a fim de desertar o desejo da comunidade em estar presente. Deveria ser um processo normal, ter interesse em participar, mas não é a realidade total. Quando as pessoas têm interesse “significa, pois, que uma pessoa se identificou consigo mesma, ou que se encontrou a si mesma, no curso de uma ação. E daí se identificou com o objeto ou forma de habilidade necessária à prossecução feliz de sua atividade” (Dewey, 2007, p. 120).

No entanto, o mais difícil é olhar para si em uma sociedade voltada para o externo. A gestora faz um grande esforço, “motiva, puxa, extrai o melhor de cada pessoa” (G5), mas somente terá sentido em vista de um fim a ser atingido. Contudo, este esforço do qual falamos não pode concluir-se em si mesmo. A gestora vê a frente e consideramos este esforço como sinônimo de “persistência, continuidade de ação: tenacidade apesar dos obstáculos e das dificuldades. Esforço, entendido como simples dispêndio de força e de energia, não é, porém o que deve preocupar o educador” (Dewey, 2007, p. 122).

Considerando a perspectiva mediadora da educação, as gestoras educadoras e, isso está perceptível nas falas, consideram o motivo como a capacidade de influenciar as ações no

tempo presente da escola. Não se limitam. Sabem que para além de serem ouvintes precisam ter proposição e fazem dos outros, sujeitos, “Seja CPM, Conselho escolar, professores. É importante que cada setor sinta que são importantes, que são sujeitos e tem um papel fundamental na construção que queremos” (G4). Então, o dia a dia pode degastar o interesse e o esforço das gestoras, mas constituir de forma democrática a gestão escolar é um caminho possível para constantemente angariar forças com todos os sujeitos que, no contexto escolar, fazem gestão.

### **Considerações finais**

Num exercício de síntese, pode-se explicitar que a gestão democrática possibilita conduzir a gestão escolar a partir da participação, da autonomia e da tomada de decisão de forma coletiva, com todas as instâncias da escola. Acredita-se que o objetivo seja analisar as experiências de práticas de gestão democrática em escolas de educação básica, desenvolvidas por gestores escolares, conduzindo à investigação, explicitando resultados que potencializem outros espaços de gestão escolar. O papel do gestor, a participação e a autonomia, conectada à tomada de decisão, são resultados identificados.

Outro ponto a ser destacado é a relevância desse trabalho para o campo dos conhecimentos educacionais, principalmente nas experiências de gestão democrática. Esta é uma pesquisa que propõe um aporte teórico no contexto da gestão em que se coletam os dados nos espaços escolares e proporciona-se desenvolver novos conhecimentos que vão ao encontro da educação básica.

Desse modo, ficou evidente que o papel do gestor escolar é o de acolher, ouvir e coletivamente colocar em ações as práticas decididas de forma coletiva. Não é somente estar na gestão, mas é educar a si mesmo e educar-se na coletividade com as instâncias da escola e de seus profissionais da educação. Isso ocorre justamente com a escolha da equipe diretiva e a motivação que perpassa no processo de participação. Ser gestor é humanizar o processo, é constituir-se um líder coletivo, que permite tomar as decisões após as proposições elaboradas pelo todo. São decisões tomadas que vão ao encontro dos interesses da maioria, sendo aceitas por todas as instâncias e seus profissionais, bem como realizadas com a participação da coletividade. Quando todos compreendem a sua realidade, desafiam-se a procurar soluções que transformam a própria realidade dele para com o meio.

Outro resultado identificado, nas práticas de gestão democrática, é a participação e a autonomia. É muito presente nas práticas e nas experiências de gestão que a democracia é mais do que uma forma de governar, é uma associação de experiências conjuntas que gera mais participação e construção da autonomia, para estar presente nas ações da gestão. A participação e o diálogo se fortalecem, colocam-se como sujeitos dos processos e constroem uma das características que se considera essencial no ser humano que é a autonomia. Mas, não é uma autonomia individualizada, e sim uma autonomia coletiva construída pela e na participação.

Desse coletivo que participa, educa-se, constrói-se a autonomia e tomam-se as decisões. É sempre importante que o ambiente em que se está inserido seja provocador. Nesses espaços, a participação torna-se um dos princípios fundamentais para que a tomada de decisões ocorra de modo integrado, coletivo. A gestão escolar torna-se mediadora do processo, em que as decisões já foram organizadas, anteriormente, pelo coletivo. Essas experiências concretas tornam-se democráticas e com grande notoriedade para dar certo, fornecendo novos saberes e se sentindo além de sujeito participante das práticas democráticas de gestão, educando-se para as próximas participações, na construção da autonomia e na tomada de decisões coletivas. Uma gestão democrática é um elo de interligação entre todas as dimensões da escola e seus sujeitos que ali, no contexto das práticas, constrói um ensino e uma aprendizagem democrática.

## Referências

Dewey, J. (2007). *Democracia e educação*. Lisboa: Didáctica Editora.

Dewey, J. (2010). *Experiência e educação*. Petrópolis: Vozes.

Freire, P. (2002). *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra.

Jacomini, M. A., Perrella, C. S. S. A., Alencar, F., & Stoco, S. (2022). Gestão (não) democrática na política educacional do estado de São Paulo – 1995-2018. *Rev. bras. Estud. pedagog.*, 103(263), 117-137. <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.103i263.4975>

Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

Lima, L. C. (2018). Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, 34(68) 15-28. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479>

Lima, L. C. (2014). A gestão democrática das escolas. *Educação & Sociedade*, Campinas, 35(129), 1067-1083. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014142170>

Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Massena, J. H., & Luce, M. B. (2018). Diretores das Escolas Estaduais do Rio Grande do Sul: um retrato possível. *Jornal de Políticas Educacionais*, 12(8). <https://doi.org/10.5380/jpe.v12i0.58595>

Oliveira, D. A. (2015). Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educ. Soc.*, 36(132), 625-646. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152440>

Pavan, R., & Lima, L. C. (2020). Por uma educação democrática, pública e da decisão: entrevista com Licínio C. *Educação em Revista*(36). <https://doi.org/10.1590/0102-4698219832>

Santos, A. P. S., Viscarra, S. P., & Soligo, V. (2021). *Indicadores e práticas de gestão democrática no âmbito da educação básica municipal e as avaliações em larga escala*. Curitiba, Appres. <https://doi.org/10.24824/978652510554.3>

Souza, Â. R. (2019). As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27(103), 271-290. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601470>

#### Informações do Artigo / Article Information

Recebido em: 15/12/2022  
Aprovado em: 07/04/2023  
Publicado em: 21/10/2023

Received on December 15th, 2022  
Accepted on April 07th, 2023  
Published on October, 21th, 2023

**Contribuições no Artigo:** Os(as) autores(as) foram os(as) responsáveis por todas as etapas e resultados da pesquisa, a saber: elaboração, análise e interpretação dos dados; escrita e revisão do conteúdo do manuscrito e; aprovação da versão final publicada.

**Author Contributions:** The author were responsible for the designing, delineating, analyzing and interpreting the data, production of the manuscript, critical revision of the content and approval of the final version published.

**Conflitos de Interesse:** Os(as) autores(as) declararam não haver nenhum conflito de interesse referente a este artigo.

**Conflict of Interest:** None reported.

#### Avaliação do artigo

Artigo avaliado por pares.

#### Article Peer Review

Double review.

#### Agência de Fomento

Não tem.

#### Funding

No funding.

#### Como citar este artigo / How to cite this article

APA

Bonez, J., Santos, A. P., Prsybyciem, M. M. (2023). Gestão democrática: experiências de práticas de gestores em escolas de educação básica. *Rev. Bras. Educ. Camp.*, 8, e15376. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.rbec.e15376>

ABNT

BONEZ, J.; SANTOS, A. P.; PRSYBYCIEM, M. M. Gestão democrática: experiências de práticas de gestores em escolas de educação básica. **Rev. Bras. Educ. Camp.**, Tocantinópolis, v. 8, e15376, 2023. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.rbec.e15376>