

GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR: PRINCÍPIOS DA AUTONOMIA, DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

Shackner Perígolo Souza¹
Jerônimo Sartori²

Só há gestão democrática quando a maioria dos sujeitos a desejam, brigam, vivem a cada dia por ela. Gestão democrática não é algo imposto ou dado, é uma conquista, é fruto do desejo de uma escola mais humana, mais justa e plural (Prado, 2000, p.27).

RESUMO

O presente artigo tem como tema central de pesquisa a gestão democrática no âmbito da educação e, como objetivo, compreender como os princípios de democracia, de autonomia e de participação se relacionam no campo da gestão educacional e escolar democrática da escola pública. Acrescentamos que a escolha do tema deve-se ao fato de perceber a importância da gestão democrática nas instituições educacionais na perspectiva de que ocorra uma educação emancipadora e de qualidade. A gestão democrática deve ter como princípios fundantes a democracia, a participação e a autonomia. Para alcançar o objetivo, realizamos uma investigação de natureza qualitativa, por meio dos procedimentos da pesquisa bibliográfica embasada em estudos pertinentes à problemática em pauta. Entre os principais autores consultados a fim de fundamentar teoricamente o estudo encontram-se Bordenave (1994); Bobbio (1998); Chomsky (2002); Cocco & Sudbrack (2014); Cury (2007); Dourado, Oliveira & Santos (2007); Ferreira (2000); Kant (1985); Pierozan & Werle (2018); Prado (2000); Silva (1998) entre outros. Os resultados obtidos apontam que os princípios da gestão democrática aqui levantados, *democracia, participação e autonomia*, representam o núcleo para qualquer discussão da gestão democrática no campo da educação, seja nos sistemas de ensino ou nas escolas, para que haja uma educação de qualidade. Ademais, o avanço do neoliberalismo vem dificultando a participação efetiva das pessoas nos processos democráticos. Assim, cabe-nos ressaltar que o sentido maior de uma gestão educacional e escolar democrática consiste exatamente em servir de antítese para enfrentar a força da tradição da administração empresarial, que visa à mercantilização da educação com o apoio da classe dominante.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão educacional e escolar. Autonomia. Democracia. Participação.

¹ Acadêmico do curso de Licenciatura em Filosofia e da Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim. Email: shackner@hotmail.com.

² Orientador. Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente e pesquisador na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – campus Erechim/RS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2267208594636934>. E-mail: jetori55@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

Os artigos 205³ e 206 da Constituição Federativa do Brasil (CF) de 1988 preveem em forma de lei o direito de todas as pessoas terem acesso a uma educação de qualidade⁴, sendo dever do Estado, junto com a família, garantir esse direito⁵. Ainda, de acordo com a CF de 1988, um dos princípios para a educação é de que deve ser garantida a gestão democrática no ensino público, em forma de lei⁶.

Tendo em vista os aspectos legais, entre os diversos fatores que são necessários para que ocorra uma educação democrática, participativa e de qualidade, é imprescindível que a gestão democrática-participativa aconteça tanto em âmbito de sistemas de ensino quanto de unidades escolares. Assim sendo, “A gestão democrático-participativa na escola apresenta-se como um dos aspectos fundamentais das condições de oferta de ensino com qualidade” (Dourado; Oliveira; Santos, 2007, p. 20).

A gestão democrática se entrecruza com a condução administrativa e pedagógica da escola, incidindo na qualidade do ensino. No entanto, na prática do ensino no Brasil, de modo geral, a gestão democrática ainda é um calcanhar de Aquiles⁷ no sistema educacional, pois apesar de ser um princípio conquistado na CF de 1988, ainda não está materializada na prática na maioria das escolas brasileiras. Assim sendo, neste estudo temos como objetivo: compreender como os princípios de democracia, de autonomia e de participação se relacionam no campo da gestão educacional e escolar democrática da escola pública.

Uma vez que a qualidade do ensino se dá enlaçada com a gestão democrática que, por sinal, está garantida em forma de lei, não quer dizer que de fato ela aconteça devido às inúmeras dificuldades. A despeito disso, nos perguntamos: quais os princípios fundantes da gestão educacional e escolar democrática e como eles se refletem na educação? Assim, o

³ Art. 205: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988, art. 205).

⁴ VII - garantia de padrão de qualidade (Brasil, 1988, art. 206, VII).

⁵ De acordo com Carlos Cury, no texto “*A gestão democrática na escola e o direito à educação*”, a educação é estabelecida em nosso ordenamento jurídico como direito e dever “direito do cidadão — dever do Estado” (Cury, 2007, p. 484).

⁶ “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (Brasil, 1988, cap. III, art. 206).

⁷ A expressão *calcanhar de Aquiles* aqui utilizada remete ao guerreiro da mitologia grega da obra *Iliada* de Homero para designar seu ponto fraco da educação em relação à gestão democrática. Segundo a mitologia “Aquiles possuía uma força tremenda. Quando ainda era um bebê, Tétis, prevendo quão forte seu filho seria, quis torná-lo imortal e, para isso, o mergulhou nas águas do rio Estige. Desse modo, seu corpo tornou-se invulnerável às armas e às doenças. O único ponto fraco era o calcanhar direito, que não fora molhado no rio, pois por ele é que Tétis segurara o menino” (Stephanides, 2016, p. 32). Dessa forma, a força que a aplicabilidade da gestão democrática tem em transformar a educação remete ao guerreiro, ao mesmo tempo em que é também a parte faltante, demonstrando a própria fraqueza da educação brasileira com sua ausência.

presente trabalho trata de responder, mesmo que de forma basilar, os conceitos importantes que se encontram em dinamização quando falamos de gestão democrática no âmbito educacional (escolas e sistemas).

A escolha do tema deve-se ao fato de perceber a importância da gestão democrática para que ocorra uma educação que reverbere em um ensino de qualidade. Também, é preciso destacar que, ao mesmo tempo que os processos no campo da educação transcorrem, os princípios fundantes da gestão democrática, em muitos espaços, são desconhecidos; portanto, não havendo a sua aplicabilidade de fato.

Na elaboração do trabalho em pauta, seguimos a abordagem de natureza qualitativa e a metodologia orientada pelos procedimentos da pesquisa bibliográfica em sua vertente qualitativa, isto é, “A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico” (Moraes, 1999, p. 2). Nesse sentido, optamos por investigar a gestão democrática a partir dos conceitos de autonomia, de democracia e de participação, pois entendemos que não há gestão democrática na ausência dos princípios fundantes aludidos. Acrescentamos que, neste trabalho, relacionamos a gestão democrática no âmbito educacional e no âmbito escolar, respectivamente, sistemas e escolas.

Apresentamos este trabalho dividido em três partes. Na primeira parte, intitulada *Da gestão autoritária à conquista da gestão democrática*, apresentamos de forma ampla o contexto no qual se insere a gestão democrática na educação. Na segunda parte, denominada *Gestão democrática e participativa*, tratamos de compreender os conceitos de gestão, de democracia e de participação no campo da educação. Já na terceira e última parte, analisamos o princípio da autonomia, considerando-o princípio elementar quando falamos de gestão democrática.

DA GESTÃO AUTORITÁRIA À CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: O CONTEXTO

A gestão democrática do ensino público é um direito conquistado e garantido por lei na CF de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)⁸,

⁸ LEI nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

artigo 3º, inciso VIII⁹. No entanto, segundo estudos recentes, sua aplicação tem demonstrado ser difícil de efetivar-se na prática. Nessa perspectiva, nos apontam Pierozan e Werle:

Ponderamos então que a democratização da gestão educacional no Brasil é antes um compromisso constitucionalmente estabelecido entre Estado e sociedade e não uma opção de governantes e administradores independente de unidade federativa, desde que tratando da educação pública. No entanto, o fato de que tenhamos tantos documentos que necessitem reafirmar e referendar a gestão democrática demonstra que este compromisso tem dificuldade de ser materializado na maioria das escolas e das redes de ensino (2018, p. 49).

Prado (2020), no texto *Do diretor ao gestor: um passeio pela história recente da administração educacional no Brasil*, investiga a contextualização histórica de um passado não tão distante (antes da CF de 1988) daquilo que era considerado o cargo de diretor “chefe” da escola, ou seja, uma espécie de gerente autoritário. Ademais, transcorre até sua reconstrução frente às exigências atuais, em articulação com a conquista do direito da gestão democrática, o objeto de nossa análise.

Antes desse período, reflexo de uma política castradora e centralizadora, influenciada fortemente por preceitos militares, o sujeito que ocupava o cargo mais elevado na escola, que administrava as questões pedagógicas, burocráticas e de pessoas era conhecido como ‘diretor escolar, como ‘chefe’ e, em muitos lugares, como o ‘dono da escola’ (infelizmente, em pleno século XXI, ainda muitos se sentem os donos de escolas que são ‘públicas’ – ‘do povo’!). As ações deste diretor eram fortemente influenciadas pelas práticas administrativas desenvolvidas no setor empresarial. Acreditava-se que o que dava certo na empresa capitalista também seria viável na escola pública e a transposição de projetos, dinâmicas e pressupostos deu-se em vários lugares de forma acrítica. A burocracia, a estrutura verticalizada, o excesso de formalismo, a centralização do poder nas mãos do diretor e a crença na neutralidade da administração empresarial foram características marcantes do período considerado como a fase clássica da administração escolar (Prado, 2020, p. 23).

A princípio, segundo Prado (2020), a partir do ano de 1988, com a nova Constituição Federal, garantimos a universalização do ensino básico (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio). Assim sendo, mesmo depois de anos de um regime autoritário e antidemocrático, ainda foi possível engendrar no diálogo público o pleito para garantir a gestão democrática, conquista essa que se deu com a participação popular e da sociedade civil organizada.

No entanto, o avanço das regras neoliberais, com base na economia global, direcionou o modo de organização dos espaços públicos e privados de forma hierarquizada, o que

⁹ VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal; (LDB – Lei 9394/96 – art. 3º).

dificultou - e ainda dificulta - a prática de uma gestão democrática nas unidades escolares do ensino público. Ante ao exposto, o mercado passa a ditar as regras para de fato tornar-se referência.

É o mercado o novo eixo organizador da sociedade em detrimento do estado nacional, que perde sua força interventora frente à globalização financeira, à internacionalização das atividades econômicas e à liberação da economia mundial. Nesse modelo, o econômico sobrepõe-se ao político passando a ser encarado como a instância norteadora da sociedade (Prado, 2000, p. 20).

Essa organização social, econômica, política e cultural é, no momento, denominada de neoliberalismo, que interveio e continua intervindo, sobrepondo o lucro para alguns poucos indivíduos (elite) e preterindo a maioria esmagadora das pessoas. Essa é a tese de Chomsky no livro *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*.

O neoliberalismo é o paradigma econômico e político que define o nosso tempo. Ele consiste em um conjunto de políticas e processos que permitem a um número relativamente pequeno de interesses particulares controlar a maior parte possível da vida social com o objetivo de maximizar seus benefícios individuais. Inicialmente associado a Reagan e Thatcher, o neoliberalismo é a principal tendência da política e da economia globais nas últimas duas décadas, seguida, além da direita, por partidos políticos de centro e por boa parte da esquerda tradicional. Esses partidos e suas políticas representam os interesses imediatos de investidores extremamente ricos e de menos de mil grandes empresas (Chomsky, 2002, p. 3).

As consequências são muitas e ultrapassam as questões econômicas, como a transformação dos espaços públicos em privados. A ideia corrobora com Prado (2020) ao relacionar as questões público/privado, o que fez com que as grandes corporações se organizassem com foco na economia mundial e ganhassem espaço nas questões públicas, na lógica de disputar e obter recursos (dinheiro) desse lugar da educação e da escola, da qual estamos falando.

Enlaçados a esta perspectiva, realçamos que a escola não é um ente isolado no mundo e tampouco da sociedade. Portanto, devemos pensá-la em uma perspectiva não polissêmica, mas integrada ao corpo social e como produção histórica da sociedade. O texto sobre a qualidade da educação (Dourado; Oliveira; Santos, 2007) exemplifica o âmbito polissêmico da escola e da educação, isto é, na relação dialética da escola no seu contexto intra e extraescolar. No que diz respeito às questões extraescolares, sublinhamos a questão do capital econômico, político, social e cultural, que reflete o nível de escolarização dos pais dos estudantes, o grau da participação na vida escolar destes, o zelo pelos espaços de lazer etc. De

modo geral, os aspectos de desigualdade social impactam diretamente a educação escolar e o protagonismo dos estudantes. Assim, é preciso considerar que o avanço do neoliberalismo está vinculado às questões extraescolares, mas, de algum modo, afeta a vida da/na escola, isto é, impacta significativamente no processo de ensino e de aprendizagem. Por sua vez, seu impacto intraescolar, sem dúvida, reflete as interferências externas tanto na gestão da escola quanto na ação docente em sala de aula.

Em nível educacional (macro) e escolar (micro), as dificuldades de exercer de fato uma gestão democrática existem, considerando que não se trata apenas de mudança nominal de “direção” para “gestão”. Todavia, a opção pela gestão demanda uma nova forma de organizar o funcionamento dos sistemas e da escola, sem descuidar de que a educação como um todo é pautada pela economia, pela política, pela cultura e não descontextualizada da realidade social.

Para avançar na implementação e na vivência de processos democráticos na escola é preciso quebrar com a tradição antidemocrática que ainda se perpetua na sociedade, especialmente na atualidade, com o avanço do neoliberalismo. Desse modo, para progredir, necessitamos de muito trabalho coletivo, de participação, de entendimento, de responsabilidade social e vontade política. Nesses termos, encontramos apoio em Prado (2020, p. 27) quando afirma veementemente que

Não se transforma, em nível local, de um dia para o outro ou por meio de determinações legais, muitas vezes, “de cima para baixo”, uma administração escolar autoritária em uma gestão verdadeiramente democrática e participativa. Faz-se necessário muito trabalho, diálogo, muita discussão, e muita vontade. Isto mesmo, vontade! Só há gestão democrática quando a maioria dos sujeitos a desejam, brigam, vivem a cada dia por ela. Gestão democrática não é algo imposto ou dado, é uma conquista, é fruto do desejo de uma escola mais humana, mais justa e plural. Sendo assim, a gestão participativa não é um processo fácil; ao contrário, marca-se por um passado antidemocrático e pelos desafios diários.

Se, de um lado, temos uma herança militar (ditadura) que nos legou uma organização hierarquizada, com liderança autoritária na direção e na coordenação das unidades escolares, pautada no individualismo; no cenário contemporâneo alimentamos a expectativa de empreender uma forma descentralizada de gestão para alcançarmos uma escola mais cooperativa e participativa, que atenda aos interesses da comunidade escolar. Nesse encadeamento, implica compreender a democracia e os diferentes modos de exercê-la e

vivenciá-la. Em face de nossas leituras, percebemos que, no neoliberalismo, a democracia segue as regras do mercado, transformando cidadãos em meros consumidores.

Mas, afinal, o que de fato é gestão escolar democrática na escola pública? Exploramos essa questão a seguir, na tentativa de esclarecer os principais conceitos fundantes que se alinham a uma gestão democrática e, na medida do possível, estabelecemos relações com práticas recorrentes de gestão educacional e escolar na atualidade.

GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Até o momento, no estudo que vimos desenvolvendo, buscamos compreender um pouco mais acerca do contexto educacional e escolar, bem como entender o andamento da gestão democrática na escola. Passaremos, a partir de agora, à tentativa de ampliar a compreensão da gestão democrática e participativa no contexto da escola pública.

O termo gestão é derivado do latim, da palavra *gestatio*, que significa “o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente [...] fazer brotar, germinar, fazer nascer” (Cury, 2007, p. 493). Se tomarmos a compreensão de Cury (2007) para relacionar com a educação e com o ensino, a gestão pode significar o ato de gerir um ser humano, a promoção humana. Destarte, no que se refere à gestão na educação, Ferreira (2000, p. 306) afirma que:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização e atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebida na administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Cabe-nos ressaltar que, no alinhamento com os princípios da gestão democrática, Libâneo; Oliveira e Toschi (2021), registram a necessidade de mudança de uma prática de gestão conservadora e autoritária, para uma versão de gestão politicamente voltada para o acolhimento e para a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, esses autores enfatizam que o exercício democrático da gestão precisa ser perpassado pelo cumprimento de responsabilidades por parte dos diferentes atores que compõem a comunidade escolar, isto é, não basta apenas participar da tomada de decisões é indispensável a corresponsabilidade na execução das ações encaminhadas. Nesse ínterim, Libâneo; Oliveira e Toschi (2021, p. 453-454), sublinham que uma das funções da gestão da escola, no que diz respeito ao processo da gestão democrática, é a de perseguir a *intencionalidade*, pois

A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção da ação. Na escola, leva a equipe escolar à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além de consenso sobre normas e atitudes comuns.

Cumpre-nos esclarecer que em contrapartida a uma administração empresarial/militarizada com visão mercadológica, encontramos a perspectiva da gestão democrática da educação e da escola, tendo em conta que os seus princípios são: a democracia, a autonomia e a participação. Esses, por sinal, são princípios garantidos por lei (CF de 1988). No que se refere à gestão democrática, encontramos em Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 881) que:

Vários autores – Santos Filho (1998), Bordignon e Gracindo (2000), Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008), Vasconcellos (2009), Burak e Flack (2011) e Cattani e Hozlmann (2011) – defendem uma gestão escolar democrática em que a coletividade possa se manifestar através da participação efetiva nas decisões e ações da escola. Participação e autonomia são, segundo esses teóricos, fatores fundamentais para que a escola construa um espaço de gestão escolar democrática.

Em linhas gerais, a desafirmação e a desinformação desses princípios ou a afirmação deles é o que define a gestão, seja ela autocrática ou democrática. Assim, é pela sua afirmação e prática que estamos lidando com a perspectiva de uma gestão democrática. É na negação dos princípios democráticos que reafirmamos a ordem vigente do neoliberalismo, do individualismo, da competição, da meritocracia, que reverbera no formato de uma gestão educacional e escolar autoritária e antidemocrática.

Os gregos, na Grécia antiga, discutiram a forma de organização social, a qual hoje conhecemos como democracia. O que é de nosso interesse para a compreensão do termo democracia é diferenciar a democracia como o governo do povo, da possibilidade de participação do povo; em contrapartida à forma de governo de/para poucos ou de um só¹⁰. O fato de trazer o significado antigo do conceito de democracia foi apenas para sintetizar o

¹⁰ Os estudos sobre o conceito de democracia podem ser encontrados em: Bobbio; Matteucci; Pasquino. **Dicionário de política** (1998). Também é possível consultar as formas de governo em Aristóteles para o entendimento clássico de democracia: Aristóteles. **Política**. (2006).

conceito de democracia clássica com a possibilidade de participação, além de mostrar que o princípio de participação foi mantido, mas foi unicamente em razão dessa especificidade.

Na contemporaneidade aperfeiçoamos a dimensão do que entendemos por democracia, que era limitada na república grega. A palavra democracia ganha destaque nos discursos políticos de líderes de distintas correntes políticas e com múltiplos significados, sem nenhuma neutralidade e ainda associado com o princípio da participação, mantido desde os gregos.

A democracia não é um valor universal, um conceito neutro; ao contrário, a palavra democracia é polissêmica e, justamente por apresentar várias acepções, seu uso, associado à ideia de participação, ganhou centralidade no cenário político desde o final do século XX, tanto na voz daqueles que se autodenominam representantes da esquerda ou da direita, dominantes ou dominados (Prado, 2020, p. 28).

Com o avançar dos tempos e com as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e educacionais, compreendemos ser fundamental a universalização da democracia, tendo em vista o poder da participação no exercício da cidadania. Considerando o apontamento de Ferreira (2000, p. 303) sobre a democracia no contexto da gestão democrática educacional é possível afirmar que

Todo desenvolvimento verdadeiramente humano deve compreender o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e da consciência de pertencer à espécie humana, isto é, a democracia e a cidadania terrestre. [...] Nesse sentido, aponta-nos para a importância e o vigor da democracia que é mais do que um regime político, é a regeneração contínua de uma cadeia complexa e retroativa onde os cidadãos produzem a democracia que produzem cidadãos.

Destarte, é por meio desse movimento de cidadãos produzindo formas de organização, de modo lógico-dedutivo, que podemos compreender a responsabilidade de participar na tomada de decisões, bem como no desenvolvimento das ações decididas coletivamente. Dessa forma, a gestão escolar pautada pelos princípios democráticos necessita refletir-se no arcabouço do projeto político-pedagógico (PPP), documento que deve ser fruto da construção de um ideário coletivo das comunidades educacionais, bem como nos seus diversos subsistemas. Destacamos que o PPP precisa ser visto de forma inacabada, mas continuamente constituindo-se num instrumento de planejamento em processo de construção coletiva. Assim sendo, o ato de planejar serve de guia para assumir a responsabilidade, tanto individual quanto coletiva, na promoção da formação humana consciente e crítica em cada unidade escolar.

Logo, a gestão democrática, por um lado, representa uma atividade coletiva que requer a participação efetiva, por outro, são imprescindíveis capacidades e responsabilidades individuais, bem como de uma ação coordenada por parte dos gestores (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2021). Apesar disso, compreendemos a gestão educacional democrática, como uma prática que se

Constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola, de seus integrantes, e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando, este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo (Ferreira, 2000, p. 307-308).

Na mesma corrente de pensamento que envolve os processos coletivos e democráticos, Cocco e Sudbrack (2014, p. 120) afirmam que

Para que se desenvolvam ações democráticas dentro do espaço escolar é preciso que todos os envolvidos no processo sintam-se aprendizes desse movimento democrático. Todos precisam ter oportunidade de discutir, de estabelecer ações, de dar opiniões, de fazer-se ouvidos. Enfim, não é uma pessoa, mas o grupo de pessoas da escola que devem pensar os objetivos e ações.

Nesse sentido, a gestão educacional e escolar democrática tem a responsabilidade de fazer germinar um novo ente que impulse o ato de cumprir a função social da educação e da escola, levando em consideração uma construção e a implementação coletiva do PPP, avaliando, permanentemente, os avanços e as dificuldades no desenvolvimento das ações. Entendemos a participação de forma objetiva como ato individual e coletivo. Conforme afirma Bordenave (1994, p. 20), a participação enquanto “intervenção ativa na sua construção, o que é feito através da tomada de decisões e das atividades sociais em todos os níveis”. Nessa perspectiva, a gestão democrática passaria a exercer um caráter de formação para aquilo que lhe falta, isto é, para o sentir-se parte da comunidade escolar. Para o avanço dos processos participativos e colaborativos no sistema educativo caberia “desenvolver mentalidades participativas pela prática constante e refletida da participação” (Bordenave, 1994, p. 26).

Como podemos compreender, a concepção de participação constante e refletida, conforme aponta Bordenave (1994), requer uma autonomia primeiro dos indivíduos para depois alcançar as instituições. Como criar essa consciência de participação e, principalmente, de autonomia? No próximo tópico trataremos com mais afinco sobre o princípio da autonomia.

PRINCÍPIO DA AUTONOMIA

Escolhemos separar, neste trabalho, o tópico *princípio da autonomia* do tópico anterior, *gestão democrática participativa na escola pública*, com o intuito de abordar algumas questões relativas à “autonomia” de forma mais pontual e detida. No entanto, entendemos que o princípio da autonomia não se descola do princípio da participação.

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais, e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2021, p. 456).

Muitas das questões apontadas pelos autores supracitados podem ser levantadas no contexto real das escolas. Nesse sentido, tentaremos dialogar sobre o princípio de autonomia com outros autores, ampliando a busca pela compreensão de tal princípio. Cabe-nos destacar que, sobre a independência financeira das escolas, não levantaremos nenhuma discussão neste espaço para não alargar o campo de estudo, embora entendamos a sua importância para o bom funcionamento da escola e para o desenvolvimento do ensino.

Todo indivíduo que não participa nas tomadas de decisão é guiado pela vontade de outrem. Kant, um dos principais filósofos da modernidade, no seu ensaio *Que é Esclarecimento?* propõe pensar aquilo que seria, segundo ele, a saída do indivíduo de sua minoridade. De acordo com Kant, *Esclarecimento* é a capacidade do indivíduo em utilizar sua própria razão, raciocinar por si próprio, tomar a responsabilidade do seu próprio pensar. Por isso, a autonomia necessita ser conquistada em oposição às formas autoritárias de encaminhamentos e decisões unilaterais, isto é, de “cima para baixo”.

Assim sendo, a condição para alcançar o esclarecimento consiste em obter a liberdade. Somente assim, o indivíduo sairia da minoridade¹¹. Retornaremos a Kant no fim deste estudo a fim de entender o *Esclarecimento* a partir dos sujeitos da autonomia, aqueles que fazem a educação e que compõem a escola.

No texto *Autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*, Silva (1998), ao investigar o entendimento da autonomia da escola pública, percebe que o foco das

¹¹ *Esclarecimento* é a saída do homem de sua minoridade, da qual ele próprio é culpado. A minoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo (Kant, 1985, p. 100).

investigações tem se dado na instituição escolar de educação básica. Todavia, o sujeito da autonomia tem sido um fator esquecido nas investigações e na compreensão do tema, isto é, os sujeitos que materializam a autonomia da escola pública não são considerados como objeto de reflexão. De acordo com Silva (1998, p. 69-70):

Não é tão clara a existência do sujeito para a maioria dos que se dedicam ao estudo do problema da autonomia da escola; isso fica demonstrado na linguagem que apresenta, a qual manifesta o pensamento que utilizam para entender a realidade por meio de expressões como: a escola deve fazer seu próprio projeto; a sociedade delega à escola seu poder; uma nova estruturação criará a escola autônoma etc. É preciso repetir insistentemente a pergunta; ‘Quem’ é a escola? ‘Quem’ é a sociedade? Quem é o sujeito estruturador?

As perguntas provocativas do autor nos chamam a atenção de que a escola não é um ente isolado no mundo, mas uma instituição que pertence à sociedade humana. Tanto a escola quanto a sociedade são entes concretos constituídos por pessoas e para as pessoas. Os sujeitos estruturadores da escola são aquilo que o autor chamou de *fator ausente*, no entendimento daquilo que pode representar a autonomia da escola.

A investigação de Silva (1998) acerca da autonomia da escola perpassou o entendimento de autonomia¹² do indivíduo e do grupo. O entendimento de autonomia no indivíduo é que ele participa da autonomia do grupo. Destarte, faz parte da autonomia a liberdade, enquanto “a capacidade de escolher por alternativas possíveis e/ou criar novas situações ainda não existentes” (Silva, 1998, p.58). No entanto, o exercício da autonomia na vida social é conflituoso, pois nem todos os indivíduos buscam o mesmo objetivo, o que nos faz compreender a prática da autonomia em conflitos de interesses e de relações de poder. Nesse sentido, a noção de poder também se estabelece e participa, conflituosamente, com o fato de exercer a autonomia.

De acordo com Silva (1998, p. 60), a autonomia da unidade escolar, que se enquadra no ponto de vista do coletivo, é "resultado de um percurso, de um movimento que implica esforço e exercício do poder; igualmente, não se mantém sem uma atuação ativa do sujeito". Em outras palavras, a autonomia da unidade escolar só é possível com a participação ininterrupta dos sujeitos autônomos. Assim sendo, na escola a prática da democracia que

¹² Silva apresenta o conceito de autonomia segundo o dicionário: “Faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de se reger (um país) por leis próprias; independência; sistema ético segundo o qual normas de conduta provêm da própria organização humana” (Hollanda, 1983, p. 136 *apud* Silva, 1998, p. 58).

mobiliza a participação, por sua vez, gera autonomia para a definição coletiva dos rumos dos trabalhos escolares (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2021).

É imprescindível, para efetivar a gestão democrática, que a defendamos enquanto ideia e a incorporemos enquanto prática. Sob esse prisma, a autonomia dos sujeitos de participarem efetivamente da instituição escolar é primordial. Afinal, quando Silva (1998) pergunta: *Quem é a escola? Quem é a sociedade? Quem é o sujeito estruturador?*, de certa forma, cada indivíduo é parte das perguntas lançadas, a diferença é que alguns sujeitos atingiram o *Esclarecimento* para Kant (1985) e a autonomia para Silva (1998). Ambos compreendem a imprescindibilidade de nos responsabilizarmos pela instituição escolar. Nós somos os sujeitos estruturadores da escola ou, pelo menos, deveríamos ser.

Enquanto o indivíduo não atinge o *Esclarecimento*, permanece no período de menoridade intelectual que por sinal é muito confortável, “é tão cômodo ser menor [...] Não tenho necessidade de pensar, quando posso simplesmente pagar” (Kant, 1985, p. 100-101). Isso significa ser guiado pelos outros, ter as respostas sem precisar pensar, ao mesmo tempo significa não participar das tomadas de decisões. Para Kant (1985), nós somos responsáveis pelo uso da razão, contudo, não utilizar-se dela é preguiça e/ou covardia.

Ao indivíduo isolado compreendemos a dificuldade de superação de sua menoridade intelectual quando nunca lhe foi permitido usar sua própria razão, quando nunca lhe alimentaram a coragem para usar de suas condições subjetivas para sair de sua menoridade. Se a escola e a educação carregam o princípio da participação e da autonomia, é seu dever, dever coletivo, criar tais condições para a libertação dos sujeitos da menoridade. A libertação coletiva se torna inevitável quando se tem a liberdade do pensar, isto é, quando os indivíduos alcançarem o *Esclarecimento/Autonomia*.

O sujeito, enquanto gestor de uma unidade escolar, seria esse que alimenta e cria condições de acolhimento e de participação ativa. O sujeito que tem como incumbência a função de gestor escolar, tem o poder de mobilizar e influenciar a participação das pessoas. Nesse caso, em diálogo com Kant (1985), o gestor escolar que agir de forma a produzir *Esclarecimento/Autonomia*, potencializa nas pessoas a possibilidade de saírem da menoridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscamos compreender como os princípios de democracia, de autonomia e de participação se relacionam no campo da gestão educacional e escolar

democrática da escola pública. Destarte, entendemos os limites deste trabalho, considerando as fragilidades de nossas leituras e interpretações. Não obstante, desta análise, podemos tecer algumas considerações, a saber: a gestão democrática é uma conquista social, fruto de uma construção coletiva, garantida por lei, mas que ainda precisa ser afirmada, defendida e, especialmente, praticada.

No entanto, diante da complexidade das relações pessoais e institucionais, bem como da histórica luta de classes, é indispensável avançar na compreensão da democracia associada à relevância da participação e da autonomia dos sujeitos e da escola. Sabemos que, de certa maneira, o avanço do neoliberalismo materializa o conformismo, dificultando a participação efetiva das pessoas nos processos democráticos. Assim, cabe-nos ressaltar que o sentido maior de uma gestão educacional e escolar democrática consiste, exatamente, em servir de antítese para enfrentar a força da tradição da administração empresarial, que visa à mercantilização da educação com o apoio da classe dominante.

Entendemos que os princípios da gestão democrática aqui levantados, *democracia, participação e autonomia*, representam a base para qualquer discussão referente à gestão democrática no campo da educação, seja nos sistemas ou nas escolas. É fundamental destacar que as dificuldades encontradas na elaboração deste trabalho deram-se na fragilidade da compreensão dos conceitos e da impossibilidade de um anúncio mais concreto de uma gestão democrática escolar efetiva. Sem dúvida, para melhorarmos a compreensão das razões do pouco avanço da gestão democrática na educação, fez-se necessário ampliar o conhecimento sobre o momento histórico-social, político-econômico e cultural. Ante ao exposto, é essencial ter um olhar sensível à política neoliberal que desqualifica a educação pública e culpabiliza os gestores escolares, principalmente pelos resultados das avaliações em larga escala.

Ressaltamos, também, a importância de produzir entendimentos acerca dos princípios da gestão democrática, especialmente naquilo que Silva (1998) chamou de “fator esquecido”, que é o próprio ser humano, ou seja, são os indivíduos que compõem o coletivo da escola. Ao fim e ao cabo, o foco de toda a discussão precisa voltar-se **sobre e para** os seres humanos, pois não há escola e, tampouco, sociedade sem “gentes”.

No mundo onde o individualismo e a competição exacerbados têm se tornado narrativa de admiração e exaltação, a dificuldade de materializar a gestão democrática em todos os campos torna-se real. No entanto, a necessidade de se materializar a gestão democrática se dá na medida em que acreditamos em uma sociedade melhor, em formação

humana cidadã, com participação e autonomia. Reafirmamos as dificuldades, mas afirmamos a gestão democrática como um caminho possível.

Não consistiu num objetivo deste trabalho esgotar a discussão sobre concepções e conceitos referentes à gestão democrática e seus respectivos princípios. Mas, acreditamos que seja importante realizar investigações neste campo do saber, tomando como base diferentes abordagens e diferentes períodos. Assim sendo, sempre que possível, que seja renovada a vontade de transformação, até alcançarmos a emancipação na educação, a autonomia dos sujeitos e das instituições para, conseqüentemente, plenificar a emancipação humana.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Política**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: Unb, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 maio 2023.

BRASIL. **LEI Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2024.

CHOMSKY, N. **O lucro ou as pessoas?** Neoliberalismo e ordem global. Bertrand, 2002.

COCCO, E. M. e SUDBRACK, E. M. A Educação Básica e as práticas de gestão democrática: discussões e encaminhamentos. In.: SUDBRACK, Edite M. (Org.). **Políticas educacionais: condicionantes e embates na educação básica**. Frederico Westphalen: Editora da URI, 2014. p. 115-136.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2007. p. 483-495.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de; SANTOS, C. de A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), 2007 (Textos para Discussão). Disponível em: <<http://td.inep.gov.br/ojs3/index.php/td/article/view/3848>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: resignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 295-317.

KANT, I. **Resposta à pergunta:** Que é esclarecimento (Aufklärung)? 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J; F; de; TOSCHI, M; S. **Educação escolar:** Políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PIEROZAN, S. S. H. e WERLE, F. O. C. Gestão democrática e certificação de diretores. In: SANTOS, T. F. A. M dos. (Orgs.). **Diálogos sobre a educação básica:** Impasses, perspectivas e compromissos. Curitiba: CRV, 2018. p. 47-69.

PRADO, E. Do diretor ao gestor: um passeio pela história recente da administração educacional no Brasil. In: PRADO, E. **Estágio na licenciatura em Pedagogia:** gestão educacional. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 17-36.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n.169, p. 876-900, jul. 2018.

SILVA, J. M. da. A autonomia da escola pública. In: SILVA, J. M. da. **A autonomia da escola pública:** A re-humanização da escola. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1998. p. 57-71.

STEPHANIDES, M. **Ilíada:** a guerra de Tróia. Trad. e notas Luiz Alberto Machado Cabral. Odysseus, 2016. p.32.