
Considerações sobre a gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica

Considerations on democratic and participatory management in Professional and Technological Education

Ana Sara Castaman

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
ana.castaman@sertao.ifrs.edu.br

.....

Ricardo Antonio Rodrigues

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
ricardo.rodrigues@iffarroupilha.edu.br

Resumo

O presente ensaio tem por finalidade refletir acerca da gestão escolar democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Para tanto, pautado em uma abordagem qualitativa e em uma pesquisa bibliográfica e documental, este estudo discute dialeticamente os seguintes pontos: os princípios que orientam a gestão escolar democrática em instituições na EPT e os mecanismos de participação democrática na EPT. Entende-se que a gestão escolar democrática precisa continuamente reelaborar e redirecionar seus princípios, reavaliar seus mecanismos de participação e fazer do poder uma possibilidade e um empoderamento dos sujeitos que constituem a comunidade escolar. Por parte da gestão deve haver sempre esse duplo cuidado, de que a instituição seja germe de uma sociedade igualitária e estimular os profissionais da educação a se envolverem nas questões acerca da constituição de uma organização democrática. Uma gestão democrática favorece a divergência, a controvérsia, a pluralidade de ideias e a solidifica-se no intuito de uma sociedade livre, justa e solidária. O diálogo reflexivo constitui-se como antídoto para evitar a autocracia, a oligarquia e as tiranias que não são e nem serão privilégio de uma determinada cultura ou época. As inúmeras contradições que desafiam a EPT não podem ser minimizadas, precisam ser enfrentadas do ponto de vista teórico e prático, mas para tal, deve ser formado um consenso mínimo em torno da gestão para que embora tenha tantas diferenças de concepções e visões, não se perca o foco daquilo que é o papel humano e social de uma instituição que forma para a EPT.

Palavras-chave: Gestão democrática da escola. Participação democrática. Educação profissional.

Abstract

The purpose of this essay is to reflect about democratic and participatory school management in Vocational and Technological Education (EPT). For this, based on a qualitative approach and a bibliographical and documentary research, this study discusses the following points dialectically: the principles that guide democratic school management in institutions in EPT and the mechanisms of democratic participation in EPT. It is understood that democratic school management must continuously re-elaborate and redirect its principles, reassess its mechanisms of participation and make power a possibility and an empowerment of the subjects that make up the school community. On the part of the management, there must always be a double responsibility for the institution to be the germ of an egalitarian society and to stimulate education professionals to become involved in the questions about the constitution of a democratic organization. Democratic management favors divergence, controversy, plurality of ideas and solidifies it for the purpose of a free, just and solidary society. Reflective dialogue is an antidote to avoid autocracy, oligarchy and tyrannies that are not and will not be the privilege of a particular culture or time. The numerous contradictions that challenge EPT can not be minimized, they must be tackled from a theoretical and practical point of view, but for this a minimum consensus must be formed around management so that although there are so many differences of conceptions and views, lose the focus of what is the human and social role of an institution that forms for EPT.

Key words: Democratic management of the school. Democratic participation. Professional education.

Introdução

Tanto na Constituição Federal (CF), de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996, a gestão da educação nacional ocorre por meio da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal. Quando se trata de gestão escolar, remete-se aos estabelecimentos de ensino e às incumbências deles. Na LDBEN, verifica-se que compete às unidades escolares, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica, sendo que sua gestão necessita orientar-se para tal propósito, a partir da gestão de pessoas, de seus recursos materiais e financeiros. Além disso, concerne “[...] velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente”, bem como “[...] assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas” e “[...] prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento” (Inc. III, IV e V).

A gestão escolar tem a finalidade de empreender ações dinâmicas, direcionadas, consistentes e impetuosas na instituição de ensino, de modo a garantir a qualidade no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, a formação e aprendizagem dos estudantes. Lück (2011, p.17-18) considera que a gestão escolar constitui-se como uma área meio, que “[...] visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da

aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser”.

Destarte, tal temática arrola inúmeros processos reflexivos tanto de ordem teórica, quanto prática. Reconhece-se que são amplos os estudos que abordam o tema gestão escolar, porém são escassas as pesquisas que apresentam as experiências na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Convém, neste estudo, realizar algumas aproximações teórico-práticas com relação a Gestão Escolar Democrática na EPT e os possíveis mecanismos de participação. A gestão escolar na EPT caracteriza-se por princípios e pressupostos da gestão democrática, balizados pela participação de todos os segmentos que constituem a escola (profissionais da educação, estudantes e comunidade escolar). Cabe ainda mencionar, nesta escrita, que os conceitos construídos e os exemplos citados, pautam-se do olhar empreendido durante o percurso enquanto gestores nos últimos anos em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

Assim, escreve-se este ensaio, por meio de uma abordagem qualitativa, de procedimentos bibliográficos e documentais e das reflexões produzidas a partir da experiência como gestores em instituições na EPT. Corrobora-se com o conceito de experiência, a partir do olhar de Ghedin e Franco (2006, p. 11):

A experiência é um dizer-se sem saber dizer de si, isto é, a confluência e a coincidência entre o ser e o agir. Ela é aquela tênue ligação que se dá entre a teoria e a prática, entre a ciência e a técnica, entre a ideologia e a política, entre a fé e o dogma, entre o ser e o querer ser. Pode-se dizer que ela é o hiato que liga nosso limite a todas as possibilidades infinitas que temos de ser. É justamente a experiência que nos permite a reflexão crítica. Isto ocorre porque ela não é nem pensamento e nem ação, mas a possibilidade de pensar duplamente sobre nossas formas de agir e instituir as práticas que nos constituem.

Com base nas vivências experienciadas surgem os seguintes questionamentos: quais os princípios que direcionam a gestão escolar democrática em Instituições na EPT? Quais os mecanismos de participação democrática verificados na EPT? Deste modo, para tentar responder estas questões e/ou refletir sobre, este ensaio está dividido em duas partes: a primeira trata dos princípios que orientam a gestão escolar democrática em instituições na EPT; a segunda discute os mecanismos de participação democrática na EPT. Por fim, apresenta-se as considerações finais, almejando que este ensaio provoque interlocuções teórico-práticas quanto ao tema da Gestão Escolar democrática e participativa na EPT.

Princípios da gestão escolar democrática em instituições na EPT

Gestão provem do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica

em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, gérmen (CURY, 2005, p. 1).

O termo gestão caracteriza-se por atrelar as partes de um todo, “[...] prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é um ato de governar, pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir” (LIBÂNEO, 2008, p. 97). Lück (1996) entende que gestão pressupõe a participação, a atuação associada na análise, encaminhamento e tomada de decisão. Mas ao se tratar da gestão numa instituição que operacionaliza o ensino na EPT, há que se ter presente que não se trata de uma empresa como outra qualquer, um empreendimento comercial ou uma fábrica de produtos para um determinado fim. Ao retomar a práxis conceitualmente, as dimensões simbólicas do trabalho e seus múltiplos sentidos (ANTUNES, 1999), pode-se notar que a EPT tem um ofício, finalidades, objetivos, expectativas e anseios diversos de outras instituições de ensino, inclusive.

Os modelos de gestão aplicados às instituições de ensino, normalmente primam pelas questões políticas em detrimento das questões técnicas e administrativas. Falta na EPT uma ousadia para profissionalizar as relações e impessoalizar os processos e ações. Desse modo, não é difícil perceber a confusão entre meios e fins, entre o sentido do que se faz e o papel político como instituição embrião da democracia social.

Vale, neste momento, diferenciar democratização da educação e gestão escolar democrática, a partir do excerto de Luce e Medeiros (2006). Para as autoras, o primeiro conceito remete à igualdade do acesso e de estratégias que permitam a permanência de todos na escola, bem como a qualidade social da educação. Já o segundo está atrelado a determinação de mecanismos institucionais e ao estabelecimento de ações que suscitem processos de participação social: “[...] na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação” (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 18).

A estrutura fundante de uma gestão escolar democrática são os princípios, a *arché*, que quando eleitos por todos os sujeitos, passam a ser assumidos por eles, e, por conseguinte, respeitados em sua totalidade. No entanto, devem ser gestados e constituídos por meio de suas convicções, ou de um maior número possível dos sujeitos envolvidos no processo. Por exemplo, em instituições da EPT, como os IFs, pode-se vislumbrar este movimento no processo de escolha dos dirigentes (Reitor, Diretor Geral dos Campi e Coordenadores de Cursos), o qual ocorre mediante eleições diretas, envolvendo toda a comunidade escolar. Ainda, há no estabelecimento de conselhos, núcleos, colegiados, comissões, entre outros, que incluem a participação dos segmentos da escola nos processos decisórios.

Assim, via de regra, a gestão escolar democrática deve considerar todos os atores envolvidos no processo, não apenas como possibilidade de voto, mas como condição de efetiva participação. O sufrágio universal, nesta ampla possibilidade de que todos possam ser votados e possam votar, tem um papel de ampliar a liberdade e democratizar as relações e decisões. A ausência dessa

realidade, condiciona o papel político e público da gestão ao seu sentido inverso, que é o privado.

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. No entanto, não está totalmente esclarecido como a descentralização e a participação irão resolver as inadequações estruturais existentes no sistema de ensino, entendendo-se que as ações, por si, não garantem melhores resultados, sendo necessário compreender os princípios mais adequados para orientar seu processo (LÜCK et. al., 2011, p. 16).

Os princípios da gestão escolar democrática na EPT estão relacionados à convicção livre, consciente e esclarecida. Poder votar pura e simplesmente, ou poder ser votado, não garante a gestão e nem a democracia. O voto é outorga, prerrogativa e nunca garantia plena. No entanto, sabemos que se os princípios escolhidos pela gestão, possuem a aceitação de todos ou da ampla maioria, não por imposição, mas por adesão espontânea, a chance de que aqueles sejam prezados e exercidos é bem maior. Por isso, um gestor pode e deve ser uma liderança precisa e se pautar em princípios (COVEY, 2002), não em regras e normas apenas.

Aristóteles (1997), na *Política*, sugere a possibilidade de tangenciar um modelo ideal de gestão que seja um meio termo entre a oligarquia e a democracia. Ou seja, evitar que o governo seja de alguns ou de todos, para assim como um organismo vivo, que tem um único princípio ordenador, empregar essa premissa da biologia ao modelo de vida social. Aristóteles parece claramente defender a monarquia, embora não concorde com a tirania, preconiza que a gestão pública não pode prescindir ao bem comum, mesmo que este não possa ser estabelecido por muitos ou por todos. Crê-se que é exatamente isso que se faz nas instituições de ensino, mesmo na EPT.

As instituições na EPT não podem contradizer sua natureza política e formativa fazendo da gestão um modo de repetir o que se constata no cenário político atual. Uma troca de favores que imprime uma conotação confusa e difusa do poder como serviço oligárquico e não como possibilidade de constituição da democracia. Ao se considerar a crise política mundial, nota-se que o germe que gesta essa crise é a subordinação do poder político ao econômico. No entanto, isso não deve ser defendido e nem ser regra.

Na LDBEN (BRASIL, 2010), lê-se no item “Dos Princípios e Fins da Educação Nacional”, em seu artigo art. 2º, “a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Educar portanto, não é só ensinar conteúdos e fórmulas, mas oportunizar espaços privilegiados e eficazes de constituição da cidadania, do senso cosmopolita e da capacidade de intersolidariedade entre os humanos.

Dito de modo diferente, como observa Bobbio (1992), o progresso tecnológico, científico e técnico não foi acompanhado pelo progresso ético e moral. Desse modo, pouco se pergunta acerca da possibilidade de ação, pois o ponto de vista

legal e normativo rege a questão norteadora. Princípios ultrapassam essa dimensão. Não são as normas e leis que geram princípios, não são raras as vezes que os princípios são sepultados pelas normas e leis. E, quando se trata de princípios da educação, deve-se lembrar que na LDBEN, artigo 3º, há a seguinte definição:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar; (BRASIL, 2010, [SIC]).

Assegura-se e legitima-se temas como igualdade de condições, liberdade, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, acesso e divulgação do saber, tolerância, valorização dos profissionais da educação, enquanto estratégias previstas em lei que precisam e devem ser implementadas a qualquer custo. Ao considerar esses princípios, a gestão escolar democrática se coloca como fim e não meio para a realização de um fim que é a aprendizagem, fundada em princípios que reconheçam, ampliem e legitimem a dignidade humana. Gadotti (2004, p. 36-37) afirma que a “[...] gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”.

Uma forma de aferir minimamente o grau de democracia na gestão de uma instituição de ensino na EPT é avaliar categoricamente quem a compõe. Quem são os seus sujeitos e como se sentem no processo participativo? Qual é o grau de satisfação e de desejo de participação nas decisões que dizem respeito à instituição? Ao seu presente e ao seu futuro? São muito comuns tiranias disfarçadas de democracia, como marca-se anteriormente, o voto e o simples ato de votar não garantem em nada a democracia e a democratização de nossas instituições.

É preciso levar em conta a proposta da LDBEN sobre os princípios e fins da educação nacional, que deixa claro a relevância da gestão democrática no processo de ensino-aprendizagem. Como a própria LDBEN prevê em seu artigo 3º:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extra-escolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013);
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018) (BRASIL, 2010, [SIC])

Grabowski (2014, p. 69) destaca que para uma efetiva gestão escolar na EPT, há que se estabelecer modos democráticos de atuação, ou seja, “[...] tomar como ponto de partida a sua concepção e as suas finalidades no âmbito da Educação Nacional, há de que se elabore estratégias e instrumentos indutores de uma gestão democrática, representativa e legitimada junto à sociedade”. A gestão escolar democrática na EPT não pode se furta do entendimento do contexto, plural e polissêmico em que está inserida, da problematização e do estímulo da democracia que perpassa pela escola, ou no caso, pela gestão política e o entendimento sistêmico do que significa ensino na EPT.

Mesmo nas instituições de ensino na EPT, não se está imune a tendências autoritárias e tirânicas de máxima concessão aos que garantem o apoio político, e da tentação de politicamente identificar que o apoio à gestão vigente representa a insígnia do bem e os demais, não pertencentes à essa agremiação precisam ser excluídos, punidos ou enquadrados. Poderíamos chamar a isso de privatização do público. Oligarquização das relações de poder em detrimento do bem comum, subtração da possibilidade de constituição de uma gestão democrática e confusão conceitual entre o público e o privado, fazendo da gestão de um *campus* ou de uma reitoria, o velho dualismo inócua dos ‘nós e eles’, ‘dos certos e dos errados’, daqueles que são do ‘bem contra os que são do mal’.

É papel de qualquer instituição de ensino, estimular, prover e oportunizar, com todas as suas forças, uma democracia participativa, isso porque

Uma democracia participativa [...] amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão. (BRASIL, 2015, p. 18)

Normalmente, quando a gestão de uma instituição confunde meios e fins, é porque ainda carrega elementos muito fortes das teorias clássicas da administração científica. O Taylorismo e o Fordismo, conforme nos alerta Antunes (1999), estão sempre focados nos processos, tempo de produção, controle da mão de obra, dos corpos e dos pensamentos dos trabalhadores, não se importando muito com sua constituição cidadã e crítica. Até porque, desalienar os sujeitos é uma forma de garantir que eles trabalhem e produzam dentro dessas condições de precarização das relações de trabalho e de relações humanas. Nos modelos de produção capitalistas as pessoas são menos importantes que os processos de produção e consumo. Em uma gestão taylorista e fordista, a singularidade, a autonomia, a possibilidade do novo ou de outras formas de pensar e agir são reduzidas, são desmoralizadas, em nome do culto à hierarquia, do controle dos corpos e das mentes, do cerceamento de novas ideias e possibilidades de gestão, para que só e simplesmente se mantenha o *status quo*. A qualidade de ensino ou mesmo a melhoria da qualidade de ensino sequer é pautada.

Os princípios fordistas e tayloristas presentes nas gestões escolares na EPT, a *arché*, aparecem claramente na obsessão pela hierarquia, pelo controle punitivo seja moral ou legal de quem pensa diferente do grupo que gesta a instituição ou

o *campus*, em que não se pensa o ensino, a pesquisa e a extensão, mas apenas como esse ou aquele grupo vai chegar ao poder e se manter nele. Preferencialmente, usando das recomendações e aconselhamentos sugeridas ao príncipe no clássico de Maquiavel. Nesse caso, há a prática confusa de que o fim do poder, justifica qualquer prática ou atitude empreendida ao longo do percurso trilhado.

Dito isso, convida-se o leitor a pensar no que realmente é significativo, ou deveria ser considerado como mais expressivo: a gestão de todos os processos numa instituição na EPT, visando a melhoria da aprendizagem. O poder ou quem momentaneamente o exerce, não é uma questão central, embora importante na reflexão lançada. A instituição de ensino existe para qualificar os processos de ensino e aprendizagem, promover as novas gerações e não apenas servir de cabide de cargos e funções para uma meia dúzia de pessoas. Para tanto, o processo de democratização das decisões e da participação de todos os segmentos da escola são necessários. Para uma eficiência desse processo, é fundamental compreendê-lo como uma construção permanente. Precisa ser constantemente elaborado, repensado, replanejado e refletido.

Os mecanismos de participação democrática verificados na EPT

Diaz Bordenave (1994) destaca que apesar da participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar, já que essa: “[...] é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (DIAZ BORDENAVE, 1994, p. 47). Diante do exposto, pode-se ressaltar que o entendimento da participação desponta ao participar.

A participação inspira a democratização da gestão e a melhoria da qualidade do ensino. “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida” (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p.16). Implica em discutir, planejar, deliberar, acompanhar, avaliar e resolver problemas do espaço escolar por toda a comunidade ali inscrita. É um processo político sustentado no diálogo e no trabalho coletivo. Destarte, é preciso a participação voluntária (DIAZ BORDENAVE, 1994), o envolvimento de todos no processo, responsabilizando-se na busca de melhorias, nas soluções de problemas e na tomada de decisões (PARO, 2007).

Para tanto, a participação e a coletividade nas decisões, por parte dos envolvidos no segmento educacional, fundamenta-se na busca de bons resultados para o processo de ensino-aprendizagem. Essa participação que Lück (2008) atribui como competente, possibilita aos envolvidos o protagonismo nos processos democráticos escolares, construindo e conquistando sua autonomia. Esta, por sua vez, é o baluarte da concepção democrático-participativa de gestão escolar,

já que os sujeitos se regulam por regras próprias (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI 2007).

Participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LÜCK, 2008, p. 41).

O processo de democratização das decisões, a constituição de procedimentos e atitudes notadamente democráticas, precisam ser instituídas. Verifica-se, atualmente, uma cultura que descende do elitismo, de entendimentos panópticos sobre gestão, muito mais como ferramenta de vigilância e punição, controle e submissão dos demais sujeitos, do que propriamente espaço perene de construção e reconstrução da democracia participativa.

Para reavaliar seus princípios e fins, uma instituição de ensino precisa fazer uma consulta democrática coletiva, talvez anônima, para compreender o sentimento e o entendimento dos sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Não apenas possibilitar o voto a todos, mas estimular o desejo e a possibilidade de participação efetiva nos processos eletivos, bem como sintam-se movidos a isso.

Esse cidadão não apenas sabe escolher bem os governantes, mas assume sua condição de sujeito, exercendo seu papel dirigente na definição do seu destino, dos destinos de sua educação e da sua sociedade. Nessa perspectiva, ser cidadão, como dizia Paulo Freire, é o ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente (BRASIL, 2015, p. 18).

A democracia não se dá pela possibilidade do voto apenas, mas da atitude e convicção de todos com o sentimento de pertencimento institucional. De compromisso com a ampla e irrestrita missão de melhoria e qualificação do ensino. Esse é o sentido maior da democracia e seu insubstituível papel de melhorar o ensino. Lück (2006) marca que, inúmeras instituições atuam por processos democráticos de decisão autoritários, sem propiciar a participação. Os processos de democratização numa instituição na EPT não podem estar restritos à possibilidade de os sujeitos votarem e serem votados. Mas, que a convicção e a operacionalização desses processos e ações impactem na qualidade do ensino, no empoderamento dos sujeitos envolvidos e na gradativa consciência de que todos são responsáveis na ética *mícron* pelo bom desempenho do bem comum (ética macro).

A LDBEN é precisa em seu artigo 14, quando trata que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalentes. Assim, um dos mecanismos de participação democrática verificados na EPT são nos conselhos, comissões, núcleos, espaços de discussões tais como, reuniões pedagógicas e com pais. Os profissionais da educação, muitas vezes em

parceria da comunidade escolar e local participam nas decisões referentes ao espaço educacional e na implementação de políticas e programas para o mesmo. Neste sentido, quando a gestão democrática promove este ambiente social formaliza seus princípios à construção da autonomia, à descentralização do poder e ao exercício da cidadania. Porém, sabe-se que no espaço escolar vivenciam-se inúmeras situações que expressam contradições no processo de gestão escolar democrática, o que entrava a participação social. Um exemplo de tais contradições remete a dificuldade de estabelecer a autonomia, pois os atores podem não se reconhecer como fundamentais na tomada de decisões coletivas. Logo, não se fomenta a avaliação dos resultados e não se (re)direciona o olhar dos envolvidos ao planejamento de ações e projetos.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

Pode-se citar também a disparidade discursiva dos participantes e do que consta dos documentos legais. Há que se mobilizar para o engajamento de todos nessas instâncias. Gadotti e Romão (1997) inferem acerca da necessidade de todos os segmentos da comunidade compreenderem a estrutura e o funcionamento da escola, de modo a fortalecer seu envolvimento com ela e acompanhar a qualidade de ensino ofertada.

Ainda, outros domínios de participação dos profissionais da educação está na elaboração dos documentos institucionais, como os Projetos Pedagógicos de Cursos, Plano de Desenvolvimento Institucional, Organização Didática, Regulamentos, entre outros. Tais documentos são construídos por Comissões, em etapas. Ou seja, mesmo que o grupo representativo produza uma minuta há a responsabilidade de mediar a todos os envolvidos na comunidade escolar, por meio de encontros reflexivos, assembleias, esta proposta. Assim, todos podem ser consultados e participar ativamente na composição dos documentos. Porém, verifica-se que muitas proposições não são exequíveis de serem arroladas em função dos prazos serem curtos, o que limita os processos de gestão democrática.

Em se tratando de IF's, podemos citar outros mecanismos de participação como Conselho Superior (CONSUP), Colégio de Dirigentes (CD), Conselho de Campus (CONCAMP), que se ocupam com a coletividade de forma democrática. Destarte, observa-se um baixo índice de sujeitos interessados em contribuir nos referidos mecanismos de participação, além de um número reduzido de participações nas reuniões gerais.

Diante do panorama apresentado, aporta-se em Lück (2008, p.30), a qual alerta que a participação, em seu sentido pleno, necessita de mobilização dos esforços individuais, de modo a superar ações de apatia, “[...] de acomodação, de

alienação e marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pelo espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos”. Percebe-se que a gestão escolar democrática e participativa ainda está sendo constituída nos IF’s, enquanto ato político. Destaca-se a necessidade de conhecer criticamente a realidade e inserir mecanismos de participação consistentes que sensibilizem e convoquem os sujeitos para a tomada de decisão e reflexão sobre a realidade do espaço escolar e da qualidade do ensino.

Considerações finais

Frente às considerações proferidas ao longo deste ensaio, chega-se a algumas constatações que, apesar de inconclusivas, nos conduzem a reflexões sobre a temática recortada. Considerando os processos de gestão escolar democrática e participativa na EPT, em especial, nos IFs, pode-se destacar que as problematizações ainda são recentes e necessitam de maiores especulações. Mas, podemos inferir que um dos erros mais comuns em gestão escolar é pensar as deliberações em torno da gestão democrática como um tema resolvido ou uma prerrogativa e missão daquelas pessoas que, no momento, estão envolvidas na coordenação do processo administrativo. A gestão escolar precisa considerar não apenas o poder como um bem em si, mas como possibilidade de ampliação das liberdades e da autonomia de cada sujeito.

É necessário convocar e estimular os profissionais da educação a construírem coletivamente um ambiente de trabalho que amplie a democracia e não que a inviabilize. Uma das tarefas cruciais dos gestores é agregar todos a sentirem-se parte das decisões e rememorarem o sentido destas nas situações em que o desânimo se acentuar.

Um ambiente de trabalho acolhedor e democrático depende do envolvimento dos profissionais da educação constantemente. Mas a tarefa central de gerir os micros conflitos e focar no que de fato é o interesse comum é missão de quem coordena o processo democrático. Talvez o principal entrave é que, comumente, quem está no poder ou o exerce momentaneamente, apenas busque o poder como fim em si mesmo, e não como modo de constituir um ambiente mais democrático, já que esse espaço está em construção permanente.

Os princípios de uma gestão democrática devem ser assumidos por todos com convicção. Não podem em hipótese alguma derivar de uma compreensão autocrática ou mesmo pressupor que terão *a priori* a decisão de construir no cotidiano relação e mais democráticas. Eles precisam ser eleitos por todos ou, pelo menos, minimamente esclarecidos por quem coordena a gestão para que haja a convicção de que aquele modo de entendimento e práxis, de fato, é o melhor.

Partindo-se da premissa que o maior patrimônio de uma instituição de ensino são as pessoas que a compõem, é necessário uma atenção constante para que sejam cotidianamente ampliadas as condições à concretização da democracia e não o contrário. Remontando ao sentido originário da política, como bem nos

apresenta Arendt (2001, 2002), o totalitarismo não foi, e nem é, privilégio do nazismo ou de outro modelo autocrático. Ele ronda a sombra da falta de reflexão e faz-se realidade na inexistência dessa.

Para Arendt (2002), o sentido mais profundo e sério da educação é tornar as pessoas capazes de praticar a cidadania ativa, a partir do emponderamento pelo conhecimento. Sem a reflexão, a democracia não será concretizada. A política como arte do exercício do poder precisa ser pensada e praticada por todos o tempo inteiro, senão as portas para o totalitarismo serão abertas. Em todas as suas atividades, a escola precisa ser espaço de reflexão, retomada crítica, autocrítica e estímulo à constituição de sujeitos pensantes. Ela necessita constituir-se como espaço de concepção, gestão e reflexão sobre a política e não apenas entender a eficácia e a eficiência no ensino como reproduzir fórmulas, pensamentos e entendimentos já vivenciados.

Assim, a gestão democrática e participativa na EPT faz-se necessária como exercício da cidadania plena, tanto por parte dos discentes como dos profissionais da educação. A comunidade educativa precisa oportunizar gradativamente a experiência da democracia, pois essa é a condição fundante do desejo de participação e de convicção de que ela é a melhor forma de estabelecer relações equilibradas de poder. Quando e enquanto o ensino for entendido como mera transmissão de informações e saberes, o espaço ideal para o embrião da democracia não será oportunizado.

A escola precisa se reinventar como espaço de criação e formação de líderes capazes de conduzir a sociedade para uma instância cada vez mais democrática. Normalmente, tem-se nas instituições de ensino uma réplica do modelo político vigente, até porque um é reflexo do outro o tempo todo. Dito de outro modo, o poder é cooptado como estratégia de benefício oligárquico e não como base para a constituição do bem comum. A coletividade não pode agir passivamente perante estas forças que obstruem o processo democrático e participativo. É preciso perceber no líder a sua representatividade e a possibilidade de mudanças para uma sociedade livre e democrática.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a qualificação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARENDRT, Hannah. **A condição humana**. Trad. Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ARENDRT, Hannah. **O que é política?** Úrsula Ludz (Org.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução do grego, introdução e notas do Prof. Mário da Gama Kury. 3 ed.. Brasília: UNB, 1997

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília(DF): Imprensa Nacional, 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília(DF): Imprensa Nacional, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de fortalecimento de conselhos escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno 5. MEC/SEB, Brasília, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2015.

BRASIL. **Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12992>. Acesso em: 25 set. 2010.

BRASIL. Parecer CNE/CP Nº: 2/2015. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada dos Profissionais do Magistério da Educação Básica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task...95>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Tradução Carlos Nelson Coutinho. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2005.

DIAZ BORDENAVE, Juan Henrique. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org.) **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

GHEDIN, Evandro; FRANCO, Maria Amélia Santoro. In: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro; FRANCO, Maria Amélia Santoro (Orgs.). **Pesquisa em educação: alternativas investigativas com objetos complexos**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. p. 11-24.

GRABOWSKI, Gabriel. **Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas estrutura e organização**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. ampl. Goiânia: Livros MF, 2008.

LÜCK, Heloisa *et. al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. IN: FINGER, A. Et. Al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional, uma questão paradigmática**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, Série Cadernos de Gestão, vol.1, 2006.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão)

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências**. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

VEIGA, Ilma Passos; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Orgs.). **Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.

Submetido em 25/07/2018.
Aceito em 29/10/2018.

