

**Atividade Científica Decorrente da Dissertação de Mestrado
Universidad Del Sol – UNADES – Paraguai - PY**

**GESTÃO ESCOLAR: desafios e possibilidades da gestão democrática e participativa no Ceja
Dom Bosco na cidade de Iporá-GO/2022**

KENIA CRISTINA DA FONSECA

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em **Ciências da Educação da UNADES - PY**. Área de concentração: **Educação**. Curso de Mestrado em Ciências da Educação.

Período de realização: janeiro/2021 a julho/2023

Orientador (a): Prof^o Dr^o Enrique Lópes

Resumo

O tema desta pesquisa é a gestão democrática participativa e suas implicações sociais. Este estudo teve como objetivo analisar as formas de gestão oferecidas pelas instituições de ensino para melhor compreender como a gestão democrática e participativa afeta o desenvolvimento da EJA, de adolescentes e adultos. O objetivo geral foi analisar os desafios e possibilidades da gestão da educação de adolescentes e adultos no CEJA Dom Bosco de Iporá/GO, considerando a importância da gestão escolar em um contexto democrático e participativo. Este trabalho de pesquisa foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários, inquirindo dados relacionados ao tema. Para atingir esses objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa de campo, possibilitando a análise dos dados. Os resultados apontaram que há, também, a necessidade de se pensar como a gestão democrática e participativa pode contribuir com o processo de ensino, para compreender todo o processo de desenvolvimento de crianças e jovens ao incorporar as implicações da gestão democrática e participativa à medida que são implementadas nas escolas. Portanto, a partir dos resultados deste trabalho, pode-se afirmar que a gestão democrática e participativa é a base para o processo de desenvolvimento de crianças e adolescentes que ocorre, de fato, em todas as esferas de suas vidas, proporcionando, aos alunos, o preparo para o pleno exercício da cidadania e de suas direitos.

Palavras-chave: Educação. Gestão Democrática. Gestão. Participativa. Ensino-Aprendizagem. EJA

**SCHOOL MANAGEMENT: challenges and possibilities of democratic and participatory
management at Ceja Dom Bosco in the city of Iporá-GO/2022**

Abstract

The theme is participatory democratic management and its social implications. This study aims to analyze the forms of management offered by educational institutions to better understand how democratic and participatory management affects the development of EJA for adolescents and adults. Objectives: To analyze the challenges and possibilities of managing education for adolescents and adults at CEJA Dom Bosco in Iporá/GO, considering the importance of school management in a democratic and participatory context. Method: This work was carried out through bibliographic research and the application of questionnaires with data related to the research. To achieve these objectives, a qualitative approach was adopted, carried out through field research, enabling data analysis. Results: There is also a need to think about how democratic and participatory management can contribute to the teaching process. This will allow us to understand the entire development process of children and young people

by incorporating the implications of democratic and participatory management as they are implemented in schools. Therefore, based on the results of this work, it can be stated that democratic and participatory management is the basis for the development process of children and adolescents that actually occurs in all spheres of their lives, providing students with the full exercise of citizenship and your rights.

Keywords: Education. Democratic management. Management. Participatory. Teaching-Learning. EJA.

GESTIÓN ESCOLAR: desafíos y posibilidades de la gestión democrática y participativa en Ceja Dom Bosco en la ciudad de Iporá-GO/2022

Resumen

El tema es la gestión democrática participativa y sus implicaciones sociales. Este estudio tiene como objetivo analizar las formas de gestión que ofrecen las instituciones educativas para comprender mejor cómo la gestión democrática y participativa incide en el desarrollo de EJA para adolescentes y adultos. Objetivos: Analizar los desafíos y posibilidades de la gestión de la educación de adolescentes y adultos en el CEJA Dom Bosco de Iporá/GO, considerando la importancia de la gestión escolar en un contexto democrático y participativo. Método: Este trabajo se realizó a través de la investigación bibliográfica y la aplicación de cuestionarios con datos relacionados con la investigación. Para lograr estos objetivos, se adoptó un enfoque cualitativo, realizado a través de una investigación de campo, que permitió el análisis de datos. Resultados: También existe la necesidad de pensar cómo la gestión democrática y participativa puede contribuir al proceso de enseñanza. Esto nos permitirá comprender todo el proceso de desarrollo de los niños y jóvenes incorporando las implicaciones de la gestión democrática y participativa tal y como se implementan en las escuelas. Por tanto, a partir de los resultados de este trabajo, se puede afirmar que la gestión democrática y participativa es la base del proceso de desarrollo de los niños, niñas y adolescentes que se da efectivamente en todas las esferas de su vida, brindándoles a los estudiantes el pleno ejercicio de la ciudadanía y sus derechos.

Palabras clave: Educación. Gestión democrática. Gestión. Participativo. Enseñanza-Aprendizaje. EJA

INTRODUÇÃO

A educação existe em todos os períodos da existência humana e penetra em todos os aspectos da sociedade, cultura, política e produção. A escola é um local de promoção da cidadania, centrada na co-responsabilidade na tomada de decisões que afetam o coletivo e na participação na tarefa de construção de uma sociedade responsável com o espaço e os assuntos públicos.

Como instituição social que concretiza a relação entre educação, sociedade e cidadão, tendo, como uma das principais responsabilidades, de formar os indivíduos para o exercício da cidadania, a escola não pode ignorar a realidade social. Assim, os Parâmetros Curriculares Nacionais incorporam ao processo educacional a discussão de questões sociais relevantes existentes no cotidiano da sociedade.

Os desafios da gestão escolar democrática na educação de adolescentes e adultos (EJA),

embora recorrentes nas discussões e reflexões dos teóricos, ainda nos mobilizam a estudá-los porque ainda existe uma forma exclusiva de lidar com a EJA. Ao longo da história, esse fenômeno continuou nas instituições escolares.

A educação deve priorizar a formação cidadã e a humanização dos sujeitos. A promessa da educação deve, antes de tudo, permitir que os alunos desenvolvam a propriedade intelectual e o desenvolvimento cognitivo e emocional para que possam se integrar ao mundo como sujeitos participativos, com o objetivo de superar as desigualdades sociais.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) muda ao longo do tempo devido ao caráter, muitas vezes, descontínuo das diversas políticas governamentais. É certo que as limitações da EJA não estão apenas relacionadas às políticas públicas, mas também à forma como a escola se organiza, não seguindo princípios de gestão baseados em ideias de gestão democrática e participativa, decisão coletiva e independência, com ênfase na orientação para as pessoas, no planejamento, organização e execução, com avaliação da participação de todos.

A partir do exposto e do foco da EJA na gestão escolar, foi interessante observar quais são as visões críticas dos gestores sobre a democracia e a gestão participativa, enfatizando as visões reais e ideais no contexto escolar. Isso é, ideal no sentido de romper com a organização tradicional do dia a dia da escola, quebrar a gestão autoritária consubstanciada no processo administrativo, buscando a descentralização e a participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões relacionadas ao ambiente escolar.

A participação é coconstrução, pois nos processos educativos participativos todos têm voz, pois a participação de alunos, professores e pais no processo de tomada de decisão determina os novos rumos do ensino escolar e do comportamento administrativo (GANDIN 1994).

Nesse contexto, a gestão participativa tem sido tema de interesse pesquisado e aplicado nos mais diversos cenários organizacionais (os ambientes educacionais não são exceção), buscando o engajamento e a participação da comunidade em programas adequados às necessidades de educadores e alunos, com base em sua realidade social.

Portanto, a gestão participativa tem assumido um lugar cada vez mais importante na gestão educacional, pois, além de atender a essa tendência, também se baseia no conceito de poder compartilhado, por meio do qual a autoridade é delegada a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas (LUCK, 2007).

Os temas discutidos nesta pesquisa surgiram a partir da compreensão da necessidade de avaliar o funcionamento da democracia e da gestão participativa nas escolas.

Dessa forma, é urgente falar em gestão educacional, por se tratar de uma gestão democrática e participativa. Não podemos fechar os olhos para a banalização da educação e seu impacto negativo no desenvolvimento do aluno. Até mesmo, o descuido com o ambiente físico das instituições pode afetar e prejudicar o desenvolvimento e o processo de aprendizagem dos indivíduos.

Portanto, entendemos a importância desse tema discutido e pesquisado, pois ajudará a comunidade brasileira, e mais precisamente, os educadores, a entender como a organização escolar influencia o desenvolvimento de jovens e adultos.

Portanto, a gestão democrática e a gestão participativa são os princípios básicos estipulados em documentos legais normativos para promover a educação pública e a educação de qualidade. Portanto, foi necessário explicar o que é educação, o que se espera dela e seus fundamentos.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar os desafios e possibilidades de gerir a educação de jovens e adultos no CEJA Dom Bosco de Iporá/GO, considerando a importância da gestão escolar no âmbito democrático, participativo.

Objetivos Específicos:

- Identificar a política, em termos de legislação educacional, que subjaz ao modelo de Educação de Jovens e Adultos, descrevendo as principais demandas da educação de jovens e adultos no CEJA Dom Bosco de Iporá-GO;
- Investigar a atuação da diretoria do CEJA Dom Bosco de Iporá-GO na promoção e integração social de funcionários para tomadas de decisão e ações da escola;
- Verificar a importância do relacionamento da gestão escolar, para o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes da EJA, verificando como ocorre a participação e integração dos professores com a equipe diretiva, na busca de uma gestão participativa.

Metodologia

Esta pesquisa foi qualitativa e do tipo bibliográfica, com o auxílio de livros, artigos, teses, documentos normativos e legais, a fim de obter uma compreensão ampla sobre gestão e seu impacto no desenvolvimento de crianças e adolescentes.

A metodologia de investigação desenvolvida foi uma abordagem qualitativa, ou seja,

aplicada na análise dos dados descritivos. Considerando que os seres humanos são criaturas curiosas e observadoras, é necessário distinguir entre diferentes classificações da pesquisa científica, tais como: sua natureza, objetivos, métodos, procedimentos, técnicas e coleta de dados (MENDONÇA, 2017). Sobre a curiosidade humana, Freire (2021, p. 54) propõe, “feminino e masculino nas sociedades e culturas históricas, tornamo-nos seres em que a curiosidade transcende os limites peculiares ao reino da vida e se torna base produtiva do conhecimento”.

Dessa forma, pode-se entender que a ciência e a pesquisa devem buscar ampliar o que a sociedade já conhece, para desenvolver uma visão holística da realidade, que possa ser explorada e fortemente (re)construída de forma a alimentar e complementar a curiosidade humana (MENDONÇA, 2017).

Resultados

Os resultados desta pesquisa sugerem que pensar em ideias de escola democrática e participativa é um desafio para todos os envolvidos no cotidiano da educação. O desafio de pensar de forma democrática e participativa a integração das diversas ações da gestão escolar na EJA é ainda mais complexo. A equipe gestora entrevistada deixou claro que, para eles, a organização da escola parte do princípio coletivo, expressa livremente ideias, defende e busca interesses comuns, o que sempre pesa prós e contras nas possibilidades e limitações para encontrar a melhor forma de unir a comunidade escolar e poder fazer uma diferença significativa. Nesse sentido, os depoimentos da equipe gestora afirmaram: “Eu vejo a gestão democrática como uma gestão baseada na participação de todos os níveis da escola, pais e comunidade” (Equipe gestora). Isso significa que a gestão democrática só pode ocorrer em ambientes dinâmicos, coletivos e participativos.

Para Libâneo (2008, p. 324), “a organização escolar deveria ser concebida como um sistema que aproxima as pessoas, tendo em conta o carácter intencional das interações comportamentais e sociais que estabelecem entre si e em contextos sócio-políticos sob a forma de tomada de decisão democrática”. A organização escolar não é um fator neutro observável e objetivo, mas uma construção social de professores, alunos, pais e até membros da comunidade próxima. O processo de tomada de decisão é conduzido coletivamente, permitindo que os membros do grupo discutam e deliberem em uma relação colaborativa.

Percebemos que o conceito de gestão democrática tem uma característica essencial para os professores entrevistados: “a participação de todo o povo e a efetiva tomada de decisão conjunta”. Dessa forma, a ação educativa está pautada no diálogo e na participação escola-

comunidade, conceito fundamental do nosso tempo, pois vivemos um momento histórico que requer participação popular e ação efetiva para fortalecer todos os espaços da vida social consubstanciada além da cidadania; a escola é um dos locais necessários para o exercício dessa cidadania plena.

Considerando que nossa pesquisa visava compreender a possibilidade de gestão democrática da EJA, saindo do modelo conservador de realidade para uma possibilidade alternativa ideal, inovando o processo decisório dentro da escola, passamos a questionar como a equipe gestora e professores entendem a educação de adolescentes e adultos, quais documentos fundamentam a orientação da EJA, quais práticas estão sendo utilizadas para consolidar a gestão democrática, observando seus limites e possibilidades institucionais.

Os entrevistados disseram que é importante conhecer os documentos e programas oficiais que estabelecem políticas para o trabalho com a EJA. Eles falaram sobre o estabelecimento de metas e o planejamento de ações extremamente necessárias para incentivar e envolver alunos, professores, funcionários, pais e comunidade nas discussões sobre programas de educação democrática. A garantia da participação de todos na tomada de decisões nas escolas deve ser formalizada nos programas de política de ensino e deve ser baseada em documentos legais. Segundo Libâneo (2008, p. 28): “O projeto político pedagógico expressa, assim, uma atitude educativa que inclui dar sentido e direção à prática educativa onde quer que ela ocorra e estabelecer condições metodológicas e organizadas para a viabilização das ações educativas”.

A análise das respostas coletadas nos levou a conhecer a necessidade de as escolas e seus administradores desenvolverem uma direção institucionalizada para seu envolvimento com a EJA. É preciso partir do entendimento do real conceito de escola, de quem é o real sujeito da EJA, pois existem múltiplas identidades. Gadotti (1995, p. 202) afirma: “[...] gestão, democracia e cidadania são conceitos mutuamente implícitos, entendendo-se que cidadão é aquele que participa do governo, e participante do governo é aquele que detém o poder, o exerce com liberdade e autonomia”. Constatamos, portanto, a necessidade de diversas ações no ambiente escolar para concretizar e fortalecer as marcas políticas e cívicas que precisam ser compreendidas e valorizadas nas instituições de ensino que oferecem o ensino da EJA.

Ao analisar as respostas dos alunos entrevistados ao conceito de EJA, notamos a superficialidade do conceito. São muitas as palavras como “oportunidade”, “alunos inclusivos” e “alunos resgatadores” nas falas dos alunos. Observamos que foram criados estereótipos sobre os sujeitos da EJA, em sua maioria pobres, socialmente desfavorecidos, mas que não traziam de fato a real especificidade que essa comunidade social possuía. “Para quem antes era

analfabeto, essa é uma ótima oportunidade de ir para a escola” (aluno 8). Podemos perceber pelas expressões dos alunos que essa sentença ainda está acusando esses alunos de não estudarem na hora certa; não percebemos nas respostas nenhum deles mencionar as complexidades das instituições excludentes e o fato de que esses sujeitos são vítimas de circunstâncias sociais e econômicas, e não eles próprios.

Freire (1978, p. 38) articula esta questão dizendo que “os oprimidos são aqueles cuja humanidade foi diminuída pelo opressor, o que significa reconhecer-se como inacabado e, assim, reconhecer sua desumanidade”. Talvez o mais importante, com base nessa dolorosa constatação, seja as pessoas se perguntarem sobre outra capacidade de sobrevivência - a humanidade.

Se quisermos democratizar as escolas, precisamos superar a situação atual, em que a democracia depende de concessões, criando mecanismos para construir um processo inerentemente democrático nas escolas, “[...] porém, não basta exigir a participação popular nas escolas. É preciso verificar em que condições essa participação pode se tornar uma realidade” (PARO, 2007, pp. 19-40).

Como características da escolarização, Libâneo (2008, p. 68) diz que é “proporcionar aos alunos uma educação básica sólida, formação cidadã e melhorar o nível educacional de todos os alunos”. Cabe ainda promover a integração cultural, a formação do caráter moral e dos valores éticos, incorporar as novas tecnologias de comunicação e informação no cotidiano das escolas e garantir as condições físicas, materiais e financeiras para o bom funcionamento das escolas, proporcionando condições dignas de trabalho a todos os que trabalham nelas.

Entendemos que a inclusão dos alunos da EJA na construção de uma gestão democrática representa um passo importante na concretização dessa forma de gestão. Entendemos que os gestores escolares devem sempre buscar a cooperação de todos os setores para que suas ações se desenvolvam e garantam a vigência do princípio da autonomia e do diálogo institucional. Conforme defendido por Freire (1996, p. 91), “os educadores progressistas precisam acreditar que seu trabalho é consequência da especificidade humana”. Vimos que a condição básica da educação humana é justamente a incompletude de nossa existência histórica de que tomamos consciência. No caso do homem, as possibilidades de seu avanço físico e moral, as possibilidades de seu intelecto ser produzido e desafiado, os obstáculos ao seu crescimento, como ele foi capaz de ver a beleza do mundo em confronto, o domínio que ele alcançou. Como súdito, a liberdade pela qual ele tem que lutar, nada que tenha a ver com homens e mulheres passa despercebido ao estudante progressista. Não importa a faixa etária com a qual um educador trabalha: “Nosso trabalho é com pessoas, sejam meninas, jovens ou adultos, mas as

peessoas estão em uma busca perpétua” (FREIRE, 1996, p. 93).

Portanto, nesse movimento de diálogo entre gestores, professores, alunos, funcionários e sociedade, a escola desenvolverá continuamente sua função educativa e ampliará sua autonomia e status social, objetivando trabalhar para a formação de agentes autônomos, em seu aprendizado e salvaguarda de seus direitos e deveres sociais, para que possam modificar seu ambiente de forma positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no procedimento metodológico, é seguro compreender que o tema sobre a EJA deve ser debatido e estudado, pois é um direito reconhecido tanto pela CF/1988 quanto Pela LDB/1996, quando assegura que a educação é um direito de todos. No entanto, como observamos em nossa pesquisa, pode-se confirmar que há poucos estudos sobre o tema em nosso país, não havendo trabalhos que explorem a relação que se estabelece entre a gestão escolar e o processo de desenvolvimento de jovens e adultos. Dito isso, há um incentivo para promover mais pesquisas que tornem acionáveis essas relações que ocorrem dentro das escolas.

Percebemos as características da gestão, tanto como entidade em si, quanto em seus aspectos democráticos e participativos e seus detalhes, para alcançar o desenvolvimento de jovens e adultos. Com isso em mente, entendemos o que é administração e como essas duas áreas da escola – o corpo administrativo e a sala de aula – se relacionam.

Nossa pesquisa conclui enfatizando que a educação de adolescentes e adultos é um modelo pedagógico diferenciado por ser constituído de disciplinas que devem ser tratadas com o maior respeito, principalmente por sua especificidade. Em geral, percebemos que eram eles que trabalhavam, cuidavam da família e tiravam folga para tentar realizar seus sonhos de aprendizagem cognitiva desenvolvimental.

Vemos que a educação formal enfrenta muitos desafios na implementação da EJA, e é preciso estar atento aos fundamentos e às práticas educativas desse modelo de ensino devido aos seus valores humanos tão importantes. Trata-se da educação de pessoas social e economicamente excluídas. Não foi difícil perceber, pelos diálogos no ambiente escolar, observação participante e análise de entrevistas, que a efetividade da gestão democrática da educação de jovens e adultos precisa buscar um método de construção coletiva que respeite e proteja os direitos humanos e a autonomia dos sujeitos da EJA.

Acreditamos que a inserção participativa da educação de jovens e adultos, na gestão do Centro de Educação CEJA Dom Bosco, deve estar vinculada à implantação de mecanismos

efetivos de participação e comprometimento com as práticas escolares, com resultados que influenciem mudanças na vida social a partir da EJA.

Nosso objetivo foi analisar como os princípios constitucionais da democracia e da gestão participativa afetam o desenvolvimento de jovens e adultos. Portanto, as inúmeras relações estabelecidas entre esse princípio e o desenvolvimento de adolescentes e adultos são transparentes e objetivas. Nesse sentido, a partir de nosso referencial teórico e da análise do texto do levantamento bibliográfico, podemos afirmar que, somente por meio de uma gestão democrática e participativa, os alunos podem acessar múltiplas e diversas vias de autodesenvolvimento, com foco em obter uma aprendizagem significativa.

A educação, como direito consagrado em lei, deve oferecer aos alunos a possibilidade de exercerem plenamente seus direitos civis, pois esses ideais são valorizados por políticas inclusivas, libertadoras, criativas, reflexivas e transgressoras em busca de uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1978.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, 1ª ed. 1992 e 2ª ed. 1995.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MENDONÇA, Priscilla Bibiano de Oliveira. **A metodologia científica em pesquisas educacionais: pensar e fazer ciência**. **EDUCAÇÃO**, v. 5, n. 3, p. 87-96, 2017. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/4020>. Acesso em: 20 jul. 2022.

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