

# Gestão escolar democrática e EJA: o ideal e o real nas escolas públicas municipais

Democratic school management and EJA: the ideal and the real in municipal public schools

*Rita de Cássia Chagas Carvalho\**

*Antonio Amorim\*\**

*Maria Sacramento Aquino\*\*\**

*Mariana Moraes Lopes\*\*\*\**

**Resumo:** o artigo traz uma análise sobre a gestão escolar democrática na Educação de Jovens e Adultos - EJA, baseada nos olhares dos gestores das escolas públicas municipais de Xique-Xique, na região do Vale do São Francisco, na Bahia. Nesse sentido, a investigação teve como objetivo analisar a materialização da gestão democrática em EJA, mobilizada pelos gestores das escolas municipais, destacando o real e o ideal no contexto das escolas. Utilizamos a abordagem qualitativa para consolidar a investigação, com a pesquisa participante como procedimento técnico. Os resultados obtidos caminham na direção de constatar que, apesar do limite encontrado para a efetivação da gestão democrática em EJA, ela é uma realidade no âmbito escolar, mesmo que ainda esteja em seus primeiros passos, havendo uma mobilização dos gestores para efetivar este processo.

**Palavras-chave:** Educação de Jovens e Adultos. Gestão democrática. Gestão Participativa.

**Abstract:** this paper presents an analysis of democratic school management at Education of Youth and Adult Education - EJA, in Portuguese, based on the insights of municipal public schools' managers of Xique-Xique, in the region of São Francisco's Valley, Bahia. For that matter, the research aimed to analyze the materialization of democratic management in EJA, mobilized by municipal school managers, highlighting the real versus ideal in the schools's context. We use the qualitative approach to consolidate research, with participant research as technical procedure. The results show that, despite the limits found for effective implementation of democratic management in EJA. It is a reality in the school's context, even though still in its first stages, and there an mobilization of managers to carry on this process.

**Keywords:** Youth and Adult Education. Democratic management. Participative management.

---

\* Professora Auxiliar do Departamento de Educação de Xiqu-Xique da Universidade do Estado da Bahia, Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA). E-mail: ritaccarvalho13@gmail.com

\*\* Professor Titular Pleno da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Tem Pós-Doutorado em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia; Doutorado em Psicologia pela Universidade de Barcelona - Espanha. Foi por duas vezes Pró-Reitor de Ensino de Graduação e Diretor do Departamento de Educação do Campus I da UNEB. Membro eleito da Academia Baiana de Educação. Foi Membro Titular do Conselho Estadual de Educação da Bahia. É escritor com vários livros publicados e Líder do Grupo de Pesquisa: Gestão, Organização, Tecnologia e Políticas Públicas em Educação, com registro no CNPQ. E-mail: antonioamorim52@gmail.com

\*\*\* Professora Titular do Departamento de Educação da Universidade do Estado da Bahia, Programa de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA). E-mail: aquinomaria@yahoo.com.br

\*\*\*\* Professora Auxiliar da Universidade Federal do Recôncavo, Mestranda do Programa de Educação Especial da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: mamaryml16@hotmail.com

## Introdução

**O**s desafios acerca da gestão Escolar democrática na Educação de Jovens e Adultos (EJA), embora estejam presentes constantemente nas discussões e reflexões de teóricos, nos mobiliza a pesquisá-los, visto que ainda existe um modo excludente em lidar com a EJA que vem ao longo da história se perpetuando nas instituições escolares, mesmo que saibamos que a educação deve ter como prioridade a formação cidadã e a humanização dos sujeitos.

O compromisso da educação deve ser prioritariamente o de possibilitar ao estudante o desenvolvimento da propriedade dos conhecimentos e o desenvolvimento cognitivo e afetivo dos sujeitos, para que possam estar inseridos no mundo como sujeitos participativos, com objetivos de superar as desigualdades e a exclusão social.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) sofre ao longo do tempo mudanças constantes, trazidas por diversas políticas de governo que na maioria das vezes não possui continuidade. É certo que as limitações da EJA não estão apenas relacionadas com as políticas públicas, mas, também, com a organização da escola, que não cumpre com os princípios de uma gestão pautada na concepção de gestão democrática e participativa, nas decisões coletivas, na ênfase no humano, planejando, organizando, executando e avaliando com a participação de todos.

A partir do exposto e das inquietações sobre a temática da gestão escolar em EJA, surge o interesse em saber, qual é o olhar crítico que tem os gestores sobre a gestão democrática e participativa, destacando a perspectiva do real e do ideal no contexto escolar. O ideal no sentido de romper com a organização diária tradicional da escola. Romper com a administração autoritária que se manifesta na hierarquização dos processos administrativos em busca da descentralização do poder e da participação efetiva da comunidade escolar em decisões relacionadas ao contexto escolar.

Como objetivo geral desta investigação, elegemos o processo de desenvolvimento da gestão democrática em EJA mobilizada pelos gestores das escolas municipais de Xique-Xique-Bahia. Nos objetivos específicos, buscamos compreender a concepção de gestão democrática pelos gestores municipais, elencando as práticas desenvolvidas na escola, evidenciando o limite e as possibilidades para um ideal de gestão democrática.

Para efetivar o estudo, procuramos dialogar com autores como Freire (1978, 1996), que analisa o espaço da escola como instância de luta, de participação, de autonomia, de diálogo e da prática social emancipadora; com Libâneo (2008) e Luck (2007) sobre gestão escolar democrática e participativa, observando os espaços de consolidação de uma gestão inovadora e participativa nas escolas municipais.

Assim, o artigo está organizado por esta introdução onde apresentamos o problema, os objetivos e as motivações para o desenvolvimento do trabalho, além da contextualização da temática. Em seguida, trazemos os procedimentos metodológicos que utilizamos para atingir os objetivos e a caracterização do universo e dos sujeitos investigados. Nos tópicos que seguem elencamos as bases teóricas que permearam a pesquisa com abordagens sobre Gestão Democrática e Educação de Jovens e Adultos. Nos resultados e considerações finais apresentamos, a partir da perspectiva dos gestores, que apesar dos limites encontrados para efetivação da gestão democrática

em EJA, ela é uma realidade no âmbito escolar, mesmo que ainda esteja em seus primeiros passos.

## Procedimentos metodológicos

O estudo em questão faz parte dos estudos que realizamos no campo da Gestão em EJA, do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos, da Universidade do Estado da Bahia, trazendo do ponto de vista da abordagem da investigação uma pesquisa qualitativa, considerando-se que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números, mas, como descreve Minayo (2010, p. 57), ao descrever a abordagem qualitativa:

[...] é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. [...] as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

Da mesma forma, Creswel (2007) destaca a importância da pesquisa qualitativa, observando que neste modelo de investigação, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos.

Adotamos como procedimento estratégico da investigação a pesquisa participante, por esta modalidade de pesquisa ser uma forma viável para os sujeitos imbricados, inseridos nas escolas, facilitando a orientação, a participação no processo, com vistas a subsidiar o engajamento político com o objeto de estudo. Nessa perspectiva os objetos estudados são sujeitos do conhecimento, e não sujeitos de pesquisa, no sentido passivo de fornecedores de dados:

Trata-se de um enfoque de investigação social por meio do qual se busca plena participação da comunidade na análise de sua própria realidade, com objetivo de promover a participação social para o benefício dos participantes da investigação. Trata-se, portanto, de uma atividade educativa de investigação e ação social (BRANDAO, 1984, p. 51).

A investigação norteou-se a partir de dados levantados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas que, “[...] é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa” (MINAYO, 2010, p. 261).

A coleta de dados com a entrevista semiestruturada conteve sete perguntas, uma fechada sobre os documentos que norteavam o trabalho da EJA na escola e seis abertas sobre concepção de gestão democrática e de práticas empregadas junto a comunidade escolar, funcionamento do conselho escolar, entraves para o desenvolvimento do trabalho com a EJA e os limites e possibilidade de desenvolver a

gestão democrática. Foi realizada em seis escolas municipais do Ensino Fundamental, localizadas em bairros periféricos da cidade de Xique-Xique-Bahia.

Os sujeitos do conhecimento foram dezesseis gestores (diretores e vice-diretores), contatados, anteriormente, não havendo oposição à participação na pesquisa. As entrevistas foram realizadas na própria escola, em formato de diálogo entre entrevistador e entrevistado, transcritas pelo entrevistador. Observamos que todos os entrevistados têm nível superior, idade entre vinte e cinco a quarenta e nove anos de idade, sendo que quatorze tem formação em Pedagogia, um com formação em Gestão Educacional e outro com formação em Administração. São gestores que assumiram recentemente a gestão (nomeados pelo gestor municipal), possuem pouco conhecimento em relação à Educação de Jovens e Adultos, ficando claro na fala de todos, que necessitam de formação sobre a EJA, para melhorar desenvolvimento do trabalho. Para preservar as identidades dos mesmos, utilizamos nomes fictícios, como veremos na análise dos resultados.

## Diálogos entre EJA e a gestão democrática

Durante muitos anos, a escola adotou um modelo de gestão de suas atividades pedagógicas, administrativas e financeiras muito conservador, vivendo num modelo real, que inibia e sufocava as possibilidades inovadoras, um modelo ideal, que ampliava as possibilidades criativas e democráticas, no âmbito das relações e da construção do conhecimento.

Isso porque, entendemos que na sociedade contemporânea, a escola deve ser o lugar do diálogo democrático, dos conhecimentos múltiplos, que possibilita desenvolver pensamentos críticos, construção de conhecimentos que possam garantir ao sujeito estar em seu contexto social exercer de forma ética a sua cidadania. Por isso, o modelo de organização escolar deve partir do enfoque mobilizador, que confronta e reconhece o espaço da escola como instância de luta, de participação, de autonomia, da prática social emancipadora. Para Freire (1978, p. 93):

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformem o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos, pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar.

Defendemos ainda que seja fundamental e que haja um permanente nível de diálogo no ambiente escolar, estabelecendo-se uma gestão democrática e participativa, na escola como um todo. O capítulo III da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que trata especificamente da educação, da cultura e do desporto, em seu artigo 205 e inciso 6º, preconiza a implantação da gestão democrática do ensino público como o previsto nesta mesma Constituição. A partir desta compreensão, o ensino público passa a ter a legitimidade da gestão democrática assegurada na forma da lei.

São muitos os entraves que dificultam a permanência escolar do estudante da EJA, pois, as especificidades não são compreendidas e atendidas, a exemplo da não flexibilização do horário, os pesos das responsabilidades familiares e de trabalho, as limitações por conta do tempo de afastamento da vida escolar, seus contextos, enfim seus modos de vida. Por isso, a gestão escolar deve ser pautada em elementos de participação efetiva, no envolvimento de todos no processo político-pedagógico, pois

a participação é sem dúvida o fio condutor que possibilita a efetivação da gestão democrática.

A gestão democrática, então, passa a ser compreendida como sendo a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, desde a avaliação de projetos pedagógicos até a aplicação dos recursos financeiros e materiais. Assim, deve estar presente no processo o diálogo da instituição com a sociedade, para que possa possibilitar aos agentes a efetivação de mecanismos de construção e de conquista de uma excelência social na educação (PNE, 2014-2024).

Dessa forma, a gestão da escola que oferta a EJA precisa compreender que o processo educacional, que objetiva construir conhecimentos, não acontece apenas no espaço da sala de aula, mas, ocorre na escola de forma ampla, nos valores que mobiliza, nas relações que promove dentro e fora da instituição. Neste sentido, fica claro que a gestão democrática se faz necessária para efetivar as mudanças e os avanços na organização escolar, como sendo um corpo coeso e sintonizado com a proposta de formação humana que toda instituição educacional deve perseguir, devendo a escola e sua comunidade trabalharem na perspectiva de tornar o real da gestão, numa possibilidade ideal, num modelo gestor que seja aberto, dinâmico e reconhecedor do papel central que tem o aluno da EJA nesse contexto de inovação.

Nessa perspectiva, Tavares (2003) coloca o princípio da gestão democrática, como sendo algo inédito, legítimo, de um movimento que deve ser vivenciado em todas as modalidades e níveis de ensino. Mas, apesar da exigência institucional, observamos a dificuldade na implantação do ambiente democrático da escola atual. Esta dificuldade passa a ser maior, ainda, quando se trata da gestão do ambiente escolar que a EJA é ofertada.

Assim, entendemos que a Educação de Jovens e Adultos deveria fazer parte do todo da escola, mas, observamos que ainda é de certa forma desconsiderada, especialmente, por suas especificidades, e vem sendo vista sob o olhar excludente da maioria dos membros da escola. Desconsidera-se que os sujeitos da EJA frequentam a escola, no período noturno, por serem trabalhadores, pais e mães de família, que veem de uma jornada de trabalho, que permite e garante o mínimo de sobrevivência para todos.

Percebemos que essa modalidade de ensino tem o amparo legal em todo o território brasileiro, conforme a Constituição Federal de 1988, a LDB 9.394, de 1996 e a V Conferência Internacional de Educação de Adultos – CONFINTEA, realizada no ano de 1997, em Hamburgo na Alemanha, e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos – Parecer 11/2000 do Conselho Nacional de Educação.

Por isso, observamos que a gestão escolar tem como desafio atender a educação de adultos no sentido de compreender que o fortalecimento da gestão perpassa, também, a formação cultural, humana e cidadã dos estudantes da EJA. Que a gestão democrática, como princípio da organização escolar, requer mudança de postura no espaço da escola. Ela não deve servir apenas ao atendimento de requisitos legais, mas, atender a um processo de construção diária, nos diálogos, nos atos, no currículo, nas decisões, nas relações interpessoais que são desenvolvidas na escola, tendo a participação efetiva da comunidade externa.

De acordo com Libâneo (2008, p. 335):

Nesse princípio, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização desta participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo.

A participação dos alunos da EJA nas discussões, nas decisões e nas ações da escola é de extrema importância, para que eles possam exercer seu papel social e cidadão. Mais ainda, numa gestão democrática e participativa entendemos que esses alunos devem ser considerados enquanto sujeitos de direitos, compreendidos na sua realidade, pois, compreendemos que a realidade sociocultural e os saberes não escolares da população da EJA, são dimensões importantes para o processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, a gestão democrática é complexa, existindo sempre pontos de divergência e de convergência dentro do espaço escolar. Principalmente, quando se trata de incluir os alunos da EJA. A visão de participação ainda é compreendida como sendo a divulgação de decisões, sem antes ter sido garantido um espaço de discussão. Isso se dá pelo fato da EJA ainda ser tratada como uma modalidade de ensino que visa, apenas, atender a uma camada da população que não se enquadra no modelo de ensino regular, quando deveria ser pensada, como sendo uma forma adequada de gestar, de inserir estes alunos na construção coletiva do espaço escolar do qual fazem parte.

Entendemos que é decisivo que haja a articulação de ações político-administrativas e pedagógicas, numa tentativa coletiva que vise a não exclusão dos alunos da EJA, na escola atual. É necessário criar vínculos institucionais entre a realidade de vida e o processo do trabalho, tornando tudo isso, como sendo um princípio educativo, onde o diálogo se torne um importante instrumento de intermediação entre a gestão da escola e os alunos trabalhadores.

## Resultados e discussões

Os resultados desta investigação demonstraram que pensar numa concepção de escola democrática e participativa é um desafio para todos que militam no cotidiano da educação. O desafio de pensar uma prática que integre os diversos fazeres da gestão escolar em EJA, de forma democrática e participativa, é mais complexo ainda. Ficou claro na fala de 100% dos gestores ouvidos, que a organização da escola, para eles, parte do princípio da coletividade, da liberdade de expressão de ideias, das proposições, da busca pelos interesses comuns, todos, sempre ponderando as possibilidades e os limites para que se possa encontrar a melhor forma de unir a comunidade escolar e poder gerar mudanças significativas. Neste sentido, os depoimentos dos gestores apontam que: “Penso que a gestão democrática seja uma gestão baseada na participação de todos os segmentos da escola, dos pais e da comunidade” (GESTORES 4, 6 e 9). Isto quer dizer que a gestão democrática somente pode ser efetivada num ambiente dinâmico, coletivo e participativo.

Para Libâneo (2008, p. 324), a organização escolar deve ser:

[...] concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomadas de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração.

Notamos que a concepção de gestão democrática possui as características essenciais: trabalha com a participação de todos e efetiva as decisões compartilhadas. Dessa forma, as ações educativas serão fundamentadas pelo diálogo e pela participação da coletividade escolar, sendo esta uma concepção primordial para a contemporaneidade, visto que estamos vivendo um momento histórico, que requer a ação participativa e efetiva da população, para o fortalecimento da cidadania, em todos os espaços da vida em sociedade, sendo a escola um destes espaços obrigatórios de exercício da plena cidadania.

Tendo em vista que nossa discussão se propõe a compreender as possibilidades de uma gestão democrática para a EJA, saindo do modelo real, que é conservador, para buscar uma outra possibilidade ideal, que inove os processos de tomada de decisão dentro da escola, partimos para o questionamento de como os gestores compreendem a Educação de Jovens e Adultos, quais documentos se baseiam para nortear a EJA, quais são as práticas empregadas para a consolidação da gestão democrática, observando o seu limite e possibilidade institucional.

Na análise dos dados, observamos que os gestores das escolas municipais, de Xique-Xique, Bahia, possuem pouco conhecimento sobre os documentos oficiais e sobre os projetos específicos para a EJA. Dos entrevistados, 30% não tinha conhecimento sobre nenhum documento, 35% conheciam a LDBEN e 35% já tomaram ciência das Diretrizes Curriculares Nacionais para a EJA.

O conhecimento dos documentos e dos projetos oficiais, que propõe uma política para o trabalho com a EJA, é de suma importância. Eles falam da formulação de metas e do planejamento das ações, sendo de extrema necessidade para incentivar e inserir os alunos, os professores, os funcionários, os pais e a comunidade na discussão sobre um projeto democrático de educação. Garantir à participação de todos na tomada de decisão, dentro da escola, deve estar formalizado no Projeto Político Pedagógico, e este deve ser construído a partir dos documentos legais. Segundo Libâneo (2008, p. 28): “O Projeto Político Pedagógico expressa, pois, uma atitude pedagógica, que constitui em dar um sentido, um rumo às práticas educativas, onde quer que sejam realizadas, e firmar as condições organizadas e metodológicas para a viabilização da atividade educativa”.

Percebemos a necessidade da escola e de seus dirigentes terem um direcionamento institucionalizado para o trabalho com a EJA. Há que se partir do entendimento da real concepção de escola, de quem são os verdadeiros sujeitos da EJA, pois, são múltiplas as identidades existentes. Para Gadotti (1995, p. 202): “[...] autonomia, democracia e cidadania são conceitos que se implicam mutuamente entendendo, que cidadão é aquele que participa do governo e participa do governo aquele que tem poder, liberdade e autonomia para exercê-lo”. Por isso, notamos que é necessário realizar uma variedade de ações, no ambiente da escola, para trazer e consolidar a marca política e cidadã, de quem precisa ser compreendido e valorizado dentro das instituições de ensino, que ministram o ensino da EJA.

Ao analisar as respostas dos entrevistados sobre qual seria a sua concepção sobre EJA, percebemos uma superficialidade de conceitos. Surgem palavras como: “ótima oportunidade”, “incluir os alunos” e “resgatar os alunos” estão presentes nas falas dos gestores. Observamos com isso que são construídos estereótipos sobre os sujeitos da EJA, caracterizados na sua maioria como sendo pessoas pobres, vulneráveis socialmente, sem trazer de fato as especificidades reais, que esta comunidade social carrega consigo. “Uma ótima oportunidade para as pessoas que não são alfabetizadas, anteriormente, para que cheguem à escola” (GESTORES 3, 5 e 8). Vemos na expressão dos dirigentes que isso ainda é colocado, no sentido de culpabilizar estes alunos, por não terem estudado no tempo certo. Não percebemos

em nenhuma fala a complexidade do sistema excludente, e que, na verdade esses sujeitos são vítimas de um ambiente social e econômico e não, de si próprios.

Freire (1978, p. 38) traz claramente essa questão:

[...] o oprimido é aquele que tem sua humanidade diminuída pelos opressores, e ter a humanidade diminuída implica em se reconhecer inacabado, inconcluso, reconhecendo assim sua desumanização. É também, e talvez sobretudo, a partir desta dolorosa constatação, que os homens se perguntam sobre a outra viabilidade - a de sua humanização. Ambas, na raiz de sua inconclusão, que os inscreve num permanente movimento de busca.

Defendemos que uma gestão democrática e participativa deve tentar articular o processo de aprendizagem com o mundo dos sujeitos aprendentes, observando as suas experiências, os seus modos de vida, construindo espaços de pertencimento, no âmbito escolar, para assim, potencializar esses sujeitos para o exercício da cidadania. A EJA, nessa perspectiva, deve ser vista como sendo um direito, que está reafirmando na Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, para a qual a educação constitui direito fundamental da pessoa, do cidadão; mais do que isto, significa criar, oferecer condições para que esses direitos sejam, de fato, exercidos. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, SECAD, 2008).

Considerando a diversidade etária e geracional dos alunos jovens e adultos e de suas especificidades, sabemos que é um desafio da escola construir condições para atuar na perspectiva de uma gestão democrática, efetivando a participação dos sujeitos da EJA. Dessa forma, procuramos identificar junto aos gestores, quais seriam as práticas que são empregadas pela gestão, para implementar a gestão democrática, a participação em seus conselhos e os limite e possibilidade para que o trabalho passe do real para o ideal.

Quanto às práticas empregadas para consolidar a gestão democrática e participativa, há a revelação dos gestores de que a comunidade se reúne, sistematicamente, para dialogar sobre os desafios enfrentados, por todos, no ambiente institucional da escola. Isso pode ser verificado nas falas de mais de 90% dos gestores: “Estamos sempre fazendo reuniões com os funcionários, representantes de alunos, pais e da comunidade, para discutir sobre projetos e os problemas da escola, ouvindo a opinião de todos”.

Se quisermos caminhar para a democratização da escola, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola. [...] Não basta, entretanto a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO, 2005, p. 19-40).

Definimos ser de extrema importância a construção de um processo reflexivo sobre a escola, envolvendo todos os seus sujeitos: professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade social, num diálogo democrático, sempre, na perspectiva de construir um caminho de melhoria para o ensino da EJA. Acreditamos que assim, a escola representada por todos, consiga alcançar um papel fundamental no processo de transformação social e educacional, do contexto no qual os sujeitos desta modalidade de ensino estão inseridos. Para Libâneo (2008), qualidade social significa



a inter-relação entre qualidade formal e política, está baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas, operativas e sociais, com alto grau de inclusão. Para a busca da qualidade em qualquer instituição pressupõe-se trabalhar com seres humanos para auxiliá-los a se construírem como sujeitos.

Nesse princípio democrático e participativo, o Conselho Escolar que se configura como sendo um órgão consultivo e/ou deliberativo, deve trabalhar em parceria com o diretor e a equipe pedagógica da escola. Por isso, os dirigentes devem contribuir para o fortalecimento do conselho, respeitando suas funções e atribuições e, também, chamando-o para se pronunciar sobre novas questões relativas à educação local, o ambiente social dentro e fora da escola. Mas, é importante registrar que, durante a realização da nossa observação participante e no diálogo que efetivamos, em várias etapas da investigação, com a comunidade escolar e as entrevistas realizadas, ficou demonstrado, que nem sempre, na prática, as ações e os discursos defendidos pelos dirigentes, de fato, elas condizem com a teoria e, que, ficou evidenciado na prática, que a participação da comunidade nas decisões do Conselho escolar, efetiva-se, sempre, na decisão de como aplicar os recursos financeiros da instituição. As falas 70% dos dirigentes respondentes expressam, exatamente, esta realidade: “O Conselho é convocado para decidir como utilizar os recursos; são feitas reuniões sobre o caixa escolar.”. Percebemos que ainda falta uma amplitude na ação do Conselho escolar, pois de acordo com o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (PRADIME):

O conselho escolar é parte constituinte da estrutura de gestão da escola e pode ser concebido como o seu órgão máximo de deliberação. O conselho escolar se constitui na própria expressão da escola como seu instrumento de tomada de decisão e representa a própria escola e é a expressão e o veículo do poder da cidadania, da comunidade a quem a escola efetivamente pertence (BRASIL, MEC, 2016, p. 18).

Notamos a importância da atuação do conselho escolar, principalmente, no envolvimento das decisões que dizem respeito ao processo educacional dos sujeitos da EJA. Ele deveria expressar uma cultura democrática e participativa, assumindo a função de acompanhamento e de avaliação, podendo interferir nas ações, fornecendo os elementos fundamentais para a criação de um novo cotidiano escolar, onde a escola e a comunidade buscassem enfrentar, não somente os desafios escolares, mas também, analisar os problemas sociais vividos pela realidade da comunidade escolar. Neste sentido, lamentamos que a maioria dos Conselhos, como os das escolas aqui investigadas assumam uma função de cumprimento de formalidades legais, sem conhecimento da sua amplitude e de poder, deixando de lado, parte de sua função social e educacional.

Percebemos que a consolidação da gestão democrática na escola, e especificamente na Educação de Jovens e Adultos, passa pela necessidade de um processo de reestruturação organizacional, pela valorização dos valores democráticos, ficando claro o limite e as possibilidades para a uma efetiva consolidação. É de fundamental importância ter clareza das reais funções que o gestor exerce neste processo, sendo preciso avançar na reflexão crítica, no diálogo entre iguais e na crença do desenvolvimento de um trabalho participativo, que perpassa pela interação da realidade, onde oportuniza a criação de vínculos essenciais para atingir aos objetivos comuns.

A caracterização de uma educação escolar para Libâneo (2008, p. 68):

[...] se dá diante de sólida formação de base dos alunos, formação para cidadania, eleva o nível escolar de todos os alunos; promove integração cultural, formação de qualidade morais e valores éticos, incorpora ao cotidiano escolar novas tecnologias da comunicação e informação e tem condições físicas, materiais e financeira para suprir o bom funcionamento da escola, dando condições de trabalho digno a todos que trabalham na escola.

Na fala de 85% dos gestores entrevistados ficou claro que o maior entrave vivido por eles, para realizar um bom desenvolvimento da gestão democrática na EJA, dá-se pela falta de formação específica, conhecimento da realidade da EJA, ou seja, um desconhecimento sobre esta modalidade de ensino: “Temos que ter uma formação sobre a EJA, pois não temos conhecimento que nos dê segurança para desenvolver um bom trabalho com essas pessoas” Outro ponto que ficou evidente, em 60% dos entrevistados, foi a “insensibilidade” relacionada às especificidades dos sujeitos da EJA, visto na maioria dos casos como sendo um “peso” para a gestão: “Esses alunos chegam à escola com filhos e não sabemos como fazer para acolhê-los, acabam atrapalhando a aula” (GESTORES, 12 e 16).

Na análise das entrevistas, constatamos que os pontos positivos destacados pelos gestores para a efetivação de um trabalho democrático e participativo foram os seguintes: desenvolver um trabalho com harmonia entre a comunidade escolar e a família; fortalecer o comprometimento de todos; ampliar as ações permeadas pela responsabilidade e pelas atitudes democráticas. E os negativos são inerentes à falta de conhecimento amplo sobre a importância da gestão democrática para a EJA, onde os professores e os funcionários atuam com o tempo limitado, não podendo participar de muitas atividades e ações coletivas, para terem maior envolvimento com a comunidade.

Compreendemos que a inclusão dos alunos da Educação de Jovens e Adultos na construção de uma gestão democrática significa um importante passo para a concretização desta forma de gestão. Entendemos que o gestor escolar deve buscar sempre a parceria de todos os seguimentos para que suas ações sejam desenvolvidas, garantindo a efetivação do princípio da autonomia e do diálogo institucional, como defende Freire (1996, p. 91):

O educador progressista precisa estar convencido como de suas consequências é o de ser o seu trabalho uma especificidade humana. Já vimos que a condição humana fundante da educação é precisamente a inconclusão de nosso ser histórico de que nos tornamos conscientes. Na que diga respeito ao ser humano, à possibilidade de seu aperfeiçoamento físico e moral, de sua inteligência sendo produzida e desafiada, os obstáculos a seu crescimento, o que possa fazer da boniteza do mundo como de seu enfrentamento, a dominação a que esteja sujeito, a liberdade por que deve lutar, nada que diga respeito aos homens e mulheres pode passar despercebido pelo educando progressista. Não importa com que faixa etária trabalhe o educador ou a educadora. O nosso é um trabalho realizado com gente, miúda, jovem ou adulta, mas gente em permanente processo de busca [...].

Assim, dentro desse movimento de dialogicidade, entre o gestor, os professores, os alunos, os funcionários e a comunidade social, a escola prosseguirá no desenvolvimento crescente de sua função educadora, ampliando a sua autonomia e

efetivando um trabalho que favoreça à formação de sujeitos autônomos, em seus estudos e seguros de seus direitos e deveres sociais, para que possam transformar, de forma positiva, o contexto no qual estão inseridos.

## Considerações finais

Chegamos ao final de nossa investigação destacando que a Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade de ensino que em seu diferencial, está composta por sujeitos que devem ser tratados com o maior respeito, principalmente, por suas especificidades. No geral, notamos que são pessoas que trabalham, cuidam de suas famílias e, ainda, arrumam um tempo para tentar concretizar o sonho de desenvolver suas aprendizagens cognitivas.

Vimos que a educação formal tem muitos desafios para enfrentar em relação à concretização da EJA, precisando-se valorizar esta modalidade de ensino em seus fundamentos e em sua prática educativa, pois, ela tem um valor humano muito significativo. Ela trata da educação de pessoas excluídas social e economicamente. Ficou óbvio a partir do diálogo no ambiente das escolas, da observação participante e da análise das entrevistas que, para a efetivação de uma gestão democrática na educação de jovens e adultos há de se buscar caminhos de construção coletiva, que respeitem os direitos humanos e assegurem a autonomia dos sujeitos da EJA.

Os resultados aqui apontados contribuem para o reconhecimento da necessidade da gestão escolar na Educação de Jovens e Adultos, referenciada por práticas participativas, pela compreensão do papel da gestão em suas dimensões política, social e cultural, ancoradas em ações democráticas voltadas para os interesses de todos os envolvidos no processo educacional.

O diálogo realizado com os gestores e o estudo teórico que utilizamos no decorrer desta investigação contribuiu para analisar a problemática e responder aos objetivos propostos sobre o ideal e o real da gestão democrática em EJA. Na realidade aqui investigada ficou evidente, que uma gestão escolar democrática perpassa pelo reconhecimento de que as pessoas adquirem conhecimento tanto pelo estudo de conteúdos estabelecidos, quanto pela participação e pelo envolvimento em ações dentro da escola. Isto é o que promove a construção de uma autonomia, de um trabalho coletivo dentro da escola.

Defendemos que a inclusão participativa da Educação de Jovens e Adultos na gestão das escolas públicas municipais de Xique-Xique- Bahia deve estar vinculada à efetivação de mecanismos eficazes de participação e de comprometimento da prática escolar, com seus resultados efetivando mudanças na vida social dos sujeitos da EJA. Que a situação vivida pelas escolas públicas de Xique-Xique diz respeito à maioria dos municípios baianos e nordestinos, que trata a EJA enquanto uma modalidade de ensino, que vem atuando no campo das possibilidades das políticas públicas desenvolvidas, com decisões estreitas e sem um horizonte aberto no curto prazo.

Portanto, apesar da constatação do limite e da possibilidade de efetivação de uma gestão democrática, percebemos que há espaço concreto e uma grande esperança freireana na busca, na consolidação de processos gestores mais abertos, coletivos, que possam amparar e dar vez e voz aos sujeitos da EJA, na escola pública interiorana.

## Referências

BRANDÃO, C. R. (ORG.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

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.

BRASIL Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação/Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

BRASIL Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. **Documento Base Nacional Preparatório à VI CONFINTEA**, 2008.

BRASIL **Plano Nacional de Educação** - PNE/Ministério da Educação. Brasília, DF: INEP, 2014.

BRASIL **Resolução CNE/CEB nº 1**, de 5 de julho de 2000. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BRASIL **Resolução CNE/CP n. 002**, DE 15 DE JUNHO DE 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 05 dez.2016.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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.

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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

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

TAVARES, Maria das Graças M. **Educação brasileira e negociação política: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática.** Maceió: EDUFAL, 2003.

**Recebido em: 18/08/2017.**

**Aprovado em: 30/11/2017.**