

Artigo

A RELAÇÃO COM O SABER DOS DIRETORES DE ESCOLA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE OF SCHOOL DIRECTORS AND PARTICIPATORY DEMOCRATIC MANAGEMENT

LA RELACIÓN ENTRE EL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTORES ESCOLARES Y LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Maria Cecília Luiz¹; Rita de Cássia Rosa da Silva²; Michele Varotto Machado³

¹Professora do Departamento de Educação – UFSCar

²Doutoranda do PPGE-UFSCar

³Professora do Departamento de Educação – UFSCar

RESUMO

Este estudo relata os resultados de uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória, que teve como objetivo analisar os saberes dos diretores de escola em relação à gestão democrática e participativa. Para a realização dessa investigação, foram analisadas falas dos diretores de escola de 10 estados brasileiros, que participaram do curso de formação para mentoria de diretores, realizado em parceria entre a Universidade Federal de São Carlos e a Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação. O embasamento teórico para a análise dos dados obtidos está pautado nos saberes dos diretores de escola, dentro da perspectiva da teoria da Relação com o Saber de Bernard Charlot (2000). Com base nos dados obtidos, foram caracterizadas três dimensões de análise que possibilitaram um entendimento sobre as Relações com os Saberes, que são: *concepções da gestão compartilhada e as práticas colaborativas; possibilidade do diálogo democrático na escola: trabalho em grupo e/ou colaborativo; saberes sobre os colegiados da escola: participação na prática*. Concluiu-se que a partir de uma perspectiva sobre a gestão democrática participativa e o entendimento do funcionamento dos colegiados da escola, o diretor de escola tem a possibilidade de romper com o autoritarismo ainda presente na sua identificação, uma vez que é a partir do seu posicionamento na função de diretor que a participação da comunidade nas tomadas de decisão da escola pode ser efetiva, frente aos desafios e dificuldades da escola.

ABSTRACT

This study reports the results of a qualitative research with an exploratory approach, which aimed to analyze the knowledge of school directors in relation to democratic and

¹Docente do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos. Coordenadora do Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura – GEPESC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5140-2753>. E-mail: cecilia Luiz@ufscar.br

²Doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (PPGE/UFSCar). Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura – GEPESC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5967-4008>. E-mail: ritarosa@estudante.ufscar.br.

³Docente do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos. Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura – GEPESC. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0114-8591>. E-mail: michele.varotto@ufscar.br



participatory management. To carry out this investigation, speeches of school directors from 10 Brazilian states, who participated in the training course for mentoring directors carried out in partnership between the Federal University of São Carlos and the Secretariat of Basic Education of the Ministry of Education, were analyzed. The theoretical basis for the analysis of the data obtained is based on the knowledge of school directors, within the perspective of the theory of Relation with Knowledge by Bernard Charlot (2000). Based on the data obtained, three dimensions of analysis were characterized that enabled an understanding of Relationships with Knowledge, which are: *conceptions of shared management and collaborative practices; possibility of democratic dialogue at school: group and/or collaborative work; knowledge about school boards: participation in practice.* It was concluded that from a perspective on participatory democratic management of the functioning of the school's collegiate bodies, the school director has the possibility of breaking with the authoritarianism still present in his identification, since it is from his position in the function of director that community participation in school decision-making can be effective, given the challenges and difficulties of the school.

RESUMEN

Este estudio informa los resultados de una investigación cualitativa con enfoque exploratorio, que tuvo como objetivo analizar el conocimiento de los directores de escuelas en relación con la gestión democrática y participativa. Para llevar a cabo esta investigación, se analizaron discursos de directores de escuela de 10 estados brasileños, que participaron del curso de formación de directores mentores realizado en colaboración entre la Universidad Federal de São Carlos y la Secretaría de Educación Básica del Ministerio de Educación. La base teórica para el análisis de los datos obtenidos se basa en el conocimiento de los directores de escuela, en la perspectiva de la teoría de la Relación con el Saber de Bernard Charlot (2000). A partir de los datos obtenidos, se caracterizaron tres dimensiones de análisis que posibilitaron la comprensión de las Relaciones con el Conocimiento, a saber: *concepciones de gestión compartida y prácticas colaborativas; posibilidad de diálogo democrático en la escuela: trabajo en grupo y/o colaborativo; saberes sobre juntas escolares: participación en la práctica.* Se concluyó que, desde una perspectiva de gestión democrática participativa y la comprensión del funcionamiento de los órganos colegiados de la escuela, el director de escuela tiene la posibilidad de romper con el autoritarismo aún presente en su identificación, ya que es desde su posición en la función de director que la participación comunitaria en la escuela la toma de decisiones puede ser efectiva, dados los retos y dificultades de la escuela.

Palavras-chave: Gestão democrática, Diretores de escola, Saberes de diretores de escola.

Keywords: Democratic management, School directors, Knowledge of school directors.

Palabras clave: Gestión democrática, Directores de escuela, Conocimiento de los directores de escuela.

Introdução

A discussão sobre gestão escolar tem como foco a participação e a autonomia da escola, bem como atingir uma educação de qualidade para seus alunos. Essa discussão está pautada na efetivação da participação de toda a comunidade nas tomadas de decisões e ações da escola, conforme previstas na



legislação nacional, através da Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN de 1996 e no Plano Nacional de Educação - PNE de 2001 (DALBERIO, 2008), constituindo-se assim uma gestão democrática e participativa.

Por se tratar de uma discussão de grande relevância no atual contexto brasileiro, este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória, que teve como objetivo analisar os saberes dos diretores de escola a respeito da gestão democrática participativa, com base na teoria da Relação com o Saber de Bernard Charlot (2000; 2001; 2007; 2008; 2014).

Antes de adentrarmos nessa discussão, faz-se necessário compreender quais as medidas necessárias para que se garanta a participação da comunidade escolar, o entendimento de quais princípios norteiam essa efetivação, além de compreender qual o papel do principal agente facilitador desses processos: o diretor de escola.

Conforme apresentado por diferentes autores (BECKER et al., 2016; DALBERIO, 2008; DAMIANI, 2008), o trabalho do diretor de escola, além de administrar as diferentes frentes da escola, também é o de compreender a importância da participação de todos os envolvidos com esta, através de uma liderança compartilhada e da mediação entre o ambiente interno e externo da escola.

Segundo Dalberio (2008), uma problemática para a efetivação da gestão democrática participativa referente à ação do diretor de escola é justamente o autoritarismo, que ainda nos dias de hoje acompanha a identificação desse sujeito, dificultando os processos democráticos nas ações da escola.

Esses autores também nos mostram que, para que aconteça a efetivação de fato da democracia na escola, é fundamental que as ações da comunidade escolar não se restrinjam a participações esporádicas e/ou pontuais, mas que é necessário que seja implementada no sentido de fazer parte, através da participação das discussões, refletindo e interferindo nesse espaço como sujeito (DALBERIO, 2008).

Assim, o surgimento deste estudo deu-se através da participação nas investigações realizadas durante os anos de 2019 a 2021 no Programa de Mentoria e Cooperação em Gestão Escolar – constituído em parceria entre o

Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC).

A partir da análise das atividades reflexivas remotas, nas quais os diretores de escola participaram durante a formação no Programa de Mentoria e Cooperação em Gestão Escolar, buscamos responder a seguinte indagação: quais os saberes desses diretores, que tiveram a oportunidade de pensar sobre o tema da gestão democrática e participativa?

Para a realização desta investigação, utilizou-se como procedimento metodológico a coleta de dados, através da participação de diretores de escola de 10 estados brasileiros no curso de formação para mentoria de diretores, delimitado como recorte as atividades da Sala Temática 2 - Saberes dos diretores e cultura colaborativa.

Essa sala temática foi realizada entre os meses de abril e maio de 2021, composta por 4 encontros síncronos no modelo de ensino remoto. Após a coleta dos dados, foram realizadas as transcrições das gravações das atividades, divididas entre vídeo-aulas e atividades dos grupos menores, através da utilização do aplicativo *VB-Audio Virtual Cable* no computador, e da ferramenta “digitação por voz” do *Google Docs*, com o objetivo de definir as categorias de análise do recorte das atividades, o que não será abordado neste texto e, posteriormente, estabeleceu-se as análises segundo a *Relação com o Saber (RcS)*.

Com isso, este texto foi estruturado nos seguintes tópicos: o primeiro apresenta a contextualização sobre gestão democrática participativa, além de apresentar as possíveis formas de participação da comunidade escolar através dos colegiados da escola. O segundo tópico apresenta a fundamentação teórica sobre a relação com o saber, com base nos estudos realizados por Bernard Charlot e o grupo de pesquisa Escol, e em trabalhos relacionados a esta temática de pesquisa. E o terceiro tópico apresenta algumas das análises dos dados coletados e as discussões e avaliação dos mesmos, refletindo sobre a RcS dos diretores de escola frente a efetivação da gestão democrática participativa.

Gestão Democrática Participativa: a figura do diretor de escola e a participação da comunidade

Com a finalidade de caracterizar o que se compreende por gestão democrática participativa, e o papel do diretor de escola na efetivação da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão e ações da escola, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, com base em publicações de periódicos e autores que abordam o assunto.

Com base nos estudos realizados, Libâneo et al. (2017) e Veloso et al. (2012) nos trazem que a discussão sobre gestão escolar vem sendo conduzida, tendo como foco principal a democratização e a autonomia da escola, bem como atingir uma educação de qualidade para seus alunos, voltada para a formação da cidadania e a de valores e atitudes.

Para Lück (2009), a administração, e a gestão escolar por efetividade, se constitui como instrumento articulador para uma transformação social, dependendo dos objetivos com os quais essa é posta a servir e que possam ser alcançados. Neste processo, Libâneo et al. (2017) salientam a importância da compreensão de conceitos relacionados aos processos que possibilitam a gestão escolar, tendo como aspectos formais a organização, a gestão e direção; e como aspecto informal a cultura organizacional.

A cultura organizacional segundo Libâneo et al. (2017) implica em elementos que impactam as organizações escolares, que dizem respeito aos comportamentos, opiniões, ações e formas de relacionamento que surgem de maneira espontânea entre os membros do grupo.

Com isso, a cultura organizacional é entendida “como o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular” (LIBÂNEO et al., 2017, p. 365).

Isso nos mostra que além dos fatores como diretrizes, normas, procedimentos operacionais e as rotinas administrativas que são próprias das escolas, existem aspectos culturais que as diferenciam e interferem nos processos da gestão. Para conduzir os diferentes aspectos formais e informais, característicos das escolas, a figura na qual está alicerçada as atividades de organização e gestão escolar é o diretor.

Para Oliveira & Giordano (2018) e Souza (2006), é o diretor quem coordena todo o trabalho escolar, assumindo as diferentes demandas e tarefas relacionadas a atividades administrativas, burocráticas, relacionais e

pedagógicas. Para esses autores, é esse agente que, através de seu trabalho, lida com os conflitos e com as relações de poder, visando o desenvolvimento qualificado do trabalho pedagógico, através da realização da coordenação do processo político da escola. Além disso, é o responsável pela implementação e efetivação de uma gestão democrática e participativa na escola.

Seu papel é de grande importância, uma vez que o diretor de escola deve ser visto como um líder cooperativo, um sujeito que consegue aglutinar no processo de trabalho aspirações, desejos e expectativas da comunidade escolar, além de articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola, no âmbito da gestão, em um projeto comum (LIBÂNEO et al., 2017); como compreender a importância da participação de todos os membros da escola em sua gestão (Souza, 2006).

Segundo Cury (GURGEL, 2016), o diretor escolar desempenha seu trabalho alicerçado em três dimensões, que estão atreladas a qualidade do ensino, ao gerenciamento dos recursos financeiros e a mediação frente a comunidade escolar e as famílias na participação na escola.

Corroborando com Souza (2006) e Cury (GURGEL, 2016), Becker et al. (2016) em seu trabalho nos mostra que, devido a inúmeras mudanças ocorridas em várias esferas da nossa sociedade, vem sendo exigido dos sistemas educacionais um novo olhar relacionado a essas transformações, perante a estrutura organizacional das escolas de maneira a atendê-las.

Para Cruz (2015), compreender o papel do diretor de escola frente a implementação da gestão democrática participativa, é também entender que democratizar a escola não significa apenas olhar para a parte administrativa. Para que seja efetivada a gestão democrática participativa, é necessário também envolver o processo pedagógico, atribuindo a tomada de decisão a um grupo elevado de pessoas, representantes de todos os segmentos da escola.

Para Dalberio (2008), a efetivação da democracia na escola só se tornará real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, atuando não apenas como ouvinte, mas sim no sentido de fazer parte, inserindo-se, participando das discussões, refletindo e interferindo nesse espaço como sujeito.

Sobre essa participação, Caldeira (2015) ressalta que a participação na gestão democrática não pode ser apenas pontual em determinados momentos das atividades escolares, mas que é preciso o envolvimento da comunidade

escolar, que vai desde o planejamento do Projeto Político Pedagógico até outras atividades relevantes. São essas atividades que despertarão na comunidade escolar o senso de pertencimento, de direitos à educação, qualidade do trabalho realizado e respeito à diversidade.

Ao compreendermos os processos que possibilitam a implementação da gestão democrática participativa na escola, é importante também a compreensão de como a comunidade e a equipe escolar podem contribuir nas tomadas de decisões da escola.

Segundo Nunes (2011) e Antunes (2016), é nesse sentido que a compreensão da importância, desde a criação de órgãos colegiados como espaços coletivos de decisões e participação, como as Associações de Pais e Mestres - APMs, os Grêmios Estudantis, os Conselhos Escolares, além outros colegiados ou espaços que promovam a escuta, possibilitam a concretização do processo, o fortalecimento e o envolvimento de seus membros, e a construção de sentido e o significado da escola e da educação, para a busca e efetivação de uma escola participativa e de qualidade.

A Relação com o Saber – RcS

No decorrer de seu trabalho sobre a teoria da relação com o saber, Nunes, Costa e Silva (2019) em sua pesquisa, falam que a expressão “Relação com o Saber” surgiu com o psicanalista Jacques Lacan em 1966. Para esses autores, foi Charlot que, nas décadas de 1980-90 introduziu a expressão e o conceito de RcS na área educacional, elaborando elementos para a teoria da mesma.

Sobre sua definição, Souza (2011), ao entrevistar Charlot, nos mostra que mesmo o autor, apresenta diferentes tipos de definição, salientando que a importância em se pensar sobre a RcS está nos questionamentos que essa nos possibilita, e que as definições vêm com as pesquisas propiciadas desses questionamentos.

Para o estudo realizado, entre as diferentes definições sobre a RcS apresentadas pelo autor, adotou-se que “a relação com o saber é a relação com o mundo, com o outro, e com ele mesmo, de um sujeito confrontado com a necessidade de aprender” (CHARLOT, 2000, p. 80-81).

Lira (2015, p. 59) em seus estudos, nos mostra que “procurar saber supõe instalar-se em um determinado tipo de relação com o mundo, que pode ser

distinto em diferentes ambientes de aprendizado”. A autora também salienta que, dentro da teoria da RcS, Charlot aponta três aspectos que são considerados relevantes para o seu entendimento: o epistêmico, o de identidade e o social.

A **relação epistêmica** com o saber é antes de tudo uma relação com o aprender, ou seja, aprender é passar da não-posse a posse, da identificação de um saber virtual a sua apropriação real (CHARLOT, 2000). Com isso, parte-se do princípio de que o “aprender” tem significados diferentes para os sujeitos, por não denotar a mesma coisa para todos (CHARLOT, 2000; LIRA, 2015).

Segundo Lira (2015) entender a relação epistêmica que um sujeito possui com o saber é compreender a natureza da atividade que se denomina “aprender” para esse sujeito. Com isso, Charlot (2000) destaca três maneiras de relação epistêmica com o saber que são: *a relação com um saber objeto; a relação com o saber executada pelo corpo; e a relação com um dispositivo relacional.*

A **relação de identidade** com o saber é aquela em que o processo de “aprender” constitui uma construção de si mesmo, uma construção da identidade do sujeito onde “aprender” faz sentido pela referência à sua história, expectativas, concepção de vida, e à imagem que o sujeito tem de si e quer dar de si aos outros (CHARLOT, 2000). Nesse aspecto, Charlot (2000, p. 72) nos fala que “esse outro não é apenas aquele que está fisicamente presente, é, também, aquele “fantasma do outro” que cada um leva em si”.

Lira (2015, p. 61) ao interpretar as ideias de Charlot (2000), ressalta que esse outro, além de ser o sujeito que está ao lado de quem aprende, é também um outro interiorizado, um representante virtual desse conjunto de alteridades com as quais se aprende a viver, e que regula as relações que se mantêm com os outros presentes corporeamente no mundo.

Já a **relação social** com o saber, segundo Lira (2015, p. 61) “exprime as condições sociais do indivíduo e as relações sociais que estruturam a sociedade na qual esse indivíduo está inserido”. Nesse aspecto, Charlot (2000) enfatiza que não há RcS senão a de um sujeito, e que não há sujeito senão inserido em um mundo e em uma relação com o outro. Mas não há mundo e outro senão já presentes, sob formas que preexistem. A RcS não deixa de ser uma relação social, ao mesmo tempo em que é singular do sujeito com o saber (LIRA, 2015).

A partir dos pressupostos apresentados, Lira (2015) aponta que é possível verificar que as dimensões com a RcS se constituem umas nas outras, e ao fazer

referência a identidade do sujeito, é importante lembrarmos da participação do outro, tanto externo como o interiorizado, nessa construção.

Nesse aspecto, segundo Dieb (2009), a RcS nos mostra que todos somos capazes de aprender devido nossa constante busca por novas formas de pensar e agir.

Lira (2015) com base em Charlot, nos apresenta que é nesse movimento complexo e sempre inacabado que o sujeito se constitui na relação consigo mesmo, com os outros e com o mundo, e surge o desejo de aprender.

Para Ferreira (2006), aprender implica desejo que nos leva a mobilização, atividade e sentido. Esses conceitos são importantes para compreender a relação desses com o aprender, uma vez que somos sujeitos que desejam se completar, aprender no mundo e sobre o mundo.

Além da compreensão dos diferentes conceitos que levam o sujeito ao ato de aprender (mobilização, atividade e sentido), a partir do desejo da completude como ser humano, faz-se necessário também compreender a posição social objetiva e subjetiva que o sujeito ocupa nesse processo.

Charlot (2000) argumenta que a noção de posição remete primeiramente a lugar, no sentido de espaço; e também à de postura, no sentido de corporeidade. Assim, a posição do sujeito é aquela que ele ocupa, mas também a que assume, ou seja, o lugar que o sujeito ocupa em um espaço social e a postura que nele adota.

A partir dessa reflexão, onde a relação do saber e da posição social objetiva e subjetiva é que podemos analisar como os diretores de escola entendem as dificuldades e desafios que enfrentam para a consolidação da gestão democrática participativa.

Diretores de escola e a comunidade escolar: saberes e dificuldades

Com base nos dados coletados, foi realizada uma tabulação dos mesmos, com a finalidade de verificar a relação dos temas trabalhados nas atividades remotas do recorte no curso de formação para mentoria de diretores.

Após essa verificação, foram caracterizadas três dimensões de análise que possibilitaram um entendimento sobre a RcS dos diretores de escola de 10 estados brasileiros sobre a participação da comunidade, que são: *Concepções da gestão compartilhada e as práticas colaborativas; Possibilidade do diálogo*

democrático na escola: trabalho em grupo e/ou colaborativo; Saberes sobre os colegiados da escola: participação na prática.

Essas dimensões foram relacionadas às figuras do aprender **objeto saber** (perspectiva teórica); **saber fazer** (atividade prática); e **saber ser** (saber relacionar-se), para que fosse possível verificar o que cada um dos diretores de escola participantes diz saber sobre os temas apresentados.

Na dimensão **Concepções da gestão compartilhada e as práticas colaborativas** foi possível verificar a dificuldade que os diretores de escola encontram em definir as práticas colaborativas na escola. Na tentativa de trazer uma definição a partir de suas práticas, ouve uma predominância ora de uma visão atrelada ao exercer um fazer colaborativo, ora a um comportamento relacional através da empatia.

Em um aspecto geral, essa dimensão possibilitou compreender que as falas dos diretores de escola estão próximas a conteúdos que estão vinculados à informação e não a um saber.

Na perspectiva da RcS, Charlot (2000) faz a distinção entre informação como um dado exterior ao sujeito, algo que pode ser decorado e reproduzido sem que seja efetivamente apropriado pelo sujeito; e o saber como informação que foi apropriada pelo sujeito, trazendo marcas dessa apropriação.

Na dimensão **Possibilidade do diálogo democrático na escola: trabalho em grupo e/ou colaborativo**, as falas dos diretores de escola mostraram que a conceitualização que esses diretores fizeram sobre os pontos principais das reflexões realizadas, deu-se a partir do sentido e do significado que esses termos têm para cada um, provavelmente ocorridos a partir da relação com o saber executada pelo corpo, através do domínio das atividades apontadas em suas definições.

Nesta dimensão, foi possível verificar como as figuras do aprender estão entrelaçadas em cada um dos sujeitos, pois conforme apresentado na teoria da RcS, cada sujeito é ao mesmo tempo singular e social. Esse fato foi observado em momentos em que seus saberes se apresentam “misturados”, o que provavelmente estejam relacionados a suas vivências dentro da função de diretor.

Outro ponto importante dentro da análise dessa dimensão, foi a identificação dos termos gestão democrática e gestão compartilhada como tendo

o mesmo significado. Apesar de serem conceitos que se assemelham em alguns aspectos, gestão democrática e gestão compartilhada apresentam definições distintas (LIMA et al., 2011), o que evidenciou que essa dimensão também está vinculada à informação e não a um saber.

Já na dimensão **Saberes sobre os colegiados da escola: participação na prática** foi possível verificar a dificuldade desses diretores em trazer definições e ações sobre os colegiados da escola, através de contradições em suas falas. Essas contradições nos mostram que não são todos os diretores que têm a clareza de que a participação da comunidade nas ações da gestão democrática pode ser realizada através dos colegiados da escola.

Isso pode ser observado nas falas onde afirmou-se que antes de ser diretor de escola não se sabia o que eram os colegiados, até o momento de assumir essa função (diretor de escola), e com ela defrontaram-se com a necessidade de trabalhar com esses colegiados.

Essa necessidade está atrelada justamente com a mudança de posição social objetiva, quando no contexto do estudo realizado, o sujeito muda sua função de professor e passa a ser diretor de escola, independente da forma pela qual foi feito o provimento do cargo. E neste ponto, conforme apresentado por Charlot (2000), cada sujeito tem a possibilidade de verificar o que vai fazer dessa posição social objetiva.

Com a necessidade de aprender a partir da posição social objetiva de ser diretor, os colegiados passaram a ser um tema que merece um olhar específico para a compreensão de seus funcionamentos, e com isso, o diretor tem a possibilidade de apresentar sua posição social subjetiva, pois é a partir do seu posicionamento na função de diretor que a participação da comunidade nas tomadas de decisão da escola pode ser efetiva ou ser mantidas apenas como uma presença física.

A partir das reflexões realizadas nas três dimensões, mesmo na tentativa de se romper com essas práticas autoritárias, foi possível observar que pelo menos em algumas ações, ainda se tem o autoritarismo do diretor. Ainda se apresenta a barreira da figura autoritária a ser transposta; contrapondo-se com a preocupação de realizar a mudança da posição subjetiva para de diretor democrático, mesmo com os medos e inseguranças descritos nos dados analisados.

Ao pensarmos na participação da comunidade escolar na gestão democrática participativa, Luiz et al (2013, p. 23) nos traz a importância dessa participação, ao apresentar que

A participação da comunidade na gestão da escola constitui um mecanismo que tem como finalidade não apenas a garantia da democratização do acesso e da permanência com vistas à universalização da educação, mas também a propagação de estratégias democratizantes e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social e cultural na vida local, regional ou nacional. Constitui, portanto, elemento fundamental da propagação das concepções de diversidade e direitos humanos. A escola é parte da sociedade, e nela podem-se iniciar práticas democráticas e igualitárias.

Mas a partir do momento em que as reflexões se voltam para a dimensão *Saberes sobre os colegiados da escola: participação na prática*, a participação fica restrita. Com base nas análises, possivelmente essa restrição aconteça justamente pelo fato de que os diretores de escola não compreenderem efetivamente o que seriam os colegiados, quais seriam as suas funções, os seus papéis dentro da escola.

Porém, devido a necessidade de tê-los ativos dentro do contexto escolar como local de participação nas decisões das ações da escola, essa participação esteja atrelada a uma presença enquanto pessoas que estão lá, mas não realmente na efetivação das ações de participação e colaboração.

O ponto que essa dificuldade fica mais evidente foi quando os diretores colocam em suas falas, que *muitas pessoas* querem apenas uma presença física nos colegiados da escola, porém não especificam quem são essas pessoas. Pelas análises dos dados através das figuras do aprender nas três Dimensões criadas, essas *muitas pessoas* que restringem a participação nas decisões da escola são os próprios diretores, não os que participaram da pesquisa, mas outros que não estavam presentes.

Esse “outro” diretor autoritário que apareceu nas falas, pode ser subentendido como uma forma de transferir para “o fantasma do outro que carrego comigo” (LIRA, 2015; CHARLOT, 2000) a responsabilidade dos entraves na participação democrática nas escolas. Pela relação com esses “outros diretores” que os sujeitos da pesquisa aprenderam sobre a participação e suas limitações nas tomadas de decisão.

Assim, a gestão democrática participativa caminha no processo de transição entre informação para o saber nas falas desses diretores. Outro aspecto importante apontado por Luiz et al. (2013) é o fato de que, o discurso democrático em nosso contexto atual, tanto para as comunidades como para as autoridades, assume um caráter de populismo e de modelo político a ser adotado, proporcionando uma propaganda pessoal de quem o adota, e um reconhecimento de quem o propaga.

Considerações finais

A intenção deste texto não é apresentar uma conclusão ou finalizar as reflexões proporcionadas pela pesquisa realizada, mas sim trazer algumas considerações a respeito dos saberes dos diretores de escola sobre a gestão democrática participativa e sobre os colegiados da escola.

Através da análise dos dados coletados a partir das atividades reflexivas realizadas na Sala Temática 2, os diretores de escola tiveram a oportunidade de compreender, os diferentes processos de aprender, e o quanto o que temos hoje na nossa sociedade em relação às questões da gestão democrática participativa estão entrelaçadas com a informação.

Conforme apontado por Silva (2021), pela facilidade da propagação de conteúdos através das tecnologias de informação e comunicação, a informação e o saber confundem-se, trazendo uma falsa sensação de que o acesso à informação já carrega em si o saber e o conhecimento de determinados temas.

A partir das atividades propostas, esses diretores tiveram a oportunidade de mobilizarem-se para que suas práticas não sejam mais atreladas a um perfil preso apenas ao prestígio pessoal ou a falsa sensação de ações democráticas; mas pela mudança de sentido e significado que esses termos passaram a ter, dentro da relação com os outros diretores, com o espaço de trocas, e consigo mesmos.

É através do desejo de aprender e de suas relações com as diferentes figuras do aprender que esses diretores se constituem como sujeitos e ocupam sua posição, tanto objetiva como subjetiva, frente aos desafios e dificuldades apresentadas no contexto escolar.

Também é importante refletirmos sobre o fato de que, a função de diretor é uma relação com o saber executada pelo corpo, uma vez que se aprende a

ser diretor, em muitos casos, sendo diretor, ou seja, é no exercício da função que muitos sujeitos aprendem a ser diretor escolar.

Com base nesses estudos, podemos pensar sobre a figura do diretor de escola através de sua história de vida, que em nossa sociedade inicia-se na escolha da profissão docente, no trabalho em sala de aula, até chegar na função de diretor.

Esse é um ponto importante para compreendermos sua relação com o saber, por meio da relação que esses sujeitos estabelecem com o mundo, com os outros e consigo mesmos os modificam e os levam a construção de seus saberes, através do sentido e dos significados atribuídos a esses temas. É fundamental atrelar o sujeito como um todo, isto é, todas essas relações apresentadas são importantes para a concepção que esse sujeito faz de si mesmo e da sua profissão.

Referências

ANTUNES, Ângela. O Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil como espaços de exercício de cidadania participativa. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 93-122. jan./jun. 2016.

BECKER, Mirian Mirna; et al. Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2016.

CALDEIRA, Paulo Sagoi Stranbuski. Alguns fundamentos teóricos acerca da Gestão Democrática e dos Direitos à Educação. In: CALDEIRA, Paulo Sagoi Stranbuski. *A gestão democrática como processo de participação coletiva: um olhar para o projeto político pedagógico*. Orientadora: Jaira Coelho Moraes. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015, p. 41.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. 93 p. Print Réplica – Ebook Kindle. ISBN 85-7307-631-3.

CHARLOT, B. **Os jovens e o saber**: perspectivas mundiais. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. 152 p.

CHARLOT, B. Parte I: Relação com o saber. In: CHARLOT, B. **Relação com o saber, formação dos professores e globalização**. Tradução de Sandra Loguercio. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 35-74. Recurso eletrônico - VitalSource Bookshelf. ISBN 978-85-363-1163-0.

CHARLOT, B. Fundamentos e usos do conceito relação com o saber. In: DIEB, Messias (org.). **Relações e saberes na escola**: os sentidos do aprender e do ensinar. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 173-181. (Coleção Leitura, Escrita e Oralidade).

CHARLOT, B. Relação com o saber na sociedade contemporânea: reflexões antropológicas e pedagógicas. In: CHARLOT, B. **Da relação com o saber às práticas educativas** (Coleção Docência em Formação: saberes pedagógicos). 1. ed. São Paulo: Cortez, 2014. Edição Kindle. ISBN 978-85-249-2231-2. ePUB (1,6 Mb).

CRUZ, Julianna Laudicelli de Oliveira. Gestão Escolar no Brasil. In: CRUZ, Julianna Laudicelli de Oliveira. **O provimento do diretor nas escolas públicas brasileiras e suas implicações na gestão escolar**. Orientador: Ângelo Ricardo de Souza. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Paraná, 2015, p. 127.

DALBERIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de educacion**, v. 3, n. 47, p. 2-12, 2008.

DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 13, n. 31, p. 213-230, 2008.

DIEB, Messias. Figuras do aprender em um ambiente virtual de aprendizagem: analisando o Teleduc. **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 14-19, set. / dez. 2009.

FERREIRA, Márcia Campos. A relação com o aprender. In: FERREIRA, Márcia Campos. **A relação com o aprender a ser educador: processos formativos de educadores sociais e suas contribuições para a formação de professores – Um estudo de caso**. Orientadora: Anna Maria Salgueiro Caldeira. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006. p. 146.

GURGEL, Thais. Basta de papelatório: entrevista com Carlos Roberto Jamil Cury. **Revista Nova Escola**, Edição n. 1, jan. 2016.

LIBÂNEO, José Carlos; et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** (Coleção Docência em Formação: saberes pedagógicos). 1 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017. Edição Kindle. ISBN 978-85-249-2601-3. e-PUB (2,9 Mb).

LIMA, Antonio Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos. **Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, v. 25, p. 1-13, 2011.

LIRA, Daiane. Da relação com o saber. In: LIRA, Daiane. **Relações com o saber: um estudo das políticas educacionais e da percepção de estudantes do ensino médio**. Orientador: Telmo Marcon. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2015. p. 116.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8.

LUIZ, Maria Cecília; et al. Conselhos escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. In: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria M. (Orgs.). **Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2013. p. 21-40. (Coleção UAB-UFSCar). Documento eletrônico. ISBN: 978-85-7600-340-3.

NUNES, Maria Luciane Fideles. **Gestão Democrática e Participativa: Educar com a Participação de Todos**. Orientadora: Sandra Mara Hartog. Monografia (Especialização) Centro Universitário Internacional - UNINTER, 2011.



NUNES, José Messildo Viana; COSTA, Alcirley Rodrigues; SILVA, Reginaldo. Relação com o saber: possíveis articulações nas abordagens de Charlot e Chevallard. **Amazonia: Revista de Educação em Ciências e Matemática**, Belém, v. 15, n. 34, p. 240-264, jul./dez. 2019.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; GIORDANO, Emília. O perfil dos diretores das escolas públicas no Brasil. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 27, jan./abr. 2018, p. 49-72.

SILVA, Flávio Caetano da. Saberes dos diretores e a cultura colaborativa. In: LUIZ, Maria Cecília (org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021. p. 99-134. Documento eletrônico. ISBN 978-65-86891-11-9.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Os dirigentes escolares no Brasil. **Educação: teoria & prática**, Rio Claro, v. 15, n. 27, p. 51-82, jul./dez. 2006.

SOUZA, Helena Beatriz Mascarenhas de. Professores, Alunos, Escola, Saber – Relações atravessadas pela contradição: entrevista com Bernard Charlot. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 39, p. 15-35, maio/ago. 2011. DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.15210/CADUC.V0I39.1526](https://doi.org/10.15210/CADUC.V0I39.1526).

VELOSO, Luísa; et al. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 4, out./dez. 2012, p. 815-832.

VIANA, Maria José Braga. A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termos de processos epistêmicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 175-183, 2003.