

## GESTÃO EDUCATIVA E DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DA PRÁTICA DOCENTE

José Silvio de Sousa Araújo Júnior<sup>1</sup>  
Severino Tiago da Silva<sup>2</sup>  
Simone Silveira Amorim<sup>3</sup>

### GT9 - Políticas Públicas e Gestão Socioeducacional

#### RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar argumentos sobre a gestão educativa e a democratização das escolas públicas. A gestão educativa emerge com o intuito de otimizar a organização e as práticas escolares, no entanto, o que observamos é uma verticalização crescente dos processos de gestão fortemente influenciado pela política neoliberal. Destarte, este trabalho propõe-se, primeiro, a contextualizar essa gestão, enfrentando o desafio de atender aos requisitos necessários para se ofertar uma educação de qualidade, para então abordar a questão da democratização da escola sob a perspectiva das nossas leituras e práticas educativas no seio dessa instituição. Faremos aqui um debate a partir de uma revisão da literatura referente às principais discussões sobre a democratização da educação e da escola e que foram leituras que permearam nossa formação na academia e no chão da escola pública, nas últimas décadas. Para tanto, recuperamos as contribuições de Azevedo (2003), Buss (2008), Canário (2007), Ferreira (2011), Freire (1970; 1987), Libâneo (1994; 2004), Texeira (1950), Vasconcelos (1992; 2000) entre outros.

**Palavras-chave:** Gestão Educativa. Democratização. Escola Pública.

#### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar argumentos sobre la gestión educativa y la democratización de las escuelas públicas. La gestión educativa surge con el objetivo de optimizar la organización y las prácticas escolares, sin embargo, lo que observamos es una creciente verticalización de los procesos de gestión fuertemente influenciados por la política neoliberal. Por lo tanto, este trabajo se propone, primero, contextualizar esta gestión, enfrentando el desafío de cumplir con los requisitos necesarios para ofrecer una educación de calidad, para luego abordar el tema de la democratización de la escuela desde la perspectiva de nuestras lecturas y prácticas educativas en el marco de esta institución. Aquí debatiremos a partir de una revisión de la literatura sobre las principales discusiones sobre la democratización de la educación y la escuela y cuáles fueron lecturas que permearon nuestra formación en la academia y en la escuela pública en las últimas décadas, para ello recuperamos los aportes de Azevedo. (2003), Buss (2008), Canário (2007), Ferreira (2011), Freire (1970; 1987), Libâneo (1994; 2004), Texeira (1950), Vasconcelos (1992; 2000), entre otros.

**Palabras clave:** Gestión Educativa. Democratización. Escuela pública.

<sup>1</sup>Professor SEE/PB, Mestre em Ensino de Biologia/UFPB, doutorando em educação/Unit. E-mail: <josesilviojr@hotmail.com>.

<sup>2</sup>Professor SEE/PB, Mestrando PROFGEO/UFCG/UFSM, Bolsista Capes, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9634-0514>. E-mail: <severino.silva1@professor.pb.gov.br>.

<sup>3</sup>Docente e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Tiradentes/UNIT. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-6017>. E-mail: <simone.silveira@souunit.com.br>.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica que contextualiza a gestão educativa e a democratização das escolas públicas. As contribuições de diversos estudos emergentes na ciência educacional, em especial os que tratam da gestão escolar, trazem fatos de grande relevância no que se refere aos aspectos democráticos que permeiam o ambiente escolar, principalmente no que tange à figura do/a gestor/a, como se consagrou o vocabulário neoliberal que toma conta de parte desse debate, mas que visto de forma diferente, como o educador-diretor, pode contribuir e muito para a consolidação desse processo de democratização.

Cabe inicialmente esclarecer que tratamos gestão educativa conforme descrevem Araujo e Castro (2011), de onde recuperamos esse conceito, para além das questões administrativas e mais para perto do que conhecemos na nossa realidade cotidiana, que exige menos burocracia e mais pragmatismo, no sentido de que a gestão deve ser entendida como um facilitador das demandas educacionais, isto é, como uma ponte entre o aprender e o fazer na educação, como uma condução coletiva de processos que devem gerar resultados, não matemáticos, para atender demandas governamentais e interesses políticos e econômicos, mas sobretudo, resultados de qualidade dos nossos serviços educacionais, cujo maior deles é instrumentalizar a formação cidadã dos sujeitos de nossas práticas.

Nesse sentido, nosso trabalho procura refletir o discurso da gestão escolar e da própria gestão da educação, em geral, a partir do ponto de vista dos trabalhadores/as que fazem essa máquina social funcionar, recuperando os atrasos que estamos a observar no processo de implementação de uma educação verdadeiramente democrática.

Democracia aqui entendida como o sistema de tomada coletiva de decisões, mas não somente isso, para que não confundamos democracia como a imposição do desejo da maioria sobre as minorias, mas a batalha que deve gerar o consenso, não o consenso silenciador, mas o consenso advindo mesmo da formação do senso, que só é possível ouvindo e acolhendo todas as vozes. Segue-se os pensamentos de Freire (1983); Gadotti e Romão (1998) para os quais, democracia, no contexto educacional, estão intimamente relacionadas à participação e à dialogicidade, essenciais à experiência e às práticas educativas como também ao desenvolvimento de uma sociedade mais justa e solidária.

É preciso indicar também o que compreendemos por gestão escolar que, conforme Luck (2000), é muito mais do que simplesmente administrar as atividades do dia a dia em uma escola. Ela representa uma liderança democrática que busca promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Essa liderança democrática é enriquecida pela ressonância dialética, que se refere à capacidade de compreender e lidar construtivamente com os conflitos que surgem na realidade escolar. Tais demandas podem envolver diferentes pontos de vista sobre políticas educacionais, prioridades de investimento, métodos de ensino, entre outros. Porém, em vez de ignorar ou suprimir esses conflitos, uma gestão escolar eficaz os encara como oportunidades de diálogo e crescimento mútuo.

Ao adotar uma abordagem dialógica, gestores/as escolares buscam criar um ambiente onde todos os membros da comunidade educativa se sintam ouvidos e valorizados. Isso significa promover espaços de discussão abertos e inclusivos, nos quais as opiniões divergentes sejam respeitadas e consideradas. Essa cultura de diálogo e participação ativa (Freire, 1998) contribui não apenas para resolver os conflitos de forma pacífica, mas também para fortalecer os laços de cooperação e colaboração entre os diferentes atores da escola: gestores, professores, alunos, pais e funcionários. Além disso, ela favorece a construção de consensos e a tomada de decisões mais democráticas e legitimadas por toda a comunidade educativa. Dessa maneira, a gestão escolar, ao investir na promoção do diálogo e na construção de relações interpessoais saudáveis, não apenas contribui para melhorar o clima escolar, mas também para o desenvolvimento integral dos alunos e para o alcance dos objetivos educacionais da instituição.

Como sabemos, essa discussão vai além dos processos formais de tomada de decisão, abrangendo questões estruturais, políticas e culturais que permeiam o universo escolar. Neste artigo, exploraremos as diferentes perspectivas teóricas e críticas sobre a gestão democrática, utilizando as contribuições de alguns autores do campo da educação brasileira. Além disso, analisaremos os desafios e as possibilidades de implementação de uma gestão mais democrática nas escolas do país a partir das nossas experiências docentes e da reflexão sobre as práticas educativas que experienciamos no cotidiano da escola pública.

De acordo com Minayo (2007), toda pesquisa social é qualitativa, o que a torna muito adequada para abordar os temas específicos que estamos tratando aqui, especialmente no contexto da construção de conhecimentos e práticas de gestão educacional, que envolvem aspectos altamente subjetivos e difíceis de quantificar. É importante destacar, conforme ressal-

tado pelo autor, que a pesquisa qualitativa não deve ser menosprezada como sendo menos científica. Pelo contrário, é uma metodologia científica e autônoma, embora dependa de outras abordagens, mantendo sua liberdade de operação sem a necessidade de seguir uma metodologia específica.

Neste estudo, optamos principalmente pela pesquisa qualitativa, pois ela oferece uma melhor compreensão dos objetos de estudo em nossa discussão, sem comprometer a objetividade científica exigida pelas convenções metodológicas. Ao contrário da pesquisa quantitativa, a qualitativa não busca quantificar ou medir, mas sim investigar, justificar e compreender a natureza de um fenômeno social.

Nossa pesquisa é predominantemente bibliográfica, exigindo cuidados na escolha do material para contribuir de forma positiva para o desenvolvimento do trabalho. Como mencionado por Gil (2008), a revisão da literatura é um dos procedimentos mais importantes na pesquisa científica em estudos educacionais. Esse processo ocorre já na fase de planejamento da pesquisa, levando o pesquisador a refletir teoricamente sobre sua prática e, a partir disso, ajustar o curso da pesquisa. De acordo com Gil (2008), a definição adequada do problema de pesquisa requer uma revisão bibliográfica prévia.

O que queremos apontar aqui são diálogos atravessados, ou seja, discussões que se entrecruzaram, resultantes do encontro das diferentes falas e contribuições, entre educadores/as do dito chão da escola e aquilo que apontam as teorias e ideologias que assombram a construção de uma escola livre e onde caibam todas as diferenças. Mas, para além dessa desconstrução que pretendemos trazer de conceitos velhos travestidos de novidade, queremos olhar para dentro de nossas experiências nesse tão vasto campo educativo, a nossa própria jornada docente e a nossa produção de saberes que podem fundamentar a construção de um modelo nosso, que atenda melhor nossas próprias peculiaridades.

A esse despeito, discutimos mais adiante a questão da gestão marcada pelo gerencialismo que, influenciada pela neoliberalismo - ideologia econômica que, em suma, prega a desmoralização total do Estado - acaba por se apropriar do vocabulário democrático, prometendo inovação, contudo, apenas impõe formas velhas de regulação dos processos de gestão, a exemplo do princípio da responsabilização, incorporado como novidade na gestão educativa do ensino e das escolas brasileiras, mas que, sem a devida participação e envolvimento dos sujeitos dessas práticas, acaba por dinamitar qualquer possibilidade de democratização dos espaços educacionais.

## 2 GESTÃO EDUCATIVA E A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

A escola é vista como uma instituição social, uma organização que sofre constantes adaptações. Neste contexto, é necessário visualizar a escola como um todo, com diversos agentes (Canário, 2007). Agentes esses, políticos, sociais, diferentes, plurais, agentes que agem, que interagem, e que dão movimento a toda engrenagem que dá corpo à escola viva. Sendo assim, a escola necessita da devida autonomia para desenvolver sua missão e suas muitas funções sociais. Ela é lócus de manifestação das mais diversas expressões da comunidade, ela é centro político de um lugar, tendo essa potência, a escola que quer ter asas, como nos lembra Rubem Alves, necessita justamente dessa liberdade de fazer acontecer seus projetos de desenvolvimento da cidadania.

Nesta concepção, os objetivos políticos e pedagógicos que orientam o trabalho da gestão educativa, podem envolver diversas discussões e decisões acerca dos projetos elaborados pela escola, e é desse modo, que surge a questão da democracia, esse conceito que trouxemos do grego e que literalmente quer dizer o ‘governo do povo’, ou aqui, o que nos sugere é ‘o desejo ou a vontade de todos’, não somente da maioria, mas sobretudo, da coletividade, para o bem da comunidade ou da sociedade, no que, para tanto, é necessário desenvolver um consenso em torno das decisões a serem tomadas nesse ambiente que se quer ser democrático, pois, como nos sugere Freire (1970), a gestão democrática vai além da simples participação, sendo fundamental a construção de relações horizontais e de diálogo entre todos os membros da comunidade escolar. Sua proposta enfatiza a importância da conscientização e da emancipação dos sujeitos, visando à transformação social e à construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

É preciso destacar que a gestão educativa, seja dos processos organizacionais da educação como um serviço estatal, seja ela, a gestão da escola na ponta do sistema, todas devem ser manifestas democraticamente, sem deixar de ouvir todos os atores envolvidos, desde a construção das políticas públicas relacionadas até os atores comunitários que perfazem o território da escola. Ou seja, segundo Freire (1970), não há como construir uma sociedade mais democrática em uma escola antidemocrática, com uma gestão autoritária, com decisões organicamente verticalizadas, tomadas somente por fora, pelas secretarias de educação, p.ex., em que gestores/as ou diretores/as, com pouca ou sem nenhuma autonomia acabam exercendo,

apenas o papel de meros repassadores dos recados orientados pela burocracia estatal.

Destarte, a gestão educativa, a partir de uma visão democrática, desvela a necessidade de se pensar uma escola que seja caracterizada não apenas por seu/sua gestor/a, mas que, principalmente, considere a participação de todos os envolvidos no processo. É o que assevera Azevedo (2003), ao afirmar que:

A gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado (p. 399).

Diversos autores entendem que, para o bom desenvolvimento da gestão educativa é necessário ter como base a democracia. Para Buss (2008, p. 29) é por meio dela, que se pode obter melhorias na “qualidade da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e na sua história”, que quer dizer que uma gestão da educação e da escola públicas democráticas possibilitam, para além do próprio funcionamento da engrenagem educacional, uma experiência real de se viver a democracia, uma oportunidade dos sujeitos colocarem em prática valores e práticas democráticas de construção do consenso e de integração dos interesses e dos sujeitos diversos que fazem o exercício da cidadania como atividade contínua do dia a dia da escola pública. Logo ela, onde o espaço precisa ser democratizado, não somente por que a escola é pública e, portanto, de todos e não apenas de um grupo específico, mais por que ela precisa estar preparada para receber todas as diferenças que são apresentadas no seio de nossa sociedade. Neste aspecto, é necessário buscar a participação de todos em geral, tomando as decisões de forma descentralizada, garantido o diálogo e a participação da comunidade no ambiente escolar. É assim que Luce e Medeiros (2008) entendem que:

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional (p. 133).

Tais mudanças implicam diretamente no ambiente educacional, daí emerge a necessidade da elaboração de novas legislações para a educação e uma fiscalização mais rígida

acerca das políticas públicas na educação nacional. A escola, portanto, como instituição social e política constantemente passa por diversas mudanças. Essas modificações dão novos aspectos as realidades política, econômica e social. E com todas essas mudanças, a escola se viu na obrigação de se adaptar às novas práticas e métodos. A gestão educativa, neste sentido, ganhou mais espaço tanto de análise, como de discussão e de implementação nas escolas.

Como exemplo de gestão, pode-se citar a LDB de 1996 – Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional, que em seu artigo 12, apresenta um olhar bem minimalista quando descreve as obrigações das escolas. A criação e implementação da proposta pedagógica, inclusive, a administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros, deixam evidente que a prática da gestão ganha espaço no ambiente escolar. A LDB volta a sua atenção especialmente para a gestão educativa e democrática, com a finalidade de uma nova perspectiva no âmbito educacional, dessa forma, são incumbências da gestão escolar.

Ferreira (2011, p. 155) aborda perante estes fatos, que a gestão educativa, evidenciada pela LDB, estabelece flexibilidade às ações estipuladas, assegurando assim movimentos de autonomia face aos interesses e necessidades oriundas do meio escolar. Por sua vez, Buss (2008, p. 136) conceitua a terminologia “gestão” como proveniente do verbo latino “*gerere*”, que significa fazer, exercer, executar, administrar. Nesse ponto, volta-se a postura dialógica para o conceito de gestão como maneira de governo educacional. A gestão é compreendida também como uma grande evolução do ato de administrar, buscando o trabalho em equipe e evitando o trabalho individual.

O termo “gestão educativa”, instituído de forma legal pela LDB, trata-se de um princípio constitucional que regulamenta ou norteia as ações dentro do ambiente escolar. Dourado (2007), trata das políticas de gestão educativa básica no país, enfatizando os limites e visões acerca de sua implantação, e defende que:

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto-sensu. (DOURADO, 2007, p. 195).

Então, é possível afirmar que a gestão educativa se organiza basicamente a partir de

três perspectivas, que tem como finalidade garantir o processo educacional, a saber: a gestão pedagógica visando a qualidade do ensino e da aprendizagem, a gestão de recursos humanos que envolve toda a comunidade escolar e a gestão administrativa que é a parte burocrática da instituição escolar.

### **3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E OS MODELOS DE GERENCIAMENTO DA EDUCAÇÃO**

A gestão democrática da escola é um princípio fundamental para promover a qualidade do ensino e da aprendizagem. Esse modelo de gestão envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar - estudantes, pais, professores, funcionários e gestores - no processo de tomada de decisões e na definição das políticas educacionais. Teóricos como Freire (1970/1987), Vasconcellos (1992) e Libâneo (2003) ressaltam a importância desse modelo de gestão como um meio de empoderar os diversos atores envolvidos no processo educativo. Freire (1970; 1987), p.ex., enfatiza a necessidade de uma prática educativa que promova a participação ativa dos/as educandos/as na construção do conhecimento, o que se reflete na gestão democrática, onde os alunos são vistos como sujeitos de sua própria aprendizagem e agentes de transformação social.

Em uma escola com gestão democrática, as decisões não são centralizadas em uma única figura de autoridade, como o diretor, mas sim compartilhadas de forma colaborativa e inclusiva. Isso significa que as diferentes partes interessadas têm voz e são ouvidas em questões que afetam diretamente a vida escolar, como currículo, metodologias de ensino, infraestrutura, recursos financeiros e programas extracurriculares. Vasconcellos (1992), ao falar da gestão da escola pública, destaca que a gestão democrática não se limita apenas à distribuição de poder, mas implica na promoção de um ambiente escolar pautado pela cooperação, diálogo e respeito mútuo. Para Vasconcellos (1992; 2000), a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar é essencial para a construção de uma escola mais justa, inclusiva e comprometida com a formação integral dos/as estudantes.

A importância desse modelo de gestão reside em diversos aspectos, entre os quais cabe destacar a participação e o engajamento da comunidade escolar. Ao permitir que todos os membros dessa comunidade participem ativamente do processo decisório, a gestão democrática promove um maior senso de pertencimento e responsabilidade, o que gera um ambiente escolar

mais engajado e colaborativo, onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da instituição.

Libâneo (2003), por sua vez, ressalta que a gestão democrática da escola é um dos pilares para a efetivação de uma educação de qualidade, que promova o desenvolvimento cognitivo, socioemocional e ético dos seus sujeitos. Libâneo (2003) sublinha que a participação democrática dos diferentes atores escolares contribui para a construção de um ambiente educativo mais estimulante, democrático e responsável.

Outra característica importante da gestão de uma escola democrática diz respeito a diversidade de perspectivas que adentra o interior da escola pública. Cada membro da comunidade escolar traz consigo experiências, conhecimentos e pontos de vista únicos. Ao envolver uma variedade de pessoas no processo de tomada de decisões, a escola se beneficia da riqueza da diversidade, garantindo que diferentes necessidades e interesses sejam considerados e atendidos.

A gestão democrática promove a transparência nas ações da escola, uma vez que as decisões são tomadas de forma aberta e acessível a todos. Isso contribui para a construção de uma cultura de *accountability*, isto é, de responsabilização, segundo Castro (2008), onde a escola é responsável perante a comunidade escolar de prestar contas sobre suas ações e resultados. Evidentemente que devemos resgatar o sentido original do conceito de responsabilização, que fora imposto de forma desvirtuada pelos modelos de lógica empresarial adotados na educação do país, o que foi feito como forma de regulação dos processos educacionais por parte da gestão burocratizada, no que criticam Araujo e Castro (2011), quando indicam que esse conceito deve ser entendido em um contexto mais amplo de um regime democrático, cujo objetivo é garantir a soberania popular.

A escola, especialmente a pública, é um espaço privilegiado para o desenvolvimento de habilidades democráticas. A participação ativa dos/as estudantes na gestão escolar não apenas os/as prepara para o exercício da cidadania, mas também promove o desenvolvimento de competências como diálogo, negociação, cooperação e respeito às diferenças. Dessa forma, a gestão democrática contribui diretamente para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, uma vez que as decisões são tomadas com base em evidências, reflexão e consenso. O envolvimento de professores/as e estudantes na definição de estratégias pedagógicas e na avaliação dos resultados contribui para a implementação de práticas mais eficazes e alinhadas com as necessidades e realidades locais.

Por sua vez, é necessário enfatizar que a gestão escolar e/ou educativa que queira ser democratizada não deve, jamais, deixar ser engolida pela burocracia ou permitir se promiscuir com as ideologias do empreendedorismo que vendem ilusões administrativas justificando melhorar a qualidade do serviço da educação, contudo, entregam como resultado o mesmo que entregaram os modelos tradicionais que fracassaram no autoritarismo.

O que queremos alertar é para o fato que gestão escolar e da educação não precisam de gerentes, ou mesmo de gestores que gestam ordens e entregam para seus subordinados. O que aprendemos no dia a dia da escola pública é que essa questão tem a ver com os processos de envolvimento da comunidade em todas as tomadas de decisões, isto é, os sujeitos todos precisam se sentir participantes da construção dessa democracia.

Era essa a premissa defendida por Anísio Teixeira que, já em 1950, propunha uma escola centrada no estudante e em sua formação integral. Sua visão de gestão democrática incluía a participação ativa dos estudantes na vida escolar, bem como o envolvimento da comunidade no processo educativo. Para Teixeira (1950), a gestão democrática da escola deve garantir a participação ativa dos estudantes na definição dos rumos da instituição, promovendo a autonomia e a responsabilidade dos alunos em relação ao seu próprio aprendizado. Ele também enfatiza a importância da participação da comunidade na gestão escolar, como forma de garantir uma educação mais contextualizada e relevante para os seus sujeitos. No entanto, é importante destacar os desafios enfrentados na efetivação desses princípios, especialmente em um contexto marcado por desigualdades socioeconômicas e políticas.

Nilda Alves (1996) contribui para o debate sobre gestão democrática ao destacar sua complexidade e os múltiplos desafios envolvidos. Para ela, a democratização do ensino não se resume à participação formal, mas implica uma mudança nas relações de poder e na cultura organizacional das escolas. É necessário, portanto, um compromisso real com a equidade, a diversidade e a justiça social para que a gestão democrática se efetive de fato. O que nos propõe Alves (1996) é que a gestão democrática não se restringe apenas a uma burocracia eleitoral em que comparecem os diferentes segmentos da comunidade escolar, mas significa a construção de uma cultura verdadeiramente democrática na escola. Ela destaca a importância de se promover práticas de gestão que valorizem a diversidade, o diálogo e o respeito mútuo, visando uma efetiva democratização das relações na escola.

Libâneo (2004) destaca a importância da formação de gestores democráticos para o sucesso da gestão da educação, ao ressaltar a necessidade de uma formação que valorize não a-

penas os aspectos técnicos, mas também os aspectos éticos e políticos da gestão escolar. No entanto, essa formação enfrenta desafios como a precarização do trabalho docente e a falta de investimentos na educação pública, que muitas vezes comprometem a efetividade das práticas democráticas nas escolas.

Para Gohn (2010), que destaca a importância da participação social na gestão democrática da educação, segundo argumenta que a democratização da educação requer não apenas a participação dos atores internos à escola, mas também o engajamento da sociedade civil e de movimentos sociais. No entanto, Gohn (2010) ressalta os desafios enfrentados na efetivação dessa participação, como a cooptação de espaços democráticos por interesses políticos e econômicos.

Evidentemente que essa discussão não se esgota, ela tem outras nuances igualmente importantes, mas nos cabe fazer uma reflexão. Que gestão educativa queremos para nossas escolas, sabedores que somos das dificuldades de operacionalização dos processos educacionais devido a falta de recursos materiais e humanos e devido mesmo a imposição de modelos pelo Estado e pelos agentes políticos e econômicos que controlam a máquina estatal.

Decerto, vivenciamos um modelo de gestão em que fingimos que ouvimos todos os atores e que participamos de todo o processo. Na verdade, nossa participação, por vezes, serviu apenas para confirmar o que já estava posto e fazer fotografias para a publicidade de políticas que não foram construídas coletivamente, mas que foram produzidas sob encomendas fora dos espaços educacionais, com protagonismo de outros atores alheios à realidade de nossas experiências educativas nos ambientes formais.

Por isso, como já alertamos, é necessário que a educação, a escola e os seus sujeitos se desvinculem das amarras atadas pelo sistema econômico neoliberal que restringe nossa atuação por meio de uma gestão gerencialista. A partir dela, nossos espaços de debates e construção dos processos educacionais se transformam em laboratórios de experiências autoritárias, em que somos meros replicadores de valores que conduzem a escola e a educação a um papel antigo dado como novo que é de simples reprodutora das condições e relações socioeconômicas do seu tempo, restando-nos o dever de formar, não cidadãos críticos, mas mão de obra barata e domesticada para o tal mercado de trabalho do sistema neoliberal, conforme nos apontaram Araujo e Castro (2011).

Destacamos ainda, segundo bem nos alertou Araujo e Castro (2011) e Castro (2008), embora o modelo gerencial seja frequentemente criticado por usar termos como partici-

pação, autonomia e descentralização de maneira inadequada, sendo muitas vezes tratados como simples dispositivos para otimização de recursos e não como princípios fundamentais da gestão democrática, é possível reverter esse cenário. Podemos utilizar essas estratégias para superar o modelo gerencial e promover uma gestão participativa e autônoma dentro das escolas.

Para isso, é importante que espaços como o conselho escolar, as eleições de diretores, os conselhos de controle social e a elaboração do Projeto Político-Pedagógico sejam ocupados de forma ativa pela comunidade escolar. É necessário eliminar a passividade, a omissão e a ausência da comunidade nos processos de tomada de decisão dentro da escola. Para tanto, as políticas educacionais devem se concentrar em fortalecer a escola pública, promovendo a igualdade e construindo uma sociedade verdadeiramente democrática. É fundamental entender que um processo democrático e participativo requer igualdade de condições, para que todos possam participar de forma justa.

Portanto, fortalecer a escola pública, como nos sugerem Araújo e Castro (2011), significa criar uma cultura de participação para todos os seus membros e melhorar as condições para que essa participação seja efetiva. Este é o desafio para educadores/as que acreditam na possibilidade de criar espaços democráticos como forma de superar a lógica de mercado presente na política educacional atual.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que a democratização do ensino não se restringe apenas à adoção de processos eleitorais para escolha de gestores escolares, mas implica em uma transformação profunda das estruturas e práticas educacionais, visando uma participação efetiva de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Diante do exposto, podemos inferir que a gestão democrática da educação e da escola é um desafio que envolve não apenas questões estruturais e organizacionais, mas sobretudo uma mudança de paradigma em relação ao papel da escola na sociedade. Os teóricos da educação no Brasil têm oferecido importantes contribuições para o debate sobre gestão democrática, destacando a importância da participação, do diálogo e da construção coletiva de saberes. Caberá às instituições de ensino e aos gestores educacionais a tarefa de traduzir essas ideias em práticas concretas, visando a construção de escolas mais democráticas e inclusivas.

A gestão democrática da escola não apenas fortalece os princípios democráticos e

participativos da sociedade, mas também é fundamental para garantir uma educação de qualidade, que promova o desenvolvimento integral dos alunos e prepare cidadãos críticos, conscientes e comprometidos com o bem comum. A importância desse modelo de gestão reside na promoção de uma educação mais inclusiva, participativa e comprometida com o desenvolvimento integral dos alunos. Ao envolver todos os membros da comunidade escolar no processo decisório, a gestão democrática fortalece o senso de pertencimento, a responsabilidade compartilhada e o compromisso com os objetivos educacionais. Além disso, contribui para a formação de cidadãos críticos, autônomos e conscientes de seu papel na sociedade.

Em suma, a gestão democrática da educação e da escola no Brasil é um processo complexo e multifacetado, que envolve não apenas a adoção de mecanismos formais de participação, mas também uma transformação profunda nas estruturas e relações de poder no campo educacional. As contribuições teóricas e críticas apresentadas neste artigo oferecem subsídios importantes para o debate e a reflexão sobre esse tema tão relevante para o futuro da educação no país. No entanto, é necessário que essas reflexões sejam traduzidas em ações concretas e políticas públicas efetivas que promovam uma gestão verdadeiramente democrática e inclusiva nas escolas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALVES, N. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Cortez, 1996.

ARAÚJO, S. de; CASTRO, A. M. D. A. *Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?* Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, mar. 2011. Disponível em <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362011000100006&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362011000100006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 03 abr. 2024.

AZEVEDO, I. L. *A gestão democrática na rede municipal de ensino*. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

BRASIL. *Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 01 de março de 2024.

BUSS, A. M. B. *Entidades de gestão democrática*. SED, 2008.

CANÁRIO, R. *A escola tem futuro? Das promessas às incertezas*. Porto Alegre: Artmed,

2007.

CASTRO, A. M. D. A. Accountability: uma nova estratégia de controle da gestão escolar. In: Conferência Internacional Educação, Globalização e Cidadania, 2008. *Novas perspectivas da sociologia da educação: trabalhos apresentados*. João Pessoa: UFPB, 2008.

DOURADO, L. F. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

FERREIRA, E. B. *A organização da instituição de ensino após a LDB/1996 e as condições do trabalho pedagógico*, 2011. Disponível em:  
<[www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc)>. Acesso em 09 de março de 2024.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

\_\_\_\_\_. *Educação como prática para a liberdade*. 14ª Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. *Escola cidadã: a hora da sociedade*. In: MEC. *Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Brasília: MEC, 1998

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. G. *Movimentos Sociais e Educação*. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J. C. *Didática*. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Cortez, 2003.

LUCE, M. B; MEDEIROS, I. L. P. de. *Gestão Educativa Democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

LUCK, Heloísa. *Gestão escolar e formação de gestores*. Em aberto, Brasília: Inep, v. 17, n. 72, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.) *Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade*. 26ª. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

TEIXEIRA, A. *Educação é um direito*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1950.

VASCONCELLOS, C. S. *Gestão Democrática da Escola Pública*. Autores Associados, 1992

\_\_\_\_\_. *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*. Libertad, 2000.