

O Gestor Escolar na Gestão Democrática

Walkiria Vieira de Souza

Universidad Politécnica y Artística del Paraguay - UPAP

Resumo: Este artigo bibliográfico examina a gestão democrática na educação básica nas escolas públicas. Para tal, foi utilizada a plataforma Scielo para a seleção de sete artigos, além de bancos de teses e dissertações, dos quais foram escolhidos três trabalhos para análise: duas dissertações e uma tese. Os descritores aplicados para identificar os objetos de estudo incluíram os termos: gestão democrática, educação básica e escola pública. A seleção focou em publicações de mestres e doutores dos últimos dez anos, com o objetivo de mapear tanto as continuidades quanto as divergências ou inovações nas pesquisas da área. Esses "estudos diagnósticos" demonstraram que: a) a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras está em fase de consolidação, apoiada por sua constitucionalidade e legalidade, ainda que de maneira lenta; b) o ambiente da gestão democrática enfrenta, constantemente, o modelo de gestão empresarial, burocrático e patrimonialista; c) a efetivação da gestão democrática é favorecida pela construção responsável do projeto político-pedagógico e pela formação dos conselhos escolares.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestão Democrática; Estado da Arte.



Recebido em: Abril. 2024; Aceito em: Set. 2024

DOI: 10.56069/2676-0428.2024.499

Entre os Avanços e as Vivências Científicas: Estudos Multitemáticos

Outubro, 2024 v. 3, n. 22

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428





El director de la escuela en la gestión democrática

Resumen: Este artículo bibliográfico examina la gestión democrática de la educación básica en la escuela pública. Para ello, se utilizó la plataforma Scielo para seleccionar siete artículos, además de los bancos de tesis y disertaciones, de los cuales se eligieron tres trabajos para el análisis: dos disertaciones y una tesis. Los descriptores aplicados para identificar los objetos de estudio fueron los términos: gestión democrática, educación básica y escuela pública. La selección se centró en publicaciones de maestros y doctores de los últimos diez años, con el objetivo de mapear tanto las continuidades como las divergencias o innovaciones en la investigación en el área. Estos "estudios diagnósticos" demostraron que: a) la gestión democrática en las escuelas públicas brasileñas se encuentra en una fase de consolidación, respaldada por su constitucionalidad y legalidad, aunque lentamente; b) el ambiente de la gestión democrática confronta constantemente el modelo burocrático y patrimonialista de gestión empresarial; c) La eficacia de la gestión democrática se ve favorecida por la construcción responsable del proyecto político-pedagógico y por la conformación de consejos escolares.

Palabras clave: Gestión Escolar; Gestión Democrática; Estado del arte.

The School Manager in Democratic Management

Abstract: This bibliographic article examines the democratic management of basic education in public schools. To this end, the Scielo platform was used to select seven articles, in addition to the thesis and dissertation banks, from which three works were chosen for analysis: two dissertations and one thesis. The descriptors applied to identify the objects of study were the terms: democratic management, basic education and public school. The selection focused on publications by masters and doctors from the last ten years, with the aim of mapping both continuities and divergences or innovations in research in the area. These "diagnostic studies" showed that: a) democratic management in Brazilian public schools is in a phase of consolidation, supported by its constitutionality and legality, albeit slowly; b) the environment of democratic management constantly confronts the bureaucratic and patrimonialist model of business management; c) The effectiveness of democratic management is favored by the responsible construction of the political-pedagogical project and by the formation of school councils.

Keywords: School Management; Democratic Management; State of the art.

Introdução

Este estudo apresenta uma revisão bibliográfica de caráter analítico sobre práticas associadas à gestão democrática, enfatizando aspectos de constitucionalidade e legalidade, além de iniciativas de democratização na educação brasileira. Para isso, foram reunidas referências que, apesar de sua heterogeneidade, estimulam a reflexão e a proposição de espaços que favoreçam encontros empáticos nas escolas públicas, atualmente fragilizadas pela Sociedade de Consumo Líquido-Moderna, conforme argumenta Bauman (2008).

Após a leitura e análise, foram escolhidos sete artigos, duas dissertações e uma tese. Observou-se que os termos *escolha de diretores*, *gestão democrática*, *conselhos escolares* e *implementação do projeto político-pedagógico* apareceram de forma recorrente, embora sob diferentes argumentos e perspectivas. Isso possibilitou a organização das contribuições em torno de similaridades.

Os autores revisados, em convergência, indicam que a construção responsável do projeto político-pedagógico (PPP) é essencial para o fortalecimento da gestão democrática. Essa construção envolve a organização de órgãos colegiados representativos (consultivos e deliberativos), abrangendo tanto as questões técnico-financeiras quanto pedagógicas, algo que se espera dos conselhos escolares.

Gestão Democrática e Gestão Gerencialista

As percepções que emergem frequentemente nas dinâmicas diárias das escolas revelam que a construção de uma gestão democrática é um processo moroso, gerando indagações sobre as razões dessa estagnação. O que, de fato, obstrui o estabelecimento de relações igualitárias entre os profissionais da educação no debate sobre a escola e a educação?

Nesse cenário, as análises de sete autores oferecem esclarecimentos relevantes. No Capítulo 2 de sua dissertação, "Gestão Escolar Democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul", Massena (2018) fundamenta sua

discussão na legislação vigente, a qual é considerada a base para a gestão democrática. A autora cita reiteradamente os artigos da Constituição Federal do Brasil e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/nº 9.394/96), destacando a autonomia administrativa, financeira e pedagógica, bem como a convocação das comunidades escolares para a elaboração do projeto político-pedagógico, que constituem pilares essenciais para a afirmação da gestão democrática nas escolas.

Massena argumenta que é crucial a implementação de ações concretas que promovam a gestão democrática no cotidiano escolar, reconhecendo que, muitas vezes, as práticas não correspondem à teoria (das políticas de gestão) em função da carência de mecanismos eficazes e da fragilidade do exercício da cidadania. Para a autora, três aspectos fundamentais estão historicamente vinculados à gestão democrática: a eleição das equipes diretivas, a colegialidade e a participação nas decisões.

Souza (2018), em seu artigo "As condições de democratização na gestão da escola pública brasileira", corrobora as ideias de Massena (2018). Sua análise também se baseia em princípios constitucionais e legais que sustentam a gestão democrática, considerando a participação de toda a comunidade escolar. No âmbito das escolas públicas, o autor observa que a gestão das direções escolares tem se tornado menos incisiva, prevalecendo modelos menos democráticos e uma abordagem técnica. Souza ressalta a relação política e eleitoral do diretor escolar com o governo em exercício, resultando em um modelo patrimonialista de gestão.

Souza (2018, p. 273) destaca as "condições de gestão democrática", enfatizando que são fatores coletivos que asseguram ou não a implementação do que está previsto legalmente. A pesquisa do autor ressalta elementos como o modo de nomeação dos diretores, a existência e o funcionamento dos conselhos escolares, bem como a criação e elaboração do projeto político-pedagógico. Para Souza, esses instrumentos não garantem a efetividade da gestão democrática, mas atuam como catalisadores que a fortalecem; no entanto, isoladamente, não são suficientes para sua realização. O ponto central é que a democracia requer participação e abertura ao diálogo. Nas palavras do autor

(2018, p. 279), "a participação cria condições para a gestão democrática e potencializa o diálogo", o que necessita de um espaço de trabalho que valorize a diversidade de opiniões e contradições, permitindo a manifestação do aspecto democrático.

Para que a prática democrática se efetive, Carvalho (2016), em sua dissertação "A Gestão Democrática na Educação: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015)", destaca um aspecto crucial que distingue a gestão empresarial da gestão escolar. Segundo a autora (2016, p. 24), "a gestão escolar envolve pessoas, emoções, ideias, valores, atitudes e toda a complexidade do ser humano, enquanto a gestão empresarial lida principalmente com bens materiais (como lápis, vasos, sofás, portas, etc.)". Compreender essas nuances é vital para diferenciar as concepções que fundamentam a gestão escolar e avaliar se elas realmente correspondem aos princípios de uma gestão democrática.

Para Carvalho (2016, p. 25), a gestão democrática é caracterizada pela responsabilidade de transformar, estabelecer vínculos, promover decisões coletivas e compartilhar responsabilidades, priorizando as relações pessoais em vez das tarefas institucionais. A interação entre todos os envolvidos é essencial para a flexibilidade da gestão; portanto, objetivos e responsabilidades devem ser assumidos coletivamente. Essa relação orgânica entre a equipe, a direção e a comunidade escolar é o que define uma gestão democrática.

Na perspectiva da autora, a gestão democrática transcende a mera distribuição de tarefas, serviços e responsabilidades; a comunicação entre todos os envolvidos é fundamental, pois a participação é o aspecto mais relevante. Carvalho se baseia em autores como Libâneo (2005) e Bartinik (2011) para refletir sobre as variadas concepções que envolvem a gestão escolar, que incluem a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. A abordagem técnico-científica adota uma visão burocrática e tecnicista da escola, com uma direção centralizada e decisões impostas de cima para baixo, resultando em uma quase inexistência de participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. Essa abordagem prioriza a autoridade e o poder, limitando a autonomia e o envolvimento dos indivíduos.

Por outro lado, a concepção autogestionária valoriza a criação coletiva e busca estabelecer suas próprias normas. A concepção interpretativa tende a rejeitar a autoridade e formas mais rígidas de gestão. Já a concepção democrático-participativa é caracterizada pela gestão compartilhada e pelo envolvimento ativo da sociedade, integrando processos de planejamento e gerenciamento dos interesses sociais. Para Carvalho (idem), a escola deve ser um espaço que favoreça a análise e a redução da burocratização e da centralização do poder, contribuindo para a transformação social por meio de uma gestão democrática e participativa. Ela salienta a importância das relações humanas e da participação de todos no processo decisório, que se manifesta por meio de componentes cruciais, como a formação do conselho escolar, a elaboração coletiva e participativa do projeto político-pedagógico, a definição e fiscalização do orçamento escolar pela comunidade, a transparência nas contas e a eleição direta do diretor(a).

Oliveira e Menezes (2018), no artigo intitulado "Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar", alinham-se à perspectiva de Massena (2018), Souza (2018) e Carvalho (2016), ao afirmarem que os princípios da gestão democrática estão fortemente relacionados à participação ativa de toda a comunidade escolar. Apesar de a descentralização da gestão educacional ter ganhado destaque nas legislações das últimas duas décadas, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, Oliveira e Menezes (2018) observam que a suposta autonomia administrativa, financeira e pedagógica, na verdade, é mediada por mecanismos que visam à padronização, redução de custos e reconfiguração dos gastos na educação. Em suma, afirmam que as políticas controladoras e de viés econômico na educação continuam a prevalecer, não sendo eliminadas por meio de decretos.

O estudo de Paschoalino (2018), apresentado em "Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais", busca compreender os processos de democratização nas escolas de educação básica diante das pressões para garantir a qualidade do ensino. A autora (2018, p. 1302) argumenta que as concepções de educação e qualidade são moldadas por macropolíticas que se alinham a lógicas internacionais, enquanto, nos

âmbitos micro de cada escola, procura-se articular estratégias para enfrentar os desafios permanentes. Paschoalino destaca que, no contexto da educação brasileira, o discurso acerca da qualidade frequentemente resulta em exigências de desempenho para os gestores escolares. Isso provoca uma adaptação das políticas educacionais aos “novos requerimentos gestoriais e tecnológicos” (2018, p. 1302), levando-as, segundo a autora (2018, p. 1304), a ficarem “submetidas às avaliações externas, em consonância com as exigências de organismos internacionais ou multilaterais”. A partir dessas observações, ela conclui que a educação geralmente responde a políticas sociais e a necessidades econômicas, carecendo de um planejamento de longo prazo.

A pesquisa de Lima (2018), que indaga “Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?”, analisa a implementação da gestão democrática nas escolas públicas que, apesar de estar respaldada legal e constitucionalmente, avança de forma lenta. Embora as iniciativas jurídicas que afastaram regimes autoritários sejam significativas, a efetividade dessa gestão enfrenta desafios substanciais que transcendem a mera adoção normativa. O autor (2018, p. 19) defende que “a gestão democrática estaria associada a um ideal normativo impraticável e inadequado em termos de eficiência, eficácia, competitividade e qualidade”. No contexto educacional, segundo Lima (idem), as diversas práticas de gestão democrática revelam-se ideologicamente incompatíveis, gerando uma certa distância de vários países em relação a essas abordagens, em função da adoção de princípios de empresarialização e privatização do ensino. Essa realidade justifica a tendência à burocratização e ao corporativismo na gestão escolar, priorizando eficiência e competitividade, práticas essas semelhantes às das empresas privadas.

Além disso, Lima (2018, p. 25) argumenta que a democracia na escola deve ser compreendida como um fator em graus, condicionado por estruturas, regras, processos e práticas efetivas de eleição, colegialidade e participação nas decisões, bem como pelas interações com autoridades e outras instituições, além da habilidade de dialogar, argumentar e ter voz. Contudo, essa questão ultrapassa a esfera organizacional. O ponto essencial é que “educar

pela e para a democracia” (ibidem) é fundamental para a ampliação e concretização do direito à educação.

Considerando que a reforma educacional nas últimas décadas no Brasil está inserida em um contexto neoliberal, globalizado e de reestruturação produtiva, Neto e Castro (2011) enfatizam, em “Gestão escolar em instituições de Ensino Médio: entre a gestão democrática e a gerencial”, que as demandas do trabalho escolar estão vinculadas ao avanço da ciência e da tecnologia. As transformações sociais impactam a educação e seus processos pedagógicos, “exigindo do homem novos conhecimentos e atitudes no exercício de suas múltiplas funções como ser social, político e produtivo” (NETO; CASTRO, 2011, p. 747).

Diante desse cenário, é evidente a necessidade de novos mecanismos e formas de gestão escolar, além da reorientação das políticas públicas voltadas para a educação. Geralmente, uma reforma educacional abrange eixos como (2011, p. 747): a) a focalização de programas, que busca substituir o acesso universal a direitos sociais e bens públicos por um acesso seletivo; b) descentralização, que permite a utilização de estratégias para promover a democratização do Estado e uma maior justiça social; c) privatização, entendida como a transferência de responsabilidades públicas para entidades ou organizações privadas; d) desregulamentação, que visa estabelecer um novo quadro legal que diminua a interferência do Estado nas iniciativas educacionais privadas.

Neto e Castro destacam a relevância de romper com o modelo burocrático e gerencial. Os autores discutem a ideia da descentralização do poder, uma prática que o Estado brasileiro tem implementado nas reformas recentes. Essa restrição da atuação estatal favorece a inserção de práticas de gestão do setor privado na educação, o que não contribui para o fortalecimento da gestão democrática. Em síntese, os autores enfatizam a importância de consolidar práticas democráticas permanentes, o que só será possível por meio da conscientização sobre a significância da democracia em todas as esferas da atuação social. Para Neto e Castro (idem), a gestão democrática se fundamenta na

efetivação da educação como um direito social, na universalização do acesso, na permanência e na qualidade do processo educativo.

Democracia, Participação e Autonomia

No âmbito da gestão democrática, um aspecto relevante é o método de seleção dos diretores nas escolas, bem como a função dessa liderança como reflexo da vontade da comunidade escolar. Segundo autores como Souza (2018), Paschoalino (2018), Paro (2010) e Massena (2018), a figura do diretor é crucial, pois atua em benefício de todos, promovendo um ambiente democrático. Nesse contexto, o diretor deve garantir a abertura, o respeito e o diálogo com todos os profissionais da escola, alunos, pais e a comunidade externa. Os autores concordam que, em suas múltiplas funções, o diretor deve equilibrar sua atuação nas esferas administrativa e pedagógica, evitando favorecer uma em detrimento da outra. Ademais, ao esclarecer seu papel em incentivar a participação e as decisões nas diversas atividades, o diretor contribui para a autonomia e a qualidade do ensino.

Ao examinar a constituição do processo de gestão democrática nas escolas públicas, Souza (2018) argumenta que propostas para a seleção de diretores, que se manifestam na forma de concursos ou seleções, são positivas, pois promovem uma abordagem menos controlada e sujeita a influências políticas. No entanto, a literatura também apresenta perspectivas onde a intervenção e o controle governamental são predominantes. Conforme Souza (idem), essas iniciativas podem ser manipuladas para transformar os cargos de direção em instrumentos de troca nas políticas regionais e locais. A nomeação de um profissional para a direção escolar, fundamentada em indicações – sejam elas políticas ou técnicas – contraria o princípio democrático.

Souza (2018, p. 274) enfatiza que indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar leva a compreender a direção da escola pública não como um papel exercido por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual, ou como um instrumento de compensação no jogo político-eleitoral. Isso requer reconhecer

no diretor a principal expressão do poder público representado pela instituição escolar, ou seja, o diretor é, nesse caso, o governador ou o prefeito em uma 'escala' reduzida, e sua tarefa principal é liderar uma repartição pública.

Uma alternativa considerada positiva por Souza, com apoio de Paro (2010), é a possibilidade de eleger diretores por meio de eleições diretas, conferindo à comunidade escolar o poder de decisão sobre quem ocupará essa função. Segundo o autor, “[...] ao buscar implementar mudanças na escola pública, é necessário que essa implementação ocorra de maneira democrática, mesmo que estejamos convencidos da sua natureza democrática” (SOUZA, 2018, p. 276).

Observando um aumento significativo na oferta e na abertura de matrículas na educação básica, além de uma progressiva melhoria na qualidade do ensino, Paschoalino (2018) ressalta que os gestores enfrentam novas demandas e desafios, tanto em questões de gestão quanto tecnológicas. Contudo, a autora percebe uma contradição na atuação do gestor escolar, que precisa respeitar a legislação que prioriza o processo democrático e, ao mesmo tempo, atender às imposições do Estado, que acarreta uma burocracia capitalista.

Para Paschoalino (ibidem), é evidente o retorno a uma administração escolar com tendência empresarial, que coloca o resultado acima do humano. Assim, “o perfil do gestor tende a refletir uma abordagem gerencial/burocrática, com metas a cumprir, incorporando princípios da iniciativa privada, como eficiência, eficácia e produtividade” (PASCHOALINO, 2018, p. 1304).

Neste sentido, o papel do gestor se assemelha aos modelos de administração empresarial. Segundo a autora (idem), a ausência de formação adequada para gestores escolares é uma realidade no Brasil, em contraste com outros países que disponibilizam formação contínua. Nesse contexto, os gestores frequentemente são responsabilizados pelo não cumprimento de metas de avaliação, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). De acordo com Paro (2010), a concepção administrativa predominante no senso comum atribui ao diretor escolar um papel central como responsável pela observância das normas e procedimentos. Nesta perspectiva, o diretor é percebido como um administrador que atua sob os princípios do mercado e do

capitalismo, funcionando como um burocrata a serviço das políticas governamentais. Em contrapartida, Paro (2010) argumenta que o diretor deve ser um agente que articula a dimensão política e pedagógica da escola durante o processo de gestão. Para ele, limitar o papel do diretor a aspectos administrativos é insuficiente; é imprescindível que ele se envolva nas atividades fins, evitando a dissociação entre práticas administrativas e pedagógicas.

Nas palavras de Paro (2010, p. 766), “o problema reside em considerar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas – como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir em uma mesma atividade”, o que oculta o aspecto administrativo de toda prática pedagógica e ignora as possibilidades pedagógicas no âmbito da prática administrativa no contexto educacional. Diante disso, segundo o autor, as ações administrativas devem propiciar um trabalho escolar eficiente, tanto em nível individual quanto coletivo. Paro (idem) observa que, na literatura, o termo direção é frequentemente utilizado como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração e superintendência, o que torna necessária a formação do diretor em administração escolar (ou gestão escolar). O autor defende que a função do diretor deve ser mais abrangente.

Para ele (2011, p. 769), “a direção é o todo, enquanto a administração é parte da direção”. Na concepção de Paro (2018, p. 775), a atuação do diretor deve ser analisada sob duas dimensões: a) a explicitação e a crítica do papel do diretor e da forma como a direção escolar é exercida; b) a reflexão sobre propostas alternativas de direção escolar que considerem a especificidade político-pedagógica da escola e os interesses de seus usuários, fundamentadas em razões técnicas e políticas. Segundo o autor, das relações técnicas emana um caráter dialógico-democrático, e das relações políticas, um compromisso com identidades humano-históricas, ou seja, com a formação do cidadão. Nesse contexto, “é necessário pensar em formas de conceber a direção escolar que transcendam a prática usual de concentrá-la nas mãos de um único indivíduo, que se torna o chefe geral” (PARO, 2010, p. 776).

De acordo com o autor, deve-se instituir um colegiado diretivo composto por três ou quatro coordenadores, que partilhem as responsabilidades

da direção, sem que nenhum deles se torne o chefe absoluto do grupo ou da unidade de ensino. Por fim, como modelo ideal de gestão para escolas públicas, o autor sugere um coletivo de educadores que atue como promotor do diálogo e viabilize a educação.

No entendimento de Massena (2018, p. 37), “a eleição de diretores é um dispositivo que sustenta a gestão democrática”. Contudo, o processo democrático vai além da eleição, devendo incluir a participação da comunidade. Isso implica romper com práticas autoritárias, patrimonialistas e clientelistas, justificadas pelo caráter político da gestão escolar. As vantagens da eleição do diretor estão vinculadas ao comprometimento deste com a comunidade que o elegeu.

Semelhantemente ao que defendem Souza (2018), Paschoalino (2018) e Paro (2010), Massena (2018) ressalta que o diretor deve aprender a liderar de maneira colegiada e cultivar relações significativas com as famílias e comunidades escolares, promovendo a democratização da escola e problematizando a racionalidade da gestão escolar. Nesse sentido, “o diretor é visto como um líder do colegiado e não deve centralizar ou personificar o poder, pois isso enfraquece a instituição” (MASSENA, 2018, p. 34). Por último, a autora (2018, p. 40) assevera que “ao diretor competem as questões administrativas, mas, acima de tudo, ele precisa compreender a escola em seus aspectos pedagógicos e culturais”, buscando formação contínua, “visando à reflexão-ação-reflexão de suas práticas e à liderança de um processo coletivo com o mesmo propósito em sua comunidade escolar e na articulação do sistema educacional” (ibidem).

Projeto Político-Pedagógico

O projeto político-pedagógico desempenha um papel crucial na gestão democrática, respaldado pela obra de quatro autores (SCHEFER, 2015; 2017; SOUZA, 2018; NETO & CASTRO, 2011; MASSENA, 2018). A eficácia desta prática se revela quando realizada com responsabilidade e coletivamente. No Capítulo 5 de sua tese de doutorado, Schefer (2015) analisa a importância do projeto político-pedagógico nas escolas públicas, caracterizando-

o como um "símbolo da gestão democrática". Essa característica decorre do fato de que o projeto "possibilita que a equipe de profissionais e a comunidade escolar busquem, em conjunto, alternativas para garantir um aprendizado contextualizado" (SCHEFER, 2015, p. 58).

A autora destaca a necessidade de uma postura proativa por parte de educadores e gestores. Segundo Schefer, é vital abandonar atitudes passivas e favoritismos que, muitas vezes, comprometem a gestão educacional municipal. A ética deve ser vista como uma disposição para promover mudanças efetivas, e não meramente como um discurso superficial destinado a cumprir obrigações legais. Essa postura é essencial para todos os envolvidos, independentemente de suas funções.

Tanto Souza (2018) quanto Schefer (2015) reconhecem a gestão democrática como um processo dinâmico que se desenvolve em um contexto de diálogo, superando hierarquias e práticas autoritárias. Ambos enfatizam a relevância de incluir toda a comunidade escolar nas decisões que impactam o direcionamento da escola, reformulando a relação entre a teoria e a prática.

Conforme Neto & Castro (2011, p. 756), "o projeto político-pedagógico (PPP) é um instrumento que propicia a participação de todos no processo de democratização do ambiente escolar". A elaboração desse projeto, fundamentada em princípios de solidariedade e coletividade, requer "uma gestão compartilhada que envolva o comprometimento de todos os interessados, como pais, alunos, professores e funcionários, desde o planejamento até a avaliação das ações escolares".

Massena (2018, p. 35) considera o projeto político-pedagógico como uma verdadeira carta de intenções da comunidade educativa, voltada para a formação da cidadania. Para ela, "a politicidade escolar se concretiza na dimensão pedagógica, baseada em objetivos e finalidades sociopolíticas." A construção deste projeto implica uma autonomia relativa da escola, que deve ser capaz de definir sua identidade – ou seja, "detém o direito de pensar, discutir, planejar, decidir, executar e assumir responsabilidades por tudo que ocorre no cotidiano escolar".

Adicionalmente, o projeto político-pedagógico estimula a autonomia, contestando imposições e decisões externas, e se configura como um exercício de reflexão coletiva que busca resgatar a escola como um espaço público de debate e diálogo. Em suma, de acordo com Massena (2018, p. 36), o projeto político-pedagógico "pode assegurar voz e vez para os sujeitos da escola".

Conselhos Escolares

Os conselhos escolares constituem um canal fundamental para a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Este estudo revisita as contribuições de quatro autores relevantes: Massena (2018), Neto e Castro (2011) e Souza (2018). Massena (2018, p. 36) caracteriza o Conselho Escolar como uma entidade que desempenha funções consultivas, deliberativas, executivas e fiscalizadoras nas áreas pedagógicas, administrativas e financeiras. O autor enfatiza que "se torna um instrumento vital para a prática democrática, exigindo um processo coletivo de debates, análises e posicionamentos que envolvem suas atribuições". De acordo com Massena (idem, p. 37), essa estrutura é uma instância plural que compartilha a administração da escola com a Equipe Diretiva, tendo o papel de integrar decisões que impactam a gestão escolar e garantir a participação de toda a comunidade nesse processo.

Neto e Castro (2011) complementam essa visão ao afirmar que os conselhos escolares são uma estratégia efetiva para a implementação da gestão democrática nas instituições de ensino. Eles destacam que o conselho escolar "pode se tornar um mecanismo, por excelência, de participação e decisão no âmbito escolar" (NETO; CASTRO, 2011, p. 756), sendo crucial que sua composição inclua todos os segmentos da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e funcionários. Para que essa ação democrática seja eficaz, o conselho deve atuar em esferas deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, abordando questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Assim, os conselhos escolares surgem como espaços institucionais que desafiam a administração centralizada e promovem uma gestão democrática, envolvendo todos os participantes, direta ou indiretamente, do processo educativo. Como espaços de gestão democrática, eles "fomentam a prática do

diálogo, a construção coletiva do conhecimento e a distribuição do poder decisório, proporcionando aos seus membros uma formação mais crítica e consciente" (NETO; CASTRO, 2011, p. 757). Entretanto, Neto e Castro (2011) destacam que a implementação dos conselhos ainda enfrenta desafios, pois, em algumas instituições, as decisões administrativas continuam sendo influenciadas por práticas autoritárias, frequentemente centralizadas na figura do diretor e em grupos restritos.

Souza (2018) reforça essa perspectiva ao descrever os conselhos escolares como espaços de diálogo e ação comunicativa. Ele observa que muitos ainda subestimam o potencial político e técnico desses conselhos. Em sua análise, "os conselhos muitas vezes atuam como 'cartórios' escolares, apenas formalizando decisões previamente tomadas pela gestão ou por grupos dominantes" (SOUZA, 2018, p. 277). Para que os conselhos exerçam seu papel de forma eficaz, Souza propõe que haja um funcionamento regular, com reuniões mensais, para garantir o diálogo e a participação efetiva de todos os envolvidos.

Considerações Finais

Este estudo de revisão bibliográfica sobre gestão escolar, abrangendo os últimos dez anos, visa examinar os desdobramentos do arcabouço legal e teórico que favorecem a gestão democrática nas instituições de ensino. A partir da análise de leituras e relatos de experiências em quatro estados – Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro – verifica-se que a implementação da gestão democrática frequentemente enfrenta a resistência de um modelo empresarial, burocrático e patrimonialista, que persiste mesmo diante das normativas legais e teóricas que promovem a descentralização dos sistemas educacionais visando à qualidade do ensino.

Os autores concordam que a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras está em um processo de efetivação, e que a constitucionalidade e a legalidade moldam as dinâmicas escolares neste contexto, embora de forma gradual. Ademais, constatou-se que a concretização da gestão democrática é potencializada pela elaboração responsável do projeto político-pedagógico e

pela formação dos conselhos escolares, respeitando as particularidades de cada unidade escolar. Este processo abrange a organização de órgãos colegiados representativos (consultivos e deliberativos), tanto nas questões técnico-financeiras quanto nas pedagógicas.

É fundamental refletir, como provocação para um novo estudo em andamento sobre gestão escolar, acerca das possibilidades e limitações, nesta "Sociedade de Consumo Líquido-Moderna" (BAUMAN, 2008), para o estabelecimento de canais de comunicação eficazes na comunidade escolar. Isso permite, especialmente entre as equipes diretivas e os docentes (protagonistas do ensino), fomentar a empatia ou "um encontro" (SENETT, 2012, p. 34).

Portanto, durante a coleta de dados para a pesquisa, propõe-se, como hipótese para a dissertação de mestrado, que, se as relações entre as equipes diretivas e os professores forem saudáveis, as demais demandas do cotidiano escolar poderão ser resolvidas com maior eficácia.

Referências Bibliográficas

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para o consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

CARVALHO, Gislene. **A gestão Democrática na Educação**: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015). 2016. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação, em Educação, área de concentração: Pensamento Educacional Brasileiro e a Formação de Professores, na linha de pesquisa: História e Políticas da Educação) - Escola de Educação e Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

MASSENA, Juliana Hass. **Gestão Escolar Democrática**: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul. 2018. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

NETO, Antônio Cabral; DUARTE, Alda Maria Araújo Castro. **Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio**: entre a Gestão Democrática e a Gerencial. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011.

OLIVEIRA, Ivana Campos. **Revisão de literatura**: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

PARO, Vítor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.

SENNETT, Richard. **JUNTOS. Os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Rio de Janeiro: RECORD, 2012.

SCHEFER, Maria Cristina; KNIJNIK, Gelsa. A ruptura de um projeto político-pedagógico - Na periferia das periferias. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 20, p. 177-188, jan./jun. 2017.

SCHEFER, Maria Cristina. **Na periferia das periferias: o não-lugar escolar e a Pedagogia do Destino**. 2015 (191 f.) Tese (Doutorado em Educação). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019