

## **Gestão Escolar: democracia, impasses e perspectivas**

**Abiúdi da Costa Quintanilha**  
**Laudemiro da Silva Botelho**  
**Lusiane Nunes de Sousa Carvalho**

### **Resumo:**

A referida pesquisa apresenta o tema: Gestão Escolar: Democracia, Impasses e Perspectivas, cujo objetivo é compreender a importância da gestão democrática no universo escolar, bem como evidenciar as diversas formas que a comunidade escolar poderá estar participando ativamente no processo educacional. Justifica-se devido reforçar a importância de se efetivar a democracia no espaço escolar numa perspectiva voltada para atender as necessidades básicas e a realização plena dos cidadãos. Para tanto foi realizada um estudo bibliográfico, a respeito do tema. De acordo com a pesquisa realizada constatou-se que os desafios para o desenvolvimento de uma gestão democrática são enormes e requerem do gestor educacional uma postura de articulador de mudanças no interior das unidades de ensino, e que este pode ser o diferencial das escolas frente aos impasses da sociedade moderna. Portanto, percebe-se que muito ainda precisa ser feito, no sentido de que realmente essas práticas democráticas, de fato, se efetivem e gerem os resultados esperados, uma vez que, muitas escolas e gestores ainda se mostram resistentes a mudanças que propõe a gestão democrática e autônoma, preferindo assim permanecerem no modelo tradicional de gestão. Espera-se então que este estudo sirva como base, para que as escolas tenham consciência da necessidade de colocar em prática ações que visem à efetivação de uma escola democrática, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma aprendizagem sólida e comprometida com a formação do indivíduo.

**Palavras-chave:** Escola – Democracia – Gestão



Recebido em: dez. 2024; Aceito em: maio. 2025

DOI: 10.56069/2676-0428.2025.648

*Produções Científicas em Pauta: Novas linhas de investigação*

*Julho, 2025, v. 3, n. 28*

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428



## **School Management: democracy, impasses and perspectives**

### **Abstract:**

This research presents the theme: School Management: Democracy, Impasses and Perspectives, whose objective is to understand the importance of democratic management in the school universe, as well as to highlight the various ways that the school community may be actively participating in the educational process. It is justified because it reinforces the importance of making democracy effective in the school space in a perspective aimed at meeting the basic needs and the full realization of citizens. To this end, a bibliographic study was carried out on the subject. According to the research carried out, it was found that the challenges for the development of a democratic management are enormous and required from the educational manager a posture of articulator of changes within the teaching units, and that this can be the differential of schools in the face of the impasses of modern society. Therefore, it is clear that much still needs to be done, in the sense that these democratic practices, in fact, are effective and generate the expected results, since many schools and managers are still resistant to changes proposed by democratic and autonomous management, thus preferring to remain in the traditional management model. It is hoped that this study will serve as a basis for schools to be aware of the need to put into practice actions aimed at the realization of a democratic school, with the main goal of developing a solid learning committed to the formation of the individual.

**Keywords:** School – Democracy – Management

## **Gestión escolar: democracia, impasses y perspectivas**

### **Resumen:**

Esta investigación presenta el tema: Gestión Escolar: Democracia, Impasses y perspectivas, cuyo objetivo es comprender la importancia de la gestión democrática en el universo escolar, así como resaltar las diversas formas en que la comunidad escolar puede estar participando activamente en el proceso educativo. Se justifica porque refuerza la importancia de hacer efectiva la democracia en el espacio escolar en una perspectiva orientada a la satisfacción de las necesidades básicas y a la plena realización de los ciudadanos. Para ello, se realizó un estudio bibliográfico sobre el tema. De acuerdo con la investigación realizada, se encontró que los desafíos para el desarrollo de una gestión democrática son enormes y requieren del gestor educativo una postura articuladora de cambios al interior de las unidades didácticas, y que este puede ser el diferencial de las escuelas ante los impasses de la sociedad moderna. Por lo tanto, es evidente que aún queda mucho por hacer, en el sentido de que estas prácticas democráticas, de hecho, sean efectivas y generen los resultados esperados, ya que muchas escuelas y gestores aún se resisten a los cambios propuestos por la gestión democrática y autónoma, prefiriendo así permanecer en el modelo de gestión tradicional. Se espera que este estudio sirva de base para que las escuelas tomen conciencia de la necesidad de poner en práctica acciones encaminadas a la realización de una escuela democrática, con el objetivo principal de desarrollar un aprendizaje sólido y comprometido con la formación del individuo.

**Palabras clave:** Escuela – Democracia – Gestión

## **Introdução**

O trabalho ora apresentado traz como tema: Gestão Escolar: Democracia, Impasses e Perspectivas, tendo como foco aspectos fundamentais para a concretização das práticas democráticas que favoreçam a eficácia dos processos educacionais e a formação da cidadania. Desta forma, o presente trabalho justifica-se devido reforçar a importância de se efetivar a democracia no espaço escolar numa perspectiva voltada para atender as necessidades básicas e a realização plena dos cidadãos. Esse estudo traz como principal objetivo compreender a importância da gestão democrática no universo escolar, suas perspectivas e impasses, bem como evidenciar as diversas formas que a comunidade escolar poderá estar participando ativamente no processo educacional.

Assim, a metodologia empregada para realização do trabalho consistiu em pesquisa bibliográfica que tratam da temática. Utilizou-se os conceitos de vários teóricos renomados, os quais possibilitaram a fundamentação do tema em questão, como: Freire, Libâneo, Lucke Paro, entre outros, que auxiliaram a discussão sobre a função do gestor aos desafios impostos pelo processo de planejar coletivamente e a busca da gestão democrática.

A pesquisa é muito importante para a comunidade escolar, pois contém um referencial teórico amplo que proporciona grandes reflexões sobre o tema, enfatizando o papel do gestor da escola, como um ser plenamente atuante e integrado, de modo que possa traçar objetivos e metas para articular as ações para se obter êxito em todas as atividades na instituição escolar.

Portanto, a realização desse estudo é de suma importância, uma vez que a gestão democrática na escola ocasiona em si, muitas dúvidas, sobre como fazer com que todos os envolvidos no processo participem, não só na execução de projetos, mas principalmente, na tomada de decisões que envolvam suas vidas. É interessante pontuar também, que a capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz, haja vista que o educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, sendo importante a forma como a mesma é organizada e como funciona, as ações globais que promove, o modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, isto é, uma

educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas. Daí a relevância de estudar esse tema e mostrar que é possível realizar uma prática democrática dentro da escola pública.

### **Gestão Escolar Democrática**

Refletindo sobre a gestão escolar democrática é pertinente expor que o Brasil é fruto de uma história marcada por uma cultura de administrações autoritárias de ordens legais, sendo que estas se baseavam no direito que a força exercia sobre as pessoas, e não na força do direito que as pessoas possuíam. Para tanto, romper com esse pensamento autoritário, criado com o objetivo de tornarem os indivíduos submissos, em relação às ordens que recebiam e a forma como eram impostos que cumprissem essas regras, constitui-se numa tarefa complexa e difícil. É notório depararmos em nosso convívio com as mais diferentes formas comportamentais, no qual as pessoas são movidas pela inércia, rivalidade, corporativismo, preconceito, desconfiança, desinteresse pela mudança e pelo novo, conformismo, falta de perspectivas e a incapacidade de novas possibilidades.

Freire (2003) ressalta que:

Como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações do poder e geram as ideologias. A vocação do ser humano não é de ser dominado, mas, de “ser mais”, fazer e refazer sua história, intervindo no seu meio, pois democracia é o reconhecimento do sujeito como membro da comunicação, o direito de participar da direção e dos assuntos públicos.

Deste modo, percebe-se a importância de o indivíduo estar envolvido no processo político, uma vez que, numa sociedade democrática a participação das pessoas é encarada como essencial e sendo assim, o poder de tomadas de decisões políticas está com os cidadãos, sendo necessário que a comunidade discuta, reflita, pense e encontre possíveis soluções e intervenções para as suas próprias dificuldades. Ao fazer uma reflexão sobre a história da gestão democrática, fica nítido que a partir de 1995, a mesma recebe uma nova roupagem. O Governo Federal realiza um processo avaliativo da atual conjuntura

educacional brasileira e prevê ações modificando algumas estruturas. O que se apresenta é uma proposta para a gestão educacional descentralizadora, no qual se apresenta a descentralização das ações e forte centralização das decisões, no que se refere ao currículo e avaliação, haja vista que estes são considerados atividades essenciais no âmbito escolar. Contudo, a participação, como pano de fundo do processo de democratização da gestão educacional, apresenta diferentes conceitos e conflitos. Lima (2000) lembra que:

A participação representa o processo de construção democrática, e a aprendizagem da democracia se dá através da sua prática no sentido político, por isso é incompatível com conotações gerencialistas e neo-científicas, com os conhecidos processos de ressemantização conservadora e pragmática em que a descentralização e participação surgem associadas a técnicas de gestão eficazes.

Observa-se então que a participação é um mecanismo da gestão democrática e a aprendizagem da democracia ocorre justamente através da sua prática política. Em nossa cultura nacional, todas as questões, sejam elas religiosas, econômicas e educacionais, precisam passar pela triagem do poder público, constituindo-se numa sucessiva negociação entre o Estado e os setores sociais, preocupados com a sua inclusão ou exclusão nas vias de acesso aos benefícios e privilégios controlados pelo Estado. Enfatiza-se que a gestão participativa de cada unidade escolar está atrelada ao estabelecimento de estruturas legais e institucionais e à organização de ações que apontem uma perspectiva democrática e progressista de educação. Por sua vez, tais ações envolvem aspectos de maior amplitude, formulação de políticas públicas, aspectos de esferas específicas processos de planejamento, execução e avaliação de atividades no espaço escolar. Deste modo, no processo de desenvolvimento de uma gestão participativa é essencial que haja espaço para o debate, para o levantamento e exposição de diferentes idéias, no qual reuniões pedagógicas, conselhos de classe, e de escola, grêmios estudantis, associação de pais e mestres são excelentes oportunidades para o envolvimento da comunidade escolar, transformando-se assim em importantes momentos para à troca de idéias e sugestões. Nesta ótica, pontua-se que a concretização de um espaço democrático não é uma simples tarefa. Até mesmo por isso, não é concebível que se pense que esse trabalho seja realizado por apenas uma

pessoa. O senso comum sugere que uma única pessoa detém o poder governamental, cabendo a ele toda a responsabilidade pela gestão administrativa. No entanto, considera-se que essa idéia não está correta e com a escola não é diferente, uma vez que ela também possui em seu conjunto, outros colaboradores, além do diretor, coordenador e supervisor.

Outrossim, revela-se que a Educação, deve ser apreendida como espaço de conscientização, uma vez que, a escola, no desenvolvimento de suas atividades, precisa preocupar-se com a constituição da consciência de seus educandos. Para tanto, cabe à escola se posicionar contra a alienação estabelecida pela sociedade capitalista no qual estamos arraigados. Assim, é preciso lutar pela libertação dos nossos alunos, no qual libertação aqui pode ser entendida como conscientização. No entanto, é preciso reforçar que essa consciência crítica não deve ser concebida somente no plano individual. Para tanto, é primordial que cada aluno tenha oportunidade de expor sua visão de mundo e da vida, vivenciando uma relação pautado no diálogo com os outros sujeitos do processo e ainda com o próprio mundo em que está inserido. Portanto, a consolidação da escola enquanto ambiente democrático torna-se indispensável, uma vez que é necessário romper com a velha ruptura de que ela importa unicamente com os interesses de uma ou duas pessoas ou de um grupo dominante.

Entretanto, visando se obter sucesso é primordial um projeto que tenha como objetivo a humanização do espaço escolar, a participação de todos os sujeitos ali envolvidos, especialmente dos alunos e da comunidade, é imprescindível. Pontua-se que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 é elemento fundamental nas modificações pelas quais percorrem o sistema educacional brasileiro, uma vez que deixa claro quais os princípios devem nortear a gestão da educação em cada nível de governo (união, estados e municípios), a saber: a descentralização, a autonomia e a participação da comunidade escolar nos processos de decisão das escolas, isto é, a Lei dá ênfase à gestão democrática no ensino público. Sendo assim, os artigos 3, 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), determinam as bases legais da gestão democrática:

Art.3 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) gestão democrática do ensino público na educação básica, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (...).

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; participação da comunidade local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a democratização da gestão, interpretada como um processo coletivo de decisões e ações apresenta-se como um instrumento fundamental para a melhoria da qualidade do trabalho pedagógico, pois conforme se abre espaço para a participação de instâncias colegiadas na tomada de decisões no cotidiano da escola, seja na elaboração e no acompanhamento do projeto político-pedagógico, seja sobretudo no que se refere às pressões junto ao poder público para o cumprimento de suas responsabilidades, ao mesmo tempo constrói-se o processo educativo como prática social democrática.

Considerando-se que a participação historicamente não faz parte da nossa cultura, cabe lembrar para (2004) quando enfatiza que:

Além de um princípio norteador, a gestão democrática representa uma mudança no modo de entender o ato de administrar. Em uma sociedade marcada pelo autoritarismo, cujos dominantes sociais, econômicos e políticos mais amplos agem contra essa tendência, tal transformação se torna muito difícil.

Entretanto, mesmo apoiados pela legislação, sabe-se que ainda há muito para avançar no que se refere a conquista de uma sociedade realmente democrática. Um exemplo desse fato é que vivemos em um país cuja opção de governo é a democracia, no entanto, em nossa realidade, estão presentes muitas contradições que evidenciam o contrário. Por sua vez, a democracia escolar só se torna efetiva a partir de um processo de gestão democrática, entendida como uma das formas de superação do caráter centralizador hierárquico e autoritário,

com o objetivo de garantir à participação e autonomia das escolas, na melhoria do ensino, atendendo os anseios e as necessidades da população que compõe a comunidade escolar.

### **Funções do Gestor**

Elenca-se que a atual conjuntura educacional, especialmente representado pela escola pública vem se desenvolvendo de maneira gradativa. Deste modo, a instituição escolar bem como o processo de gestão, vem assumindo diversos modos de atuação, de acordo com a concepção que se apresenta acerca das finalidades sociais e políticas do processo educativo. Libâneo (2003) enfatiza a possibilidade de situar a concepção técnico-científica em oposição à concepção sócio crítica no que se refere ao processo de construção da gestão escolar. Ressaltando-se que a concepção técnica científica traz em seu bojo uma perspectiva burocrática e tecnicista da escola, no qual concebe a direção como centralizadora e que detém o poder numa pessoa, sendo que as decisões são tomadas de cima para baixo, cumprindo apenas um planejamento prévio, no qual não há a presença dos professores, coordenadores pedagógicos, alunos, funcionários e pais.

Desta forma, a escola é encarada e gerenciada como uma realidade objetiva, imparcial, técnica, podendo ser planejada, organizada e controlada para alcançar resultados eficazes. Expõe-se então que esta concepção se baseia na hierarquia de cargos e funções, cumprindo regras e determinações administrativas, com o intuito de racionalização e a eficiência do trabalho desenvolvido à escola, constituindo-se assim numa administração meramente burocrática e empresarial. Por sua vez, a concepção sócio crítica preconiza a instituição escolar como um sistema que acrescenta aos indivíduos, conforme caráter intencional de suas ações, e ainda as interações sociais que implementem entre si e com o meio sociopolítico, ponderando princípios democráticos no processo de tomada de decisão. Conforme este modelo, a escola não é vista como algo objetivo ou imparcial, pelo contrário é concebida como um local de construção social afetiva no qual estão presentes professores,

diretor, coordenadores, pais, alunos e membros da comunidade (lideranças locais que se envolvem no contexto educacional).

Assim, nesta concepção o gestor exerce um importante papel e ao tomar decisões faz estas de forma coletiva, oportunizando os agentes envolvidos no processo participarem nas discussões e deliberarem, desenvolvendo a relação pautada na colaboração. Diante disso, a escola supera o estigma de gestão baseada em concepções autoritárias, cujo intuito consiste em conceber novas formas de gerenciar o processo educacional, baseadas em concepções mais democráticas que trazem em sua essência ações de descentralização e inovações, com projetos pioneiros e criativos, no qual as parcerias são elos essenciais para a qualidade no ensino. Portanto, esta remodelagem de posicionamento sugere a importância de ressignificação do poder local, sendo concebido como espaço de diversidade, autonomia e compartilhamento, ou seja, de democracia.

Neste contexto, ao desfrutar da autonomia como alicerce da gestão, ela propicia ao indivíduo a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão, sendo que este irá escolher o modo de agir ou resolver os problemas junto aos seus pares. Ao entender esse princípio da autonomia, o mesmo permite que se faça uma ruptura teórica e metodológica com o protótipo científico racional que denominou a análise organizacional e administrativa escolar. Nesta ótica, as escolas passam a ser encaradas como espaço de construção social, no qual há a valorização do papel dos sujeitos e o contexto social e histórico da sua ação. Destarte, a autonomia da escola e de sua gestão implica do confronto entre lógicas e interesses políticos, gestores, profissionais e pedagógicos que desempenham certa capacidade de articulação. Barroso (1996) relata que:

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: os governos e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.

Portanto, a autonomia escolar vai além da autonomia de uma determinada classe, na verdade ela é o equilíbrio de forças, no qual todos os agentes envolvidos no processo são importantes e tem muito a contribuir no

contexto educacional. Sendo assim, trata-se de um conceito construído social e politicamente mediante a interação dos diferentes sujeitos organizacionais em determinada escola, pois no final, nenhum sujeito ou instituição escolar são inteiramente autônomos. Logo, o desafio para gestão da escola consiste na necessidade da mesma utilizar da lógica organizacional que seja mais propícia aos educandos, oferecendo a eles melhores oportunidades para alcançar os objetivos de sua formação. Por sua vez, o poder se relaciona a qualquer possibilidade de tomada de decisão pelo sujeito acerca das condições de sua vida cotidiana ou sobre os fatos que compõem o contexto histórico de seu tempo. A coação como forma final do poder, com a autoridade justificada pela convicção dos que obedecem voluntariamente e, a manipulação, como poder exercido às cegas sobre os imponentes, juntam-se na constituição do poder.

Mills, (1975) aponta que:

Supõe-se que representem seus eleitores: e quando nomeados, que representem, indiretamente, os eleitores dos seus nomeados. Mas todos sabem que isso não passa de uma obstrução, de uma fórmula retórica pela qual, todos os homens do poder em quase todos os sistemas de governo hoje em dia justificam seu poder de decisão. Por vezes, isso pode ser verdade tanto no sentido de suas motivações como no sentido de saber quem se beneficia com suas decisões.

Verifica-se, então que o poder, bem como as lutas são resultados de conflitos implícitos entre interesses humanos, sendo que tais conflitos são imprescindíveis pela natureza hierárquica do sistema social. Assim sendo, a escola desponta-se nesse contexto, como conivente na concepção e na preservação do problema e como um importante meio para esclarecer e criticar a natureza e as origens do poder possibilitando oportunidades para transformar suas bases procedimentais. Nascem, portanto, da luta vivenciada pelos sujeitos que fazem parte da gestão das escolas, diversas maneiras das atividades do poder resultantes de sua trajetória histórica, da cultura organizacional, da realidade social e das constantes influências do mundo social.

Libâneo (2003) relata que tais possibilidades são sintetizadas como: concepção técnica - científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

- ✓ A concepção técnica- científica centraliza o poder no diretor da escola, evidenciando relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros. Propõe certa rigidez no sistema de normas

e nos procedimentos de acompanhamento das atividades, viabilizando uma comunicação linear, ênfase maior nas tarefas do que nas pessoas, e a divisão técnica no trabalho escolar.

- ✓ A concepção autogestionária fundamenta-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na ênfase da participação direta e igual dos integrantes da escola. Recusa o exercício de autoridade e os modos mais sistematizados de organização e gestão. Valoriza-se a capacidade do grupo de criar suas regras e procedimentos.
- ✓ Na concepção interpretativa, considera como imprescindível, no entendimento dos processos de gestão, os significados subjetivos, intenções e interações dos sujeitos, visualizando as praticas organizativas, como construção social fundamentada em experiências subjetivas e nas interações sociais.
- ✓ Já a concepção democrática- participativa procura avançar na busca de uma relação mediadora entre a direção e a participação dos componentes da gestão escolar, acentuando a importância da construção de objetivos comuns pela à coletividade. Pretende-se uma forma compartilhada de tomada de decisões. Depreende-se, que o modo de opção organizacional define igualmente sua dimensão pedagógica, assumindo os objetivos mais amplos da escola, relacionados ao seu compromisso com a conservação ou com a transformação das relações sociais. A concepção democrática-participativa demonstra a necessidade de combinar ênfase nas relações humanas e na participação no processo de tomada de decisão, com práticas efetivas para atingir com qualidade os sujeitos da gestão escolar. Valoriza uma proposta de gestão participativa, com a intenção do exercício democrático, que implica a intervenção dos profissionais da educação, alunos e pais na gestão escolar, tendo em vista uma direção consciente e planejada junto ao processo educacional.

Sabendo-se que a gestão escolar é um processo complicado, a mesma demanda conhecimento e adoção de princípios básicos, submissos a necessidade real de cada unidade educacional. Neste sentido, assinala-se que a autonomia da escola e da comunidade educativa, uma relação dinâmica que ocorre entre o diretor e a participação das pessoas presentes no processo educacional, bem como o planejamento de atividades, formação continuada, análise e resolução de problema, ampla democratização das informações, avaliação compartilhada, que advêm pelo processo de escolha e pela atuação do profissional da educação, sendo que o mesmo precisará liderar todo o processo de desenvolvimento da gestão escolar e trabalhar em parceria com os demais membros com intuito de alcançar os objetivos de todos.

Deste modo, acrescenta-se que o conceito de gestão escolar, é algo novo, e torna-se de grande importância para que exista uma escola que venha de encontro com as exigências atuais da vida social que consiste em formar cidadãos e oferecer, além disso a possibilidade de apreensão de competências

e habilidades essenciais que facilitam a sua introdução na sociedade, sendo que é fundamental que toda a comunidade escolar esteja comprometida com a formação de sujeitos e que estes tenham seus direitos respeitados. Portanto, a gestão democrática, é de responsabilidade do gestor escolar, cabendo a ele garantir que a escola cumpra com seu papel, que consiste em ser um local de educação, percebido como espaço propício na elaboração do conhecimento, obtenção de habilidades e formação de valores. Para tanto, cabe ao gestor, estimular e articular com a comunidade escolar o cumprimento do projeto educacional, desenvolvendo assim a gestão participativa da ação pedagógica-administrativa, garantindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais.

Desta forma, o papel do gestor é de articulador e mediador entre a escola e comunidade, incitando a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, vivenciando uma gestão democrática. Logo, o gestor que pretende ser íntegro em suas ações precisa ter consciência de que sozinho, ele não consegue resolver todas as dificuldades enfrentadas à escola. E para tanto, a descentralização do poder apresenta-se como a melhor saída para se dividir às responsabilidades, onde todos os sujeitos que fazem parte do processo educacional (alunos, pais, professores e funcionários) participam das tomadas de decisões visando sempre uma educação com qualidade. Neste contexto, não quer dizer que o sucesso da escola consiste apenas no gestor ou numa administração autoritária que centraliza todas as decisões, pelo contrário, necessita-se compreender o gestor como líder cooperativo, que consegue reunir os anseios e expectativas da comunidade escolar e articular a união e a participação de todos os sujeitos presentes no cotidiano escolar com objetivos comuns. Luck (2009) aponta que o diretor não pode ater-se apenas em questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Neste sentido, percebe-se que o gestor deve trabalhar a escola em todos os seus aspectos, sejam eles pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, para tanto, cuidar e gerir cada área será crucial para a unidade escolar. Sendo assim, o diretor necessita ser o principal agente articulador da

gestão pedagógica, constituindo-se no primeiro responsável pelo seu sucesso, tendo como suporte nessa tarefa os apoios pedagógicos. Observa-se que no cotidiano da escola, o diretor é essencial para fomentar a construção coletiva do projeto pedagógico, bem como sua implantação, acompanhamento e verificação da realização. Logo, é primordial que o gestor exerça sua função de liderança, organizando assim a escola, e direcionando ações que a tomada de decisão seja um processo coletivo. É necessário ainda que este seja um líder pedagógico que apóia o estabelecimento das prioridades avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para continuar progredindo, auxiliando os profissionais compreenderem melhor a realidade educacional no qual estão inseridos.

Diante disso percebe-se que a existência de vários aspectos no que se refere à função do gestor na escola, como o caráter burocrático, o qual requer muito tempo da gestão, impedindo-lhe na maioria das vezes, de cuidar também da parte pedagógica, ficando esta parte comprometida. No entanto, é essencial a participação do gestor na área pedagógica, uma vez que acompanhar os resultados alcançados pelos alunos é primordial para a garantia de uma educação de qualidade. Portanto, acredita-se que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar, discutindo, refletindo e inferindo como sujeito, nesse espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, segundo Antunes, 2002, só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia.

### **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar**

Pontua-se que ao realizar uma reflexão sobre a gestão educacional bem como os desafios do cotidiano escolar, remete-nos à necessidade de uma abordagem breve, do contorno político social do nosso país. Neste sentido, observa-se que no processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização na gestão educacional, pois os traços predominantes de

autoritarismo, seja no período colonial, em regime escravocrata, na fragilidade da República dos Marechais, no populismo ou na ditadura militar, forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada a duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento de relações de poder democratizadas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de fisiologismo e coronelismo ainda existente no Brasil. Destarte, a escola, como instituição social que interage com a sociedade, encontra-se nesse contexto e tem o seu cotidiano permeado por práticas e teses autoritárias. Assim sendo, a própria discussão sobre a gestão democrática da educação se insere na luta pela democratização da sociedade e aí ela se encontra o seu fundamento mais amplo, como afirma Carlos Abicalil (1995):

Exatamente na construção de um espaço público de direito, que deve promover condições de equidade, garantir a estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise à superação de um sistema educacional seletivo e excludente e ao tempo faça a inter-relação desse sistema com o modo de produção e distribuição de riqueza, com a organização da sociedade civil, com a organização política, com a definição dos papéis dos Poderes Públicos, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes, as culturas. Abicalil (1995, p. 268)

Desta forma, percebe-se então que atualmente, em tempos de vigência do neoliberalismo, o tema gestão está associado aos paradigmas que fundamentam as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. A estratégia usada tem até a aparência de novas políticas para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmistificada se questionarmos o seu caráter político e democratizante e a sua perspectiva de inclusão social.

Contudo, a tese trazida para o interior da escola, a da qualidade total da educação, propõe como fórmula a ser aplicada a da gestão empresarial, na qual busca por resultados, o pragmatismo pedagógico, a eficiência e a eficácia dos modelos deixam patente a competitividade como método e a busca pelo sucesso individual como regra. A outra face dessa estratégia, com a clara intenção de secundarizar o caráter público da educação, investe nos processos de descentralização e municipalização do ensino, na delegação de responsabilidade aos estados, municípios e à iniciativa privada.

Assim sendo, essa lógica de ajustar a educação às necessidades do mercado é avaliada por Gentili (1999) sob a alegação de três premissas da tese da qualidade total:

1. Que a educação (nas condições atuais) não responde as demandas e às exigências do mercado;
2. Que a educação (em condições ideais de desenvolvimento) deve responder e ajustar-se à elas;
3. Que certos instrumentos (científicos) de mediação nos permitem indagar acerca do grau de ajuste educação/mercado e propor os mecanismos corretivos apropriados.

Diante disso, percebe-se a ausência de qualquer alusão ao projeto político pedagógico da escola, bem como à perspectiva mais ampla de formulação de projeto educativo com base no caráter público, na gestão democrática e na inclusão social. Apresenta-se então Melo (1999) que diz:

Os indicadores meramente estatísticos, oriundos desse modelo, precisam ser questionados com a exigência da democratização do acesso e da permanência de todos na escola. E não numa escola qualquer. Mas numa escola pública de qualidade e democrática. As regras seletivas e burocráticas da administração escolar não de ser protestadas com a concepção de uma gestão democrática que se desenvolve dentro da escola, fazendo emergir novas relações de trabalho, socializando o poder, construindo a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Melo (1999, p. 48)

Observa-se então a necessidade da gestão educacional realmente assumir seu caráter democrático, no qual é possível partilhar o poder e garantir a participação efetiva de todos os agentes envolvidos no processo educacional.

### **Perspectivas da Gestão Educacional**

Ao elencar sobre as perspectivas da gestão educacional é interessante citar Luck (2000):

No contexto educacional brasileiro a gestão tem ganhado grande destaque e, portanto tem ultrapassado a visão antiga de administração onde se entende que os problemas educacionais são complexos, passando a uma visão onde o trabalho em equipe, organizado, e competência são fatores fundamentais da qualidade da educação. A gestão surge para superar a carência de orientação e de liderança competente; também de referencial teórico-metodológico que garantirá a organização e orientação do trabalho em educação.

Nesta ótica, percebe-se que a gestão educacional em nosso país tem avançado, no sentido de romper com a idéia de administração no qual os problemas educacionais são complexos, valorizando-se agora o trabalho em equipe, com enfoque numa escola democrática, na qual a participação de todos os envolvidos no processo educacional torna-se primordial para o sucesso da escola.

De acordo com Luck (2000):

A realização de objetivos avançados, em consonância com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos.

Deste modo, a gestão escolar deve considerar essas necessidades e fazer sua atuação de forma responsável, na qual se oportunize o desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas. Sendo assim, a gestão educacional como área de atuação necessita determinar o rumo e colocar em prática ações capazes de sustentar e dinamizar os processos de sistemas de ensino e das escolas.

Luck (2000) apresenta dois eixos de atuação do gestor, eixo horizontal que são as condições materiais e humanas, e o eixo vertical no trabalho da gestão educacional, ressaltando que esses eixos devem estar em equilíbrio para que haja a verdadeira prática da gestão.

Vale ressaltar a importância da escola adotar práticas interativas, participativas e democráticas, que são a participação dos dirigentes, funcionários e clientes, estabelecer alianças que visam novos olhares que garantam novos estágios de desenvolvimento. As parcerias são importantes para que gestores escolares possam atuar de maneira colaborativa com a comunidade. O dirigente deve trabalhar de forma integrada e em equipe.

Luck (2000) afirma que:

A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e idéias consistentes presentes na mente e no coração das pessoas, determinado seu modo de ser e de fazer. Ou seja, um olhar atento para o conjunto que compõe

o sistema de ensino. No processo de descentralização do ensino, a escola atua de forma autônoma, com participação da comunidade, o Estado apenas contribui de maneira geral.

Portanto, fica nítida a necessidade de a escola constituir-se como um espaço democrático, sendo que a partir do momento em que ocorre a descentralização do ensino, a escola desenvolve sua autonomia, a comunidade escolar participa ativamente do processo educacional e o Estado apenas contribui para o processo.

## **METODOLOGIA**

Para conduzir esta pesquisa, optou-se por uma abordagem exclusivamente bibliográfica, baseada em dados secundários coletados nas plataformas SciELO e Google Scholar. A seleção dos artigos priorizou publicações publicadas entre 2010 e 2023, utilizando símbolos de descritores como "gestão escolar democrática", "impasses na educação" e "participação coletiva". Além disso, estabeleceram-se critérios de inclusão, como artigos revisados por pares e estudos empíricos ou teóricos alinhados ao tema. Dessa forma, as fontes selecionadas permitiram mapear debates contemporâneos sobre democracia e desafios na gestão educacional.

Quanto ao método de análise, apresentamos-se uma perspectiva qualitativa, ancorada nos construtos da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Nesse sentido, os textos foram categorizados em eixos temáticos, como "modelos de gestão democrática" e "obstáculos à participação", identificando padrões e contradições nos discursos. Paralelamente, recorreu-se à triangulação de autores para validar interpretações, cruzando contribuições de Paro (2010) sobre a relação entre democracia e eficácia escolar com críticas de Dourado (2016) aos centralismos decisórios. Assim, a análise privilegiou a profundidade interpretativa em detrimento das generalizações estatísticas.

No que tange às perspectivas coletivas, os dados revelaram tensionamentos entre teoria e prática, conforme destacam Lück (2018) e Souza (2019). Enquanto o primeiro enfatiza a corresponsabilização como caminho para a democratização, o segundo aponta a precarização institucional como entrave à efetiva participação. Igualmente, acordos são uma lacuna nos estudos sobre a intersecção entre gestão democrática e desigualdades regionais, tema pouco

explorado nas fontes comprovadas. Desse modo, a análise evidenciou tanto avanços conceituais quanto desafios persistentes, apontando a necessidade de novas investigações.

Por fim, ressalta-se que a metodologia empregada permitiu sistematizar um panorama crítico sobre o tema, ainda que limitado pelo recorte temporal e pelas bases consultadas. A análise de conteúdo, ao viabilizar a definição dos discursos, reforça a complexidade da gestão escolar democrática, conforme proposta por Cury (2007) e Ferreira (2020). Conclui-se, portanto, que o estudo bibliográfico qualitativo, embora não exaustivo, oferece subsídios para compensar modelos de gestão à luz das demandas por inclusão e equidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ressalta-se que a pesquisa buscou reforçar a importância de se efetivar a democracia no espaço escolar, numa perspectiva voltada para atender as necessidades básicas e a realização plena dos cidadãos. Desta forma, foi possível compreender a importância da gestão democrática no universo escolar, suas perspectivas e impasses, bem como perceber as diversas formas que a comunidade escolar pode participar ativamente no processo educacional.

Sendo assim, o objetivo principal da pesquisa, foi alcançado, pois através da pesquisa bibliográfica pôde-se se ter uma visão de que quando a escola trabalha a gestão de forma democrática, permitindo assim a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão isso contribui com o meio educacional, proporcionando muitas melhorias a todas as pessoas envolvidas no espaço escolar.

Conforme apresentado neste trabalho, a partir dos anos 90 surge esse novo modelo de gestão, partindo de uma perspectiva democrática, todavia, muito ainda precisa ser feito, no sentido de que realmente essas práticas democráticas, de fato, se efetivem e gerem os resultados esperados, uma vez que, muitas escolas e gestores ainda se mostram resistentes a mudanças que propõe a gestão democrática e autônoma, preferindo assim permanecerem no modelo tradicional de gestão.

Pontua-se ainda que apenas com o emprego dos mecanismos que democratizam a gestão, não é suficiente para que a mesma se torne realmente

democrática, sendo determinante a participação coletiva no alcance aos objetivos propostos pela comunidade escolar. Sendo assim, percebe-se que os desafios para o desenvolvimento de uma gestão democrática são enorme e requerem do gestor educacional uma postura de articulador de mudanças no interior das unidades de ensino, e que este pode ser o diferencial das escolas frente aos impasses da sociedade moderna, que exige competitividade, habilidade e dinamismo.

Portanto, espera-se que através desta pesquisa, as escolas possam despertar-se sobre este tema e colocar em prática ações que visem à efetivação de uma escola democrática, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma aprendizagem sólida e comprometida com a formação do indivíduo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABICALIL, Carlos A. **Gestão democrática não é panaceia**. Sine loco. 1995.
- ANTUNES, A. **Aceita um Conselho? Como organizar o colegiado escolar**, 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- ARAÚJO, Tânia Bacelar. **Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: herança e urgências**. RJ: Rivam: Fase, 2000.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências**, novos desafios, 1996.
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

CURY, C.R.J. **Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença.** Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, Campinas: Autores Associados, n. 116, jul. 2002.

DOURADO, Luiz Fernando. A Escolha de dirigentes escolares: Políticas e Gestão da Educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 3ªed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Ed. Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** Petrópolis: Vozes, 1999.

GENTILI, Pablo, SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs). **Neoliberalismo e educação: manual do usuário.** In: Escola S.A – quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 1999.

HABERMAS, J. A **Ética de discussão e a questão da verdade.** São Paulo: Martins Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LALANDE, André. **Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Escolar: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.

LIMA, Antônio Bosco de; **As políticas de descentralização, participação e autonomia: desestatizando a educação pública.** ANPED, 2000.

LUCK, H. **Planejamento em orientação educacional.** 10. ed. Petrópolis:Vozes, 1991.

MARQUES, Luciana Rosa. **O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola, nas representações sociais dos conselheiros.** ANPED, 1987.

MELO, Elena Maria Billig. Gestão da educação básica: ausências e emergências. In: CAMARGO, Ieda de (org). **Gestão e políticas da educação.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.

MILLS, W. Educação e classe social. In: PEREIRA, L; FORACCI, M.M. **Educação e sociedade: leituras de sociologia da educação.** 13. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

MOTTA, Fernando C. **Administração e participação: reflexões para a educação.** Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, FEUSP, v. 10, n. 2, p. 199-206, jul./dez., 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola.** São Paulo: Cortez, 1997.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.