

doi 10.46943/X.CONEDU.2024.GT01.037

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA BRASILEIRA: REFLEXOS NO CONTEXTO ESCOLAR

Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues¹
Marta Suely Alves Cavalcante²

RESUMO

Este artigo, intitulado “Gestão Educacional Democrática Brasileira: Reflexos no Contexto Escolar”, tem como objetivo investigar as possibilidades de integração da comunidade escolar na gestão educacional democrática brasileira. Para atingir esse propósito, conduzimos uma pesquisa de revisão integrativa de literatura, na qual analisamos as boas práticas e os desafios relacionados à participação efetiva de gestores, professores, estudantes, pais e membros da comunidade local nas decisões e processos que envolvem a gestão educacional. A metodologia adotada foi de cunho qualitativo na revisão de literatura, permitindo-nos identificar padrões, tendências e desafios enfrentados na promoção e efetivação de uma gestão educacional mais democrática e participativa. Durante o estudo, destacou-se a preocupação dos autores com a gestão educacional democrática brasileira, enfatizando a importância da participação da comunidade escolar e a busca pela melhoria da qualidade do ensino. A integração da comunidade escolar na gestão educacional pode trazer benefícios significativos, tais como a promoção da transparência, a valorização da diversidade, o fortalecimento da autonomia e o desenvolvimento integral dos estudantes. Portanto, por meio deste artigo, buscamos contribuir para o estímulo de uma cultura escolar mais participativa e inclusiva, na qual todos os membros da comunidade escolar possam ter voz ativa e colaborar para a melhoria contínua da educação. Esperamos que este estudo forneça subsídios para a implementação de práticas eficientes e o aprimoramento das políticas educacionais brasileiras, com o

1 Mestranda do Curso de Ciências da Educação da Universidad Autónoma de Assunção; klebianarodrigues123@gmail.com

2 Doutorado pelo Curso de Ciências da Educação da Universidad Autónoma de Assunção; suelysula2014@hotmail.com

objetivo de proporcionar uma educação de qualidade e a formação de cidadãos críticos, participativos e comprometidos com a sociedade.

Palavras-chave: Democracia, Gestão, Escola, Comunidade.



INTRODUÇÃO

A temática da Gestão Educacional Democrática desempenha um papel fundamental no cenário atual da educação. Estabelecer um ambiente escolar que seja inclusivo, fomenta a colaboração e promove a integração da comunidade acadêmica é crucial para aprimorar a qualidade da educação e para o desenvolvimento integral dos alunos.

A abordagem democrática na administração escolar no Brasil tem como objetivo central assegurar a efetiva participação de todos os membros da comunidade educacional. Isso envolve professores, estudantes, pais, funcionários e outros integrantes da comunidade local. Através desse modelo, almeja-se promover a tomada de decisões transparente, a autonomia tanto pedagógica quanto administrativa, bem como a valorização da diversidade e a promoção da equidade no ambiente escolar. A participação ativa de todos os envolvidos na gestão educacional contribui para a criação de um espaço de convivência e aprendizado coletivo, onde cada indivíduo tem a oportunidade de se expressar e contribuir para o aprimoramento contínuo da educação.

No livro “Gestão Democrática da Escola Pública” de Vitor Henrique Paro, o autor destaca a importância da gestão democrática nas escolas públicas como um elemento crucial para a promoção da qualidade da educação no Brasil. Paro aborda as questões relacionadas à participação de diferentes partes interessadas, como gestores, professores, estudantes e comunidade local, na tomada de decisões e no funcionamento das escolas.

No entanto, apesar de a proposta da gestão educacional democrática no Brasil ser um tema amplamente debatido e respaldado por leis na área da educação, sua aplicação eficaz ainda encontra obstáculos. Com frequência, a participação da comunidade escolar se limita a ações isoladas e específicas, sem ser incorporada de maneira sistemática e holística na rotina escolar. Além disso, obstáculos como a falta de capacitação adequada para os gestores e a resistência à mudança podem dificultar a consolidação de uma administração verdadeiramente democrática.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar e analisar as oportunidades para a integração da comunidade escolar no processo de administração educacional. Serão apresentados os desafios e obstáculos enfrentados, juntamente com as boas práticas e estratégias bem-sucedidas que podem ser adotadas para promover a participação efetiva de todos os interve-

nientes. O propósito é, desse modo, contribuir para o desenvolvimento de uma gestão educacional mais democrática e eficaz, capaz de fomentar a oferta de uma educação de qualidade e a formação de cidadãos críticos e engajados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Em geral, a experiência administrativa origina certos métodos e princípios aplicáveis na organização escolar. Porém, essa experiência tem ligação maior com a organização das empresas industriais, comerciais e de serviços de modo geral, o que apresenta a diferenciação entre a organização administrativa das empresas e o sistema de organização e de gestão escolar.

Essas diferenças são estabelecidas em conceitos práticos e teóricos dos processos organizacionais das instituições de ensino, que tem o foco nas características peculiares que são determinantes nos modos de conceber as práticas de organização e de gestão escolar e, especialmente, de caráter pedagógico. Por causa disso, a conceituação de organização na perspectiva escolar, têm o significado de ordem e estrutura das ações de forma que atinjam objetivos estabelecidos que sistematizam os processos organizativos e a efetivação dos princípios de coordenação e racionalização, de acordo com Oliveira et al. (2017, p. 316):

[...] a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

Dessa maneira, a estrutura escolar pode ser dividida em dois amplos domínios: a otimização do trabalho e a harmonização dos esforços humanos. Esses elementos formam a base teórica e prática, estando interconectados, e compõem o processo intencional e sistemático que define a ação conhecida como gestão.

Assim, o suporte à gestão resulta da aplicação das formas e procedimentos da administração organizacional, com o intuito de cumprir os objetivos que envolvem as facetas gerenciais e técnico-administrativas, diretamente relacionados ao conceito de liderança, estabelecendo-se como um princípio e atributo da gestão.

(Paro, 2016), ao longo de sua obra, enfatiza os princípios fundamentais da gestão democrática da escola pública. Ele ressalta que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é essencial para garantir um ambiente de aprendizagem inclusivo e eficiente. Paro argumenta que a gestão democrática deve ser pautada pela transparência, pela valorização da diversidade de ideias e pela promoção do diálogo constante entre todos os envolvidos no processo educacional. Esses princípios, de acordo com Paro, contribuem para a melhoria da qualidade do ensino.

No decorrer de seu livro, *Gestão Democrática da Escola Pública*, Paro também discute os desafios e obstáculos enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Ele destaca a resistência a mudanças por parte de alguns atores educacionais, a falta de recursos adequados e a burocracia como fatores que podem dificultar a efetiva participação de todos. Paro argumenta que a superação desses obstáculos requer um comprometimento sólido com os princípios democráticos e um esforço conjunto de todos os interessados em melhorar a educação.

Essa atribuição concentra-se nas ações do processo decisório na organização e na coordenação do trabalho em equipe, proporcionando orientação e unindo os indivíduos na direção dos objetivos, visando garantir um funcionamento eficiente e eficaz na comunidade escolar. Incluída nesses aspectos formais, sendo assim, o modo teórico dos papéis desempenhados na organização planejada e estruturada também é destacada a prática do aspecto informal da organização escolar, denominado como cultura organizacional.

De acordo com Oliveira et al. (2017) diz respeito às opiniões, comportamentos, ações e formas de relacionamento que surgem de forma espontânea entre os membros do grupo, como também diz respeito ao clima e ao ambiente da escola que é definido em uma abordagem antropológica com foco no psicológico.

Nessas duas percepções, são buscadas relações das práticas culturais dos indivíduos e suas subjetividades, o que exerce forte influência nos modos de organização e de gestão da escola.

Portanto, a cultura organizacional de uma instituição de ensino está profundamente influenciada por fatores sociais, psicológicos e culturais. Esses elementos explicam o comportamento da organização como um todo, bem como o comportamento individual das pessoas, além de influenciarem as diretrizes, normas, procedimentos administrativos e operacionais. Essas variações

entre instituições podem nem sempre ser evidentes e explícitas, sendo frequentemente referidas como o “currículo oculto,” que desempenha um papel significativo na maneira como as escolas operam e na prática dos professores.

Nesse sentido, considera-se que a cultura organizacional se manifesta de duas formas distintas: cultura estabelecida e cultura em desenvolvimento, conforme discutido por Oliveira et al. (2017):

A cultura instituída refere-se às normas legais, à estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, às rotinas, à grade curricular, aos horários, às normas disciplinares, etc. A cultura instituinte é aquela que os membros da escola criam, recriam, em suas relações e na vivência cotidiana (Oliveira et al., 2017, p.320).

Nessa perspectiva, cada escola tem uma cultura peculiar que torna possível o entendimento dos acontecimentos de seu cotidiano, como também, permite que essa cultura tenha a possibilidade de modificação, discussão, avaliação e planejamento de uma forma que supra as necessidades e aspirações da equipe escolar. A cultura organizacional tem ligação com o projeto pedagógico, a gestão, o currículo, o desenvolvimento individual e a avaliação.

Assim, a cultura organizacional é essencial como prática e teoria do processo de organização escolar do sistema e de gestão, como também, para a construção das concepções e modalidades de gestão de cada escolar para que supra as perspectivas: centralizada, colegiada, co-gestão e participativa, de modo a atender aos objetivos sociais e políticos relativos à escolarização da população.

METODOLOGIA

Neste artigo, adotamos uma abordagem qualitativa com foco na revisão de literatura. O objetivo principal é compreender e analisar as vias de integração da comunidade escolar na gestão educacional democrática.

INVESTIGAÇÃO PROFUNDA:

A metodologia proposta permite uma investigação detalhada das possibilidades de envolvimento da comunidade escolar na gestão educacional democrática. Através dessa análise, visamos proporcionar insights que possam

contribuir para a promoção de práticas educacionais mais inclusivas, participativas e eficazes nas instituições de ensino.

ENFOQUE NA INTEGRAÇÃO COMUNITÁRIA:

Através desta abordagem metodológica, exploramos de forma minuciosa como a comunidade escolar pode ser efetivamente envolvida na tomada de decisões, na alocação de recursos financeiros e no acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem.

O objetivo é fortalecer a relação entre escola, pais e sociedade em busca de uma educação de alta qualidade e da promoção do exercício da cidadania.

PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR:

No contexto da gestão educacional democrática, a função do diretor vai além da mera centralização de poder. O diretor desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente educacional de qualidade, promovendo os princípios da horizontalidade e da escuta. Isso requer habilidades de liderança colaborativa, diálogo, resolução de conflitos e facilitação, visando uma gestão mais transparente e imparcial que conecta a comunidade escolar com os diversos setores da administração educacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Todos os dias as escolas se veem frente a demandas sociais diferentes que são incluídas em seu currículo. Cidadania, tecnologia, religião, inclusão, aspectos que, anteriormente, tinham sua garantia dada pela família e que, nos dias atuais, passaram a ser responsabilidade da educação escolar.

Para além das cobranças, a escola também se depara com as mudanças políticas e sociais que estão sendo acentuadas mundialmente e exigem dos indivíduos posturas novas e capacidades de escolhas novas. Um exemplo recente dessa necessidade, em que os gestores e professores se enxergaram frente a uma realidade pandêmica que ainda não tinha sido vivida pelas suas gerações.

De acordo com Falcão Filho (2018), o contexto externo exerce sua influência no contexto interno da escola, de modo que não é mais possível fazer o controle das consequências e causas dessa influência das atividades que são desenvolvidas por ela. A indissociabilidade dos contextos externos e internos nunca se mostrou tão evidente, de modo que influenciou as ações dos gestores, professores e alunos.

A democracia se caracteriza por ser uma organização política onde o povo tem lugar de soberania, de modo que pode escolher seus representantes, auxiliar na elaboração de normas e leis e ser componente no processo de tomada de decisões (Carvalho, 2016).

Na escola, a democracia se concretiza especialmente pela participação da comunidade escolar nas decisões que são responsabilidade da gestão. Todos precisam ter a garantia de participar, seja de forma individual ou através de representantes nas instâncias colegiadas.

Posto isto, a gestão democrática das escolas é um fundamento que tem sua definição feita na LDB (Art. 3º Inciso VIII) e pela Constituição Federal (Art. 206. Inciso VI), e trazem a defesa de uma educação que se caracteriza por ser um processo social, constituído por meio da participação da comunidade escolar.

A origem dessa gestão vem do final dos anos 80, época em que o Brasil passava por um processo de redemocratização e iniciava o alicerce nos fundamentos de um regime político novo, com maior participação popular (Brooke & Soares, 2008).

No que diz respeito à gestão escolar, a mesma tem o papel de organizar todos os aspectos que, direta ou indiretamente, exercem influência no trabalho pedagógico. O seu foco precisa ser na garantia de que as ações tomadas sejam para a manutenção da qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Assim, a gestão escolar democrática é um fundamento para toda a gestão escolar, pelo fato de se caracterizar pela participação da comunidade escolar. Entendendo que a comunidade escolar é composta por pais, estudantes, professores, funcionários e a sociedade em seu todo (Souza, 2009).

A participação ativa da comunidade escolar desempenha um papel fundamental na elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como na alocação de recursos financeiros e no acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem. Isso visa estreitar os laços entre a escola, os pais e a sociedade, com o objetivo de promover uma educação de alta qualidade e fomentar o exercício da cidadania. Esse modelo de gestão reconhece o direito dos alunos a uma

educação de qualidade e, portanto, busca garantir oportunidades de acesso à educação, com um ensino que esteja integrado ao contexto de cada comunidade conforme observado por (Souza, 2009).

Dentro desse contexto, a função do diretor é criar um ambiente educacional de qualidade, assegurando que os princípios de horizontalidade e escuta sejam respeitados. Isso requer liderança colaborativa com os diversos setores da escola, em vez de uma abordagem centralizada. Além de autoridade, o diretor deve demonstrar habilidades de diálogo, resolução de conflitos e facilitação para implementar ferramentas que apoiem os processos de aprendizagem. Ele deve assumir o papel de um intermediário transparente e imparcial que conecta a comunidade escolar com os demais setores da gestão escolar.

Isso traz reforço à concepção de participação e garantia de que as pessoas engajadas tenham a sensação de que estão sendo consideradas como parte das decisões.

Dessa forma, ao gestor escolar cabe (Souza, 2009):

- Estimular a visão da coletividade e o sentimento de unidade e cooperação;
- Promover um clima de confiança;
- Articular as áreas de atuação, promovendo integração e diminuindo os atritos e diferenças;
- Valorizar as capacidades, feitos e competências das pessoas através de uma cultura positiva de feedbacks;
- Prezar para que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e compartilhar responsabilidades.

APLICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Para que a gestão escolar democrática seja adotada, as instituições de ensino devem estar abertas ao diálogo, procurando uma relação horizontal, isto é, sem focar o poder de comando em hierarquias (Boschetti, 2016).

A equipe gestora se responsabiliza pelo desafio de aplicar e tornar real a gestão escolar democrática, considerando as possíveis renovações de ideias e as técnicas pedagógicas que auxiliem no desenvolvimento integral dos alunos. Outra incumbência importante dos administradores tem relação ao estímulo de

toda a comunidade escolar, que receberá a responsabilidade de assumir seu papel na implantação de uma gestão colaborativa (Boschetti, 2016).

A gestão escolar democrática, além de fortalecer os vínculos escola-comunidade e aprimorar o processo de ensino para os alunos, busca fazer a diferença nas preocupações da escola. Os principais efeitos dessa gestão são (Boschetti, 2016):

- Reduzir o desinteresse dos alunos;
- Tornar os jovens mais positivos em relação ao futuro;
- Melhorar a qualidade do ensino;
- Construir fortes vínculos com a sociedade;
- Desenvolver programas de políticas pedagógicas mais envolventes;
- Construir relacionamentos humanos;
- Facilitar um processo educacional significativo;
- Respeite e valorize as opiniões de todos.

Esses ganhos são possíveis graças ao compartilhamento de ideias e tarefas, já que na gestão escolar democrática nenhuma decisão é tomada sem que todos os membros tenham consciência das suas consequências.

A POSSIBILIDADE DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ATUALIDADE

Um primeiro aspecto a ser discutido é a gestão escolar atual. Ser diretor/gestor não é uma tarefa fácil. Há muitas responsabilidades, como resolver os problemas da escola, atender às necessidades dos alunos, conversar com professores, buscar soluções para os problemas do cotidiano, atender os pais, estar inteirado com o trabalho pedagógico que está sendo executado.

Pode-se observar que o trabalho é intenso e desafiador, assim destaca-se os benefícios da gestão compartilhada, democrática.

O sistema democrático se caracteriza por um meio onde as pessoas têm maior possibilidade de apresentar suas sugestões, visto que a exposição de diferentes pontos de vista acaba gerando conflitos de opiniões, o que não pode ser visto como negativo, pois enriquece o diálogo possibilitando assim uma avaliação crítica da realidade. Isso mostra que essa divergência de opiniões demonstra a construção de uma consciência política crítica e construtiva.

Essa consciência crítica permite uma melhor articulação entre a comunidade e a escola de modo que as ações desempenhadas no âmbito escolar estejam voltadas a atender os interesses comunitários (Alves e Alho, 2022, p. 9).

Um bom gestor envolve toda comunidade escolar nas tomadas de decisões, na execução, dos planejamentos, na busca de soluções. Essa prática democrática contribui para que toda escola se envolva nas atividades educativas, visando a melhor qualidade do ensino-aprendizagem.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão escolar deve ser projetado para garantir que os alunos compreendam seu mundo e a si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a lidar com as complexidades progressivas e contraditórias da sociedade, da economia, da política e da ciência, como exercício responsável condições de identidade dos cidadãos.

A prática educativa não se limita aos educadores, mas é um processo social que envolve todos os sujeitos que buscam uma educação de qualidade. Nas escolas, os agentes são todos oriundos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, gestores...); a agência busca uma formação integral em valores e atitudes, sentimentos e emoções, além de seu compromisso com conhecimento teórico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, adotamos uma abordagem qualitativa por meio da revisão de literatura para compreender as possibilidades de integração da comunidade escolar na gestão educacional democrática. O processo metodológico permitiu

uma investigação detalhada, fornecendo subsídios essenciais para a promoção de práticas inclusivas, participativas e eficientes nas instituições de ensino.

Ficou evidente que a gestão educacional democrática não pode ser considerada apenas como uma ideia teórica, mas como uma prática concreta que envolve a participação efetiva de todos os envolvidos na comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e outros membros da comunidade local. A participação ativa da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico, na alocação de recursos e no acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem é fundamental para a promoção de uma educação de qualidade e para incentivar o exercício da cidadania.

O papel do diretor escolar, como discutido, é crucial nesse contexto. Mais do que apenas centralizar o poder, o diretor deve possuir habilidades de liderança colaborativa, diálogo, resolução de conflitos e facilitação. Isso é necessário para criar um ambiente educacional de qualidade, onde os princípios da horizontalidade e da escuta são respeitados. O diretor atua como um elo transparente e imparcial que conecta a comunidade escolar com os diversos setores da administração educacional.

Com base em nossa pesquisa, propomos recomendações e diretrizes que podem orientar as escolas na promoção de práticas mais inclusivas e participativas. Isso não apenas fortalecerá a relação entre escola, pais e sociedade, mas também garantirá que a educação seja verdadeiramente um direito de todos os alunos, com ensino contextualizado de acordo com as necessidades de cada comunidade.

Em última análise, a gestão educacional democrática é um caminho para o aprimoramento constante da educação, permitindo que as escolas atendam às demandas da sociedade e preparem cidadãos críticos, participativos e preparados para um mundo em constante evolução

REFERÊNCIAS

ALVES-BRITO, A.; ALHO, K. R. Educação para as relações étnico-raciais: um ensaio sobre alteridades subalternizadas nas ciências físicas. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências (Belo Horizonte)**, v. 24, 2022.

BOSCHETTI, V. R.; DA MOTA, A. B.; DE FREITAS ABREU, D. L. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 106-111.

CARVALHO, S. N. D. Processos coletivos e políticas públicas: mecanismos para a garantia de uma prestação jurisdicional democrática. 2016. **Tese (Doutorado)** - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

FALCÃO FILHO, J. L. M. Escola: ambientes, estruturas, variáveis e competências. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, p. 283-311, 2000.

OLIVEIRA, J. F.; LIBÂNEO, J. C.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

SOUZA, Â. R. D. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.