



## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

## DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT

## GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA



10.56238/edimpacto2025.092-057

**Maria Madrilene de Carvalho Costa**

Mestre em Ciências da Educação

Instituição: Universidade del Norte Paraguai (Uni Norte)

E-mail: madrilene2010@gmail.com

### RESUMO

O presente artigo tem como finalidade evidenciar os mecanismos da gestão democrática, enfatizando aspectos como: participação, conselhos escolares, eleição de diretores, descentralização das decisões e a autonomia da escola. Nesta perspectiva serão apresentadas as principais contribuições de cada aspecto para a possível implementação da democracia na escola em especial, a possibilidade de exercício democrático para todos os envolvidos, junto ao processo educativo, cujos efeitos são capazes de alcançar dimensões maiores, proporcionando a construção de uma gestão democrática e participativa no âmbito escolar e na sociedade. Desse modo, evidencia-se, que a gestão não basta ser apenas democrática, tem que ser participativa.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Democracia. Participação.

### ABSTRACT

This article aims to highlight the mechanisms of democratic management, emphasizing aspects such as participation, school boards, directors election, decentralization of decision making and school autonomy. In this perspective will you present the main contributions of each aspect of the possible implementation of democracy at school in particular, the possibility of democratic exercise for all involved with the educational process, the effects of which are able to achieve larger, providing the construction of a democratic and participatory management in schools and in society. Thus, it is clear that the management is not enough to just be democratic, it must be participatory.

**Keywords:** School Management. Democracy. Participation.

### RESUMEN

Este artículo busca destacar los mecanismos de la gestión democrática, haciendo énfasis en aspectos como la participación, los consejos escolares, la elección de directores, la descentralización de la toma de decisiones y la autonomía escolar. Desde esta perspectiva, se presentarán las principales contribuciones de cada aspecto para la posible implementación de la democracia en la escuela, en particular, la posibilidad de ejercicio democrático para todos los involucrados en el proceso educativo, cuyos efectos pueden alcanzar mayores dimensiones, facilitando la construcción de una gestión democrática y participativa en las escuelas y en la sociedad. Por lo tanto, es evidente que la gestión no basta con ser democrática, sino que debe ser participativa.



**Palabras clave:** Gestión Escolar. Democracia. Participación.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar com base no princípio democrático não escapa da condição histórica em que se produz em tempos e espaços dos mais complexos, que provoca alguns questionamentos. A exemplo, no que se refere às condições históricas do Brasil: é possível uma democracia plena no Brasil contemporâneo?

Para melhor compreensão e amplitude dessa provocação, faz-se necessário entender alguns conceitos, na tentativa de elucidar entendimentos acerca da Escola Pública, Gestão Escolar, Participação, Democracia, Gestão Compartilhada e Gestão Democrática. Parte-se do princípio de que tais conceitos estão situados historicamente envolvendo aspectos, sociais e culturais.

Os avanços conquistados rumo ao ideário de uma gestão democrática e participativa provoca novos questionamentos que se tornam constantes dentro e fora do ambiente escolar. Neste sentido, procura-se entender o que é participação? Em que consiste uma democracia? O que se entende por Gestão Escolar? Vários atores/sujeitos do processo administrativo-pedagógico possuem clareza conceitual e da prática dessas categorias? Quais os obstáculos e finalidades do pensar e da prática democrática? Estes questionamentos deverão ser trabalhados e ressignificados de maneira livre, trilhando um caminho reflexível para que não seja barrado por dogmas arraigados a um pretenso absolutismo do pensar e do agir.

## 2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PPP

Segundo Souza (2009) no Brasil é a partir do movimento iniciado no final dos anos 1980, pós-regime ditatorial de governo que o processo de construção da gestão democrática ganha forças na sociedade e como consequência, também no âmbito educacional.

Nesse sentido, surge nesse período, um novo olhar teórico de base sociológica Marxista, o qual apresenta uma visão crítica sobre o importante papel da educação na sociedade. Assim destaca-se o seu caráter essencialmente político, pois a educação não é neutra, está sempre servindo a uma ideologia ou projeto de sociedade.

Inúmeras críticas são realizadas em relação à aplicação direta dos princípios da administração clássica presentes nas teorias de autores como Taylor e Fayol, que empregava à educação um caráter tecnicista.

As críticas neste campo vinham principalmente dos teóricos, Paro (2000), Felix (1985) e Arroyo (1979). Os referidos autores discordam da relação direta realizada entre a administração escolar e empresarial defendendo que ambas possuem fins avessos e divergentes. De acordo com Ledesma, os autores:



[...] apresentam uma crítica ao modelo racional/burocrático e examinam o caráter específico do processo pedagógico escolar, concluindo que uma determinada administração – seja de que instituição for, no caso empresarial ou escolar – não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas intimamente ligados com a natureza e os propósitos da coisa administrada. (LEDESMA, 2008, p.27)

A participação deve contar com a equipe escolar, comunidade, pais alunos, porém, quando se resume apenas na tomada de decisões, torna-se uma armadilha para a construção democrática, podendo se tornar inclusive burocrática.

Paro (2001), entende que as eleições de diretores nas escolas públicas acabam não significando a escolha de um líder para coordenar os interesses da coletividade, mas, da parte de quem elege uma transferência de obrigações, ou seja, “[...] uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar” (PARO, 2001, p.67).

Do mesmo modo, a constituição dos conselhos escolares é apenas um instrumento de democratização, que por si só não garantem a democracia na escola.

Paro (2001), entende que, desde o surgimento dos conselhos escolares na década de 1980, até os dias atuais a dificuldade em constituir um conselho escolar e fazer com que de fato funcione está relacionado com a organização do poder na escola, que se concentra ainda na figura do diretor.

Segundo o referido autor, o grande problema que envolve a constituição dos conselhos escolares é que tem sido tomado como uma medida isolada, desligado de uma política mais ampla de democratização da escola o que acaba evidenciando muito mais a sua face burocrática do que a sua inspiração democrática.

A construção da democracia na prática da escola não é uma tarefa fácil, necessita a aplicação dos mecanismos que a viabilizam, com a consciência de que eles por si só não serão capazes de implementá-la. Faz-se necessária uma mudança de pensamento na maneira de compreender e distribuir o poder na escola.

De acordo com Veiga (2002), a socialização do poder propicia a participação coletiva e a construção da autonomia que elimina a dependência da escola de órgãos externos que elaboram as políticas, das quais a escola é mera executora.

Nesse sentido, outro mecanismo que contribui para a implementação da gestão democrática na escola é a construção coletiva do projeto político-pedagógico. A construção do PPP compreendido na lógica da gestão democrática visa à superação do dualismo entre teoria e prática e entre os que elaboram e os que executam.

O Projeto Político Pedagógico (PPP), como construção coletiva, para ser definido necessita de muita reflexão entre o grupo de professores, especialistas, alunos, pais (VEIGA, 2008) que juntos terão condições de realizar a leitura da realidade e estabelecer metas e diretrizes, sobre as quais será direcionado o trabalho na escola.



### 3 IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A adesão à participação no Projeto Político Pedagógico não deve ser uma imposição, mas conquista realizada pelo empenho e envolvimento da equipe coordenadora. Segundo Veiga (2008), a legitimação do projeto Político Pedagógico está no grau de envolvimento e no tipo de participação dos sujeitos engajados no processo.

Souza (2009), ao falar sobre o conceito de gestão democrática, faz uma articulação entre a escola pública, a política, o poder e a democracia e identifica alguns elementos que na sua visão: *possibilitaram a construção de um conceito de gestão escolar democrática, reconhecendo-a como um processo político que é mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola (SOUZA, 2009, p.136).*

Cabe ressaltar que embora fundamentais, os mecanismos de gestão por si só não são capazes de garantir a construção da gestão democrática. “Eles auxiliam, seguramente, mas podem mesmo se tornar aparelhos burocratizantes e pouco democráticos” (Ibid., p.137).

A construção da gestão democrática implica uma conscientização política que leva ao comprometimento com a escola e consequentemente com a sociedade. O potencial transformador da gestão escolar democrática se confirma na medida em que as pessoas “tomam a democracia e o diálogo como princípio não apenas das suas relações na escola, mas como um fundamento da vida, em todas as esferas da sociedade” (Ibid., p.137).

Nesse cenário adverso, é possível agir em outra direção. Democratização da escola implica repensar sua organização e gestão, por meio do redimensionamento das formas de escolha do diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação.

Nesse sentido, é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis, entre outros mecanismos. Isso quer dizer que a cultura e a lógica organizacional da escola só se democratizarão se todos que vivenciam seu cotidiano contribuírem para esse processo de mudança.

No entanto, é fundamental a compreensão de que a construção da gestão escolar é sempre processual. Sendo, então, uma luta política e pedagógica, para se impor, é necessário envolver a todos: pais, funcionários, estudantes, professores, equipe gestora e comunidade local.

Tal processo resulta, em pelo menos, duas outras frentes articuladas: a primeira, de conhecer e intervir, positivamente, na legislação educacional. Chiavenato (1983) afirma ser preciso conhecer a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, as leis que regulamentam os sistemas estaduais e municipais



de ensino. Buscar a compreensão desses aparatos jurídicos como instrumentos vivos das políticas educacionais, tornando-os aliados na luta pela democratização da escola.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB-9294/96) e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares.

Deve-se enfatizar então, que (a democracia na escola por si só não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

(LUCK) 2000, afirma que na Gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para complemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; que o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola.

É necessário que possua habilidades necessárias para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho. Apresentar habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promove ganhos de qualidade e melhora a produtividade profissional.

O Gestor deve ter conhecimento de que a qualidade da escola é global, consequência da interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agraga à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade, precisa dominar conhecimentos administrativos e pedagógicos, promover mediação de conflitos, fortalecer equipes, garantir formação continuada e envolver a comunidade nas decisões.

Em síntese, o bom gestor deve ser um administrador, isto é, manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos. Também deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente.

Cabe ao gestor, preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade. Estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abrir a escola nos finais de semana e/ou outras ocasiões e permitir trânsito livre em sua sala. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem.



E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas.

Trata-se então, de conhecimentos norteadores das funcionalidades das relações interpessoais e estímulo a aprendizagem e participação para a melhoria na qualidade das ações autônomas e exercício das funções de cada membro da comunidade escolar e consequentemente aperfeiçoar a qualidade de ensino.

Segundo Ferreira (2001): "A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesmo, mas um meio de a escola realizar, em melhores condições, às suas finalidades, que é a formação das crianças e jovens [...]" Logo, melhorar o ambiente de trabalho através de uma adequada comunicação e o aprimoramento da inteligência emocional resultará em amplos benefícios para o discente.

De acordo Ferreira (2001) desde 1996, o projeto político pedagógico vem sendo construído e propondo novos caminhos, para uma escola diferente. Todas as questões que envolvem o fazer pedagógico e as suas relações com o currículo, conhecimento e com a função social da escola, obriga a um pensar e uma reflexão contínua de todos os envolvidos neste processo.

Surgem algumas interrogações: que Escola queremos construir? Que conhecimentos nossos alunos precisarão ter para de fato, exercer a sua cidadania, nesta sociedade tão cheia de conflitos? Conflitos estes que estão presentes no espaço escolar, nas relações pessoais, no confronto das ideias, e também no surgimento de novas concepções, das dúvidas e da necessidade do diálogo entre os discentes (comunidade escolar). (SOUZA, 2009)

Tais situações são apresentadas no PPP da escola nas linhas e nas entrelinhas de cada parágrafo, resgatando o aspecto histórico de como cada momento foi sendo produzido e construído

Sabe-se que nenhum Projeto Político Pedagógico pode ser dado como pronto e acabado sob pena de se cristalizar e deixar de acompanhar os movimentos da história e/ou processo educativo. Portanto, a reflexão deve ser continua e baseada principalmente na prática pedagógica cotidiana e na discussão dos referenciais teóricos que os encaminhem para uma “praxe” responsável e comprometida com uma escola pública de qualidade.

Segundo Paro (2001), na Gestão democrática e Participativa a Unidade de Ensino busca realizar suas atividades contemplando questões importantes (Função Social da Escola que visa promover ao aluno, acesso ao conhecimento sistematizado e, a partir deste, a produção de novos conhecimentos). Preocupando-se com a formação de um cidadão consciente e participativo na sociedade em que está inserido.

Compreender que a escola deve ser crítica, reflexiva capaz de possibilitar a toda a comunidade um projeto político pedagógico consolidado pela colaboração mútua e o exercício da construção coletiva desencadeando experiências inovadoras que estão acontecendo na escola.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática tem por princípio realizar suas atividades. Estas, por sua vez deverá contemplar questões importantes, como: Função Social da Escola que tem por intuito promover ao aluno, acesso ao conhecimento sistematizado e, a partir deste, a produção de novos conhecimentos.

Outro aspecto está ligado a formação cidadã, onde o aluno deverá se tornar consciente e participativo na sociedade em que está inserido. Nesse sentido, cabe à equipe gestora trabalhar valores culturais, morais e físicos; integrar elementos da vida social aos conteúdos trabalhados.

Compreender ainda que a escola deve ser crítica, reflexiva e possibilitar a toda a comunidade um projeto político pedagógico consolidado pela colaboração mútua e o exercício da construção coletiva desencadeando experiências inovadoras que estão acontecendo na escola.

Contudo, pode-se afirmar que, uma gestão democrática, não se resume apenas à deliberação de ações, mas em dividir atividades entre os membros que compõem a equipe. A gestão democrática aqui é explicitada como instrumento capaz de promover a emancipação e a conscientização do papel político que cada um exerce na coletividade, tanto no espaço escolar como na sociedade.

Portanto, constitui-se em um instrumento de transformação social, é um ideal que começa a se construir no Brasil, a partir do final da década de 1980, com a abertura política.

A proposta da gestão democrática da educação elabora uma série de mecanismos que tem por objetivo favorecer a construção de práticas e vivências democráticas no âmbito da escola.

Nessa perspectiva a gestão democrática deve contemplar a função social da escola, garantindo acesso ao conhecimento e estimulando a produção de novos saberes. Além disso, visa à formação cidadã, promovendo participação, criticidade e atuação social responsável.

A escola democrática precisa ser crítica, reflexiva e orientada pela construção coletiva do PPP, envolvendo a comunidade escolar e garantindo práticas inovadoras.

Assim, a gestão democrática não se limita à tomada de decisões, mas à partilha de responsabilidades entre os membros da escola. Constitui-se em instrumento de emancipação, formação humana e transformação social, consolidado no Brasil a partir da redemocratização dos anos 1980.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n º 9394/1996

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FERREIRA. Nayria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 3ª Ed. - São Paulo: Cortez. 2001.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos.** 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola -Teoria e Prática Editora Alternativa.** 5 Edição Goiânia, 2004.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000.

PARO, Vitor Henrique. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB.** In: *Gestão, financiamento e direito à educação.* São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da escola pública: alguns fundamentos e uma proposta.** São Paulo: Xamã, 2001.

SOUZA, A.R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em Revista. Belo Horizonte. v.25, n.03, p.123-140, dezembro, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico.** In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico.* 10. ed. Campinas: Papirus, 2006. p. 9-32.

VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de (Orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** 13. ed. São Paulo: Papirus, 2008

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.* Campinas: Papirus, 2008.