

## Bases teóricas e reflexões preliminares sobre democracia e gestão educacional

DOI: <https://doi.org/10.33871/23594381.2023.21.2.7175>

Vanilda Maria Campos<sup>1</sup>, José Carlos Moreira de Souza<sup>2</sup>, Letícia Rodrigues dos Santos<sup>3</sup>,  
Roselina Aguiar<sup>4</sup>, Andreza Alves Vieira<sup>5</sup>

**Resumo:** Este estudo visa apresentar uma revisão teórica sobre o modelo de gestão propagado como democrático, comumente utilizado no campo educacional com vistas à formação humana. A discussão propõe-se a compreender e discutir como a gestão educacional de viés democrático corrobora para o desempenho escolar. Diante do seguinte problema ‘Como a gestão educacional democrática corrobora positivamente com o desempenho escolar dos educandos e com a reforma educacional?’ A Gestão Escolar Democrática, em diversos setores da escola, possui sua significativa influência nas decisões administrativas e pedagógicas, influenciando diretamente na qualidade da educação. A investigação proposta teve como objetivo geral investigar quais são as principais características do modelo democrático de gestão e suas implicações para o processo pedagógico na formação humana de cidadãos éticos, possuidores do discernimento entre o que é bom ou ruim, atuando de forma a desenvolver o conhecimento dos alunos na sociedade atual. Para tanto, especificamente, foi necessário verificar o que vem ser a gestão democrática e a formação humana bem como a organização da educação formal nas esferas municipal, estadual e federal, e os reflexos que a gestão democrática desempenha nas escolas e na reforma escolar, focando também na gestão e organização educacional, utilizando como exemplo a Educação Profissional e Tecnológica. Metodologicamente, este ensaio se caracteriza como uma pesquisa de revisão bibliográfica com abordagem qualitativa de caráter descritivo reflexiva, baseada em autores como Ana (2018), Bastos (2012), Libâneo (2015) e Saviani (2012). São abordados os desdobramentos históricos, sociais e legais para a efetivação da gestão democrática no contexto educacional. A partir desses levantamentos foi possível evidenciar que a gestão das escolas democráticas inclui atores sociais ativos, tais como gestores, docentes, estudantes, pais e comunidade local; englobando conjuntamente discussões políticas, culturais e econômicas. Pode-se compreender que as decisões ou encaminhamentos relativos à educação devem ser abrangentes com ciência legal da responsabilidade compartilhada entre os entes federativos (união, estados e municípios), não devendo estas serem restringidas a poucas pessoas. Por meio da pesquisa tornou-se evidente o papel fundamental da liderança pedagógica para a gestão escolar democrática de modo que esta possa influenciar positivamente o desempenho escolar e garantir uma gestão administrativa eficaz para a realização de um bom trabalho acadêmico nas várias dimensões da educação. Conclui-se que a consolidação de mecanismos de participação democráticos, visando o benefício do desenvolvimento social e coletivo, torna-se essencial para uma gestão educacional democrática eficaz.

**Palavras-chaves:** Educação. Modelo democrático de gestão. Organização escolar.

<sup>1</sup> Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica. IF Goiano. E-mail: [vanilda.campos@ifgoiano.edu.br](mailto:vanilda.campos@ifgoiano.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Educação pela UFG. IF Goiano. E-mail: [jose.moreira@ifgoiano.edu.br](mailto:jose.moreira@ifgoiano.edu.br)

<sup>3</sup> Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. IF Goiano. E-mail: [leticia.santos@ifgoiano.edu.br](mailto:leticia.santos@ifgoiano.edu.br)

<sup>4</sup> Especialista em Formação de Professores e Práticas Educativas. IF Goiano. E-mail: [aguiaroselina@gmail.com](mailto:aguiaroselina@gmail.com)

<sup>5</sup> Especialista em Formação de Professores e Práticas Educativas. IF Goiano. E-mail: [andreza.aav@gmail.com](mailto:andreza.aav@gmail.com)

## **Theoretical bases and preliminary reflections on democracy and educational management**

**Abstract:** This study aims to present a theoretical review of the management model propagated as democratic, commonly used in the educational field with a view to human development. The discussion proposes to understand and discuss how educational management with a democratic bias contributes to school performance. Faced with the following problem 'How does democratic educational management positively corroborate with the school performance of students and with educational reform?' Democratic School Management, in various sectors of the school, has a significant influence on administrative and pedagogical decisions, directly influencing the quality of education. The proposed investigation had as its general objective to investigate what are the main characteristics of the democratic management model and its strategies for the pedagogical process in the human formation of ethical citizens, possessing the discernment between what is good or bad, in order to develop knowledge of students in today's society. For that, specifically, it was necessary to verify what comes to be the democratic management and the human formation as well as the organization of the formal education in the municipal, state and federal spheres, and the reflexes that the democratic management performed in the schools and in the school reform, focusing also in educational management and organization, using Professional and Technological Education as an example. Methodologically, this essay is characterized as a bibliographic review research with a qualitative approach of reflective descriptive character, based on authors such as Ana (2018), Bastos (2012), Libâneo (2015) and Saviani (2012). The historical, social and legal developments for the effectiveness of democratic management in the educational context are addressed. From these surveys it was possible to show that the management of democratic schools includes active social actors, such as managers, teachers, students, parents and the local community; jointly encompassing political, cultural and economic discussions. It can be understood that decisions or referrals related to education must be comprehensive with legal awareness of shared responsibility among federative entities (federal, states and municipalities), and these should not be restricted to a few people. Through research, the fundamental role of pedagogical leadership for democratic school management became evident, so that it can positively influence school performance and ensure effective administrative management for the achievement of good academic work in the various dimensions of education. It is concluded that the consolidation of democratic participation mechanisms, aiming at the benefit of social and collective development, becomes essential for an effective democratic educational management.

**Keywords:** Education. Democratic management model. School organization.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho aborda a democratização da educação com foco na avaliação da gestão educacional das escolas, na formação humana e na democratização da gestão escolar. Ana et al. (2018) apresenta a necessidade da discussão sobre a gestão e seus aspectos históricos, os quais foram manifestados na organização da sociedade através de heranças patrimonialistas vinculadas aos processos de disputa de poder social. Nesse sentido, a gestão escolar torna-se o principal mecanismo na disposição dos processos de decisão e reflexão no contexto educacional.

O objetivo deste estudo é apresentar reflexões sobre a democratização da gestão na educação evidenciando as principais características desse modelo e suas implicações para o processo pedagógico escolar, observando a formação de indivíduos com habilidades necessárias para terem um bom desempenho na sociedade em que vive. Nessa perspectiva faz-se necessário compreender os desdobramentos legais, históricos e sociais para a consolidação de uma gestão democrática escolar efetiva.

Primeiramente faz-se necessário compreender o significado de gestão. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) definem gestão como uma atividade realizada com o intuito de fornecer meios e procedimentos para atingir objetivos previamente definidos, ou seja, é a gestão que implementa e opera as diretrizes e políticas de uma organização. Vale ressaltar ainda que existem vários tipos de gestão aplicados conforme os interesses da sociedade: centralizada, colegiada, participativa, democrática, autônoma, dentre outras.

Assim, na discussão desse trabalho será utilizado o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar uma vez que se entende que estes conceitos são distintos. Enquanto a administração está mais ligada a estrutura e aos processos, a gestão remete a participação e compartilhamento da tomada de decisão, sendo mais adequada ao contexto escolar, uma vez que o gerenciamento de uma instituição de ensino diverge dos demais tipos de organizações devido ao seu objetivo, estrutura pedagógica e relações sociais (BORDIGNON; GRACINDO, 2000).

O modelo de gestão utilizado na educação, especialmente nas instituições de ensino superior, é interconectado à reforma do Estado no Brasil. Seu eixo central transfere para o sistema educacional o método de gestão desenvolvido pelas organizações capitalistas visando adaptar a educação para o mercado. Para que haja mais autonomia e participação do coletivo na tomada de decisão no contexto escolar faz-se necessário adotar o modelo de gestão democrático ao invés do método burguês (ANA et al., 2018).

Quando as decisões são tomadas em conjunto, os membros do grupo podem discutir e deliberar sobre as possibilidades juntos, ao invés de simplesmente terem que acatar uma decisão tomada autoritariamente. Deste modo, ao adotar o modelo democrático, o gestor escolar está exercendo o princípio da autonomia, na dimensão política, estreitando os vínculos com os atores sociais.

Para as discussões deste ensaio, considerou-se a conexão entre a gestão democrática da educação e o desenvolvimento humano. Segundo Bastos et al. (2021), a finalidade desta conexão é permitir uma análise da formação do ser humano que pode ser capaz de agir ativa e criticamente na sociedade a qual pertence. A este respeito, o trabalho de líderes democráticos e entusiastas é enfatizado como o principal fator para o avanço da educação no presente e destaca-se a importância dos indivíduos neste cenário de rápidas mudanças sociais e políticas, em que a educação é considerada instrumento crucial ao permitir que a formação do ser humano ativo e crítico na sociedade seja alcançada.

Neste processo de constante transformação social, líderes comprometidos e entusiasmados com o desenvolvimento são relevantes no contexto de uma sociedade em constante mudança, injusta e desigual, razão pela qual a educação é vista como um ato de dever cívico que permite às pessoas interagirem (BASTOS et al., 2021). Afinal, este processo de educação para os cidadãos é democrático e só terá êxito se os indivíduos se comprometerem a cumprir suas funções de forma responsável.

A democracia é ressaltada como princípio fundamental da escolarização brasileira na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996) e posteriormente é elencada como meta a ser aprimorada para o alcance de uma educação mais equitativa no Plano Nacional de Educação – PNE:

META 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, observa-se que a meta 19 do documento que orienta a prática político-pedagógica brasileira visa garantir a gestão democrática na educação. Tal meta engloba a participação de toda a comunidade escolar e dos profissionais de educação, tanto na construção do Projeto Político Pedagógico como na gestão da instituição de ensino, dentre outros como na atuação do grêmio estudantil e em conselhos e fóruns. Outro quesito que faz parte da Meta 19 é a nomeação do diretor escolar, que deve acontecer por meio de eleição.

Desde o sancionamento da LDB em 1996 ocorreram relevantes transformações no contexto educacional, consolidando e ampliando o acesso à educação. A LDB prevê que a gestão educação nacional deve ser feita pela administração dos órgãos federais, estaduais e municipais de educação. Em relação à gestão escolar, o termo refere-se as instituições de ensino e suas principais responsabilidades (BRASIL, 1996).

Destaca-se ainda que nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCNs) a gestão democrática é entendida como princípio que orienta os processos e procedimentos administrativos e pedagógicos, no âmbito da escola e nas suas relações com os demais órgãos do sistema educativo de que faz parte (BRASIL, 2013), ou seja, cabe às unidades escolares desenvolver um programa pedagógico e de gestão que esteja pautado estrategicamente na participação dos atores sociais e na sua disponibilidade de recursos financeiros e/ou materiais para promoção efetiva de uma gestão democrática na escola.

Nesse sentido, Castaman e Rodrigues (2018) explicam que uma gestão democrática escolar engloba certificar-se de que o plano de ação está de acordo com o plano de trabalho de cada professor, certificando-se de que a escola está em conformidade com os calendários escolares e horários de aulas, além de oferecer mecanismos de reabilitação para os alunos que não estão tendo um bom desempenho escolar.

Assim, a gestão democrática sugerida ao campo educacional corrobora tanto com o bom planejamento escolar como com a desenvoltura da tarefa docente, englobando a previsão das atividades didáticas bem como sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos quanto a sua adequação no processo de ensino. É uma ferramenta que permite programar as ações a serem tomadas pelo docente, sendo também um momento de pesquisa e reflexão intrínseco a avaliação e melhoria do ensino.

A gestão escolar delimita diversos processos de reflexão, tanto teóricos quanto práticos. Inúmeros estudos tratam da questão da gestão escolar, porém poucos destes abordam as experiências de Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Nesse contexto, torna-se conveniente realizar algumas abordagens teórico-práticas em relação à gestão democrática da escola na EPT, além de evidenciar alguns mecanismos de participação. Ressalta-se que a gestão escolar na EPT é pautada pelos pressupostos da gestão

democrática, os quais sofrem influência da participação e envolvimento de todos os grupos que integram o contexto escolar, tais como profissionais da educação, alunos, professores, pais e a comunidade escolar (CASTAMAN; RODRIGUES, 2018).

Nesse cenário, acentua-se que as ideias formuladas nesse trabalho, assim como os exemplos utilizados, foram baseadas na perspectiva assumida na trajetória dos gestores das escolas nos últimos anos nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

Como percurso metodológico, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa descritivo reflexiva, embasada em autores como Ana (2018), Bastos et al. (2021), Castaman e Rodrigues (2018), Dublante e Neto (2017), Gobbi (2020), Libâneo (2015), Saviani (2012), dentre outros. Sob essa ótica, a discussão sobre a gestão democrática da educação envolve os aspectos teóricos que fundamentam suas práticas nas instituições escolares. A partir das ponderações conceituais, serão discutidas as possibilidades de uma gestão escolar democrática efetiva na EPT.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO HUMANA**

O debate sobre a democratização da educação e da escola pública vem sendo discutido no Brasil desde 1930. Inicialmente, essa discussão estava relacionada ao movimento Pioneiros da Educação Nova, defensor da gestão democrática. Essa pauta é reflexo da ação coletiva de movimentos sociais promovidos por educadores e pela população em prol da oferta de uma educação pública de qualidade, com orientação social e respaldada pela participação de todos os atores sociais. A luta pela democratização intensificou-se a partir de 1980 devido ao processo de redemocratização do Brasil e a promulgação da Constituição Federal de 1988 (DUBLANTE; NETO, 2017).

Nesse sentido pode-se observar que a gestão escolar democrática possibilita a melhora da qualidade pedagógica no processo educacional, construção de um currículo pautado na realidade local, dentre outras diversas vantagens como maior integração entre os agentes envolvidos na escola e luta para garantir uma maior autonomia da unidade escolar.

Em uma estrutura racional, excludente e altamente planejada, Dublante e Neto (2017) afirmam que a escola passou a ser vista como uma instituição influenciada pelas dimensões políticas, culturais e econômicas da sociedade. Passou-se a ter o entendimento de que as decisões inerentes a uma instituição tão relevante para a população não poderiam ficar nas mãos de umas poucas pessoas. A partir daí começaram a ser desenvolvidas escolas democráticas com a inclusão de novos atores sociais: professores, alunos, pais, comunidade escolar e comunidade local. Foi uma inovação no processo de tomada de decisão através do compartilhamento das ideias entre todos os envolvidos no processo educacional.

Dublante e Neto (2017) compreendem que essa integração dos atores sociais é motivada pela crença de que a participação política é essencial para o desenvolvimento da democracia. Isso se reflete em um conjunto de ações que incluem o ato de votar em partidos que sejam militantes das demandas sociais, a participação em debates políticos

e instâncias decisórias, além de pressão sob os tomadores de decisão. Nesse ínterim, fica claro que a gestão democrática tem como principal objetivo proteger os direitos da sociedade, dentro os quais um dos mais relevantes é a educação.

Para Saviani (1994), a relação entre a democracia e a educação se caracteriza pela dependência e influência recíproca, ou seja, a democracia depende da educação para o seu fortalecimento e consolidação, enquanto a educação depende da democracia para alcançar seu pleno desenvolvimento. Nesse sentido, a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de desenvolvimento humano.

A educação é um direito fundamental e inalienável, vinculado à concepção dos direitos humanos, que deve ser exercido por todos, independentemente de raça, credo e classe social. Dessa forma, a escola, gestores, coordenadores, corpo docente e demais colaboradores, bem como a comunidade e os alunos devem estar integrados de forma que a educação proporcionada, esteja totalmente voltada para a formação de alunos que possam vir a exercer sua cidadania.

Salienta-se que a gestão escolar democrática não tem a pretensão de consertar o mundo. Seu objetivo deve ser cumprir o seu papel crítico, emancipatório e revolucionário em prol da igualdade social (SAVIANI, 2012).

Ao criticar a Escola Nova, que já era consenso entre os educadores, Saviani (2012) alerta aos gestores escolares que visam à democracia que poderia haver engodo do sistema dominante em aparentes ‘boas intenções’. Afirmar ainda que a Escola para Todos, antes do escolanovismo, também havia sido de interesse da burguesia. Com o tempo as classes trabalhadoras começaram a interferir via voto, incomodando as camadas dominantes, de modo que estas encontram uma forma de reestabelecer sua hegemonia através do pragmatismo operacional e do conteudismo nas escolas. Dessa forma, a escola das camadas populares (a fundamental) é populista, enquanto a das camadas dominantes (pós-graduação) é elitista. Os aclamadores da participação popular na busca pela escola para o povo perderam a vez em 1930 e os progressistas da educação renderam-se ao sistema da Escola Nova.

Nesse viés, o autor apresenta ainda outros exemplos históricos em que as aparências ‘democráticas’ não se efetivavam na prática e acabaram servindo para legitimar a desigualdade social. Dessa forma, a gestão escolar de perspectiva progressista e democrática não pode ser ingênua e/ou alienada no seu papel pedagógico. A ação precisa ser dialética e permanentemente construída de forma coletiva no contexto escolar. O envolvimento de todos na ação é necessário para que se alcance a emancipação, uma vez que esta não pode ocorrer individualmente. Para que isso ocorra, a função da escola deve estar clara: o Projeto Político-Pedagógico, construído com diversas mãos, deve afirmar qual é o papel da escola e que(m) serve. Esse é ponto norteador que irá direcionar os conteúdos para emancipação e para transformação.

Estes aspectos são prioritários, conforme Saviani (2012), uma vez que o domínio da cultura é um instrumento essencial para a participação política das camadas populares contra uma educação alienadora. Isso vai além:

Se os membros das camadas populares não dominam os conteúdos culturais, eles não podem fazer valer os seus interesses, porque ficam desarmados contra

os dominadores, que se servem exatamente desses conteúdos culturais para legitimar e consolidar a sua dominação. [...] o dominado não se liberta se ele não vier a dominar aquilo que os dominantes dominam. Então, dominar o que os dominantes dominam é condição de libertação (SAVIANI, 2012, p. 55).

Essa dominação refere-se à apropriação de conhecimentos, de saberes que foram construídos ao longo dos anos. Os dominantes detêm conhecimentos através de apropriação de bens culturais que devem pertencer a todos. Assim, a escola tem a função de sociabilizar os conhecimentos, de trazê-los a domínio de todos.

Uma proposta democrática de escola difere da abordagem tradicional e da nova, uma vez que estas ambicionam a aceitação universal. Essa aceitação pressupõe o descolamento entre sociedade e educação, pois entende que a realidade é harmoniosa e sem conflitos, ignorando as necessidades e anseios da massa oprimida (SAVIANI, 2012). O gestor escolar democrático deve estar a serviço dos interesses populares, o que contraria os interesses das classes dominadoras. O gestor parte do dissenso ao adotar uma pedagogia revolucionária que visa transformar as relações de produção em favor da massa explorada.

Trata-se de uma decisão muito importante a ser tomada visando a eliminação ou ao menos a redução de práticas que promovam a exclusão os menos favorecidos. Nesta expectativa, a escola não pode ser palco de violência pedagógica promovendo o fracasso escolar, afetando o aluno de forma moral, humana e social. A promoção do fracasso escolar reforça a condição social de vulnerabilidade do indivíduo, o desprotege e desampara. Sempre que necessário, no ambiente escolar deve encontrar ajuda e orientação especializada para que possa desenvolver as potencialidades de seus alunos

Ainda segundo Saviani (2012) discutir a gestão democrática da educação em um contexto de formação de sujeitos competentes, autônomos e emancipados significa evidenciar as possibilidades de igualdade. As transformações tecnológicas, políticas, econômicas, culturais e sociais ocorridas nas últimas décadas alteram a forma como as pessoas interagem entre si, o modo como criam conhecimento e como o aplicam em prol do seu próprio desenvolvimento. Tantas mudanças não poderiam deixar de afetar também o ambiente escolar uma vez que este é um reflexo da sociedade e dos seus mecanismos sociais.

Dublante e Neto (2017) enfatizam que não é possível ser pela igualdade de direitos, pelo respeito a todos e pelo direito de falar e fazer parte do mundo dentro de um ambiente que não permite o direito de comer, trabalhar, falar, criticar, ler, discordar dos outros, a liberdade de ir e vir e, também a liberdade de viver o presente. Enfim, é contundente que os gestores que administram estejam conscientes do significado do seu trabalho no mundo real, do presente e do futuro, sendo capazes de pensar na mudança da vida humana através da interação entre as teorias e práticas que visam a transformação do mundo. E, mais relevante, promover a mudança por meio da gestão democrática, de modo que o objetivo da educação seja ajudar as pessoas a se tornarem parte de um mundo mais justo, igualitário, humano e pacífico.

Conforme os autores citados, pode-se perceber que no debate sobre a governabilidade democrática, o atual estado com a Escola Pública é permeado por

diversas discussões sobre suas opções democráticas e, também pela aplicação de ferramentas burocráticas na busca pela criação de uma educação laica para todos, com acesso a muitas escolas, o que tem se ampliado na educação pública atual. A educação é considerada um modelo fundamental para o desenvolvimento de fatores políticos e sociais que podem levar as pessoas à ideia de uma era de maior igualdade. Nesse contexto, torna-se essencial uma implantação efetiva, com acompanhamento e transparência, de uma gestão democrática que demonstre publicamente seus processos e resultados.

### **3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

Historicamente, a escola foi constituída para atender aos interesses dos burgueses, sendo organizada através da divisão social do trabalho. Trabalhando como mecanismo alienador ao invés de libertador, a escola perdeu sua característica de formação social-revolucionária devido a opressão da classe dominante, passando a atender os interesses capitalistas. Assim, a escola se vê forçada a desempenhar um papel de reprodução intelectual essencial para a produção de mercadorias (ANA et al., 2018). Nesse contexto, percebe-se que o intuito era utilizar a escola como um meio de implantar um processo de conformação social, evitando que os indivíduos lutem por uma transformação social.

Ana et al. (2018) explica que a finalidade primordial das escolas é a formação científica e pedagógica dos alunos, preparando-os para vida profissional, cultural e cotidiana. Para desempenhar essa função são necessários processos e métodos para organização do ambiente escolar.

Dessa forma, a gestão e a organização são essenciais para fornecer uma educação adequada e condizente à realidade social através dos métodos curriculares, pedagógicos e de ensino. Uma escola organizada, controlada e bem direcionada cria as circunstâncias operacionais, organizacionais e pedagógico-didáticas adequadas para assegurar o melhor desempenho aos alunos e professores, alcançando assim o sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, Libâneo (2015) afirma que as ideias básicas de organização escolar baseiam-se na noção de que a escola, enquanto instituição, é uma comunidade que permite às pessoas trabalharem juntas (local de interação ou local de relações) para cumprir determinados objetivos e, em particular, para facilitar a aprendizagem dos alunos. Essa colaboração deve ser planejada, organizada e controlada. Isso significa que a estrutura e a administração das escolas estão ligadas à estrutura de funcionamento, aos métodos de coordenação e administração do trabalho, a atribuição e utilização de materiais e/ou recursos financeiros, aos procedimentos de administração e aos tipos de relacionamento entre os indivíduos. Logo, pode-se perceber a relevância de uma gestão adequada no ambiente escolar para direcionar todas essas variáveis em prol de um objetivo comum: a formação humana.

Por conseguinte, ressalta-se as formas de organização da gestão educacional no Brasil:

De acordo com a Constituição e a LDB, a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e

municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado (VIEIRA, 2007, p. 60).

De acordo com essa linha de raciocínio, a gestão educacional está baseada na organização federal, estadual e municipal do sistema de ensino. No Brasil, o sistema de educação Básica é descentralizado, cada sistema desempenha seu papel incumbido, ficando à cargo dos estados, municípios, governo federal e distrito federal. As articulações entre essas instâncias é que permite a determinação das normas executadas no âmbito educacional, tanto público como privado.

A legislação em vigor (CF, Art. 211 e LDB, Art. 8º) determina que a educação é uma tarefa compartilhada em regime de colaboração, no âmbito do Poder Público, entre as esferas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, detalhando as competências e atribuições de cada ente federativo. Assim, cabe ao governo federal a responsabilidade de definir e garantir as grandes linhas do projeto educacional nacional. Embora a legislação seja clara, na prática a gestão educacional não acontece conforme o previsto, uma vez que a sua execução depende de recursos financeiros, humanos, materiais e outras condições imateriais, além de envolver circunstâncias políticas que geralmente estão repletas de conflitos que demandam negociações (VIEIRA, 2007). À vista disso, pode-se compreender que o Congresso tem o poder tanto de facilitar quanto de obstruir as iniciativas educacionais. Desta forma, a gestão educacional envolve os diferentes órgãos governamentais e seus integrantes, do nível operacional ao estratégico.

#### **4 REFLEXÕES SOBRE OS IMPACTOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO DESEMPENHO ESCOLAR E A REFORMA ESCOLAR**

Para compreender a gestão escolar democrática, faz-se necessário primeiramente compreender a diferença entre gestão educacional e gestão escolar:

Como vimos, a gestão educacional refere-se a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação. A gestão escolar, por sua vez, como a própria expressão sugere, situa-se no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência (VIEIRA, 2007, p. 63).

A gestão escolar, sob essa perspectiva, tem sido organizada na premissa de garantir a execução do projeto político-pedagógico. As abrangências da gestão escolar podem ser vistas de diversas óticas, como a gestão pedagógica que objetiva o maior o ensino e a aprendizagem, a gestão de recursos humanos que trabalha com toda comunidade escolar e a gestão administrativa que é a parte física e burocrática da instituição escolar. A gestão da comunidade escolar existe quando há a participação de pais, professores, alunos, funcionários, direção e administração. Não havendo a participação desses atores, não há o que se falar em gestão democrática.

Uma vez definida a área de abrangência da gestão escolar, pode-se afirmar que este é um componente essencial para a valorização da liderança pedagógica, funcionando como um mecanismo de engajamento dos docentes em relação ao gestor escolar e o trabalho colaborativo.

Sob esta ótica, Gobbi et al. (2020) explica que gestão escolar refere-se à capacidade do diretor no gerenciamento da unidade escolar visando o avanço dos processos educativos através de uma dinâmica compartilhada e participativa na tomada de decisão. Além disso, uma liderança pedagógica eficaz está diretamente relacionada às características pessoais do gestor e ao contexto educacional/pedagógico.

Para Bastos et al. (2021, p. 3) “pensar na gestão democrática da educação com vista à formação de sujeitos autônomos e competentes significa enfatizar possibilidades de equidade”. A sociedade passou por diversas mudanças ao longo dos anos devido a evolução tecnológica, o que alterou seus aspectos econômicos, políticos e sociais. As relações de trabalho também se tornaram mais complexas, principalmente após a globalização, alterando a forma como se produz o conhecimento e como ele é utilizado em prol do progresso da humanidade.

A escola, enquanto instituição social não poderia deixar de refletir as mudanças ocorridas no ambiente em que está inserida. A ampliação do caráter democrático dentro de uma sociedade dependerá primordialmente da cultura de respeito e condutas guiadas pelos valores baseados nos direitos humanos. Assim, a melhor ação a ser tomada, é a melhoria da educação.

Sendo a função da escola formar as pessoas para a vida em sociedade, enfatiza-se que “não é possível atuar em favor da igualdade, do respeito aos demais, do direito à voz, à participação, à reinvenção do mundo, num regime que negue a liberdade de trabalhar, de comer, de falar, de criticar, de ler, de discordar, de ir e vir, a liberdade de ser (FREIRE, 2003, p. 191)”. É nesse cenário que os líderes e gestores escolares precisam atuar, conscientes do impacto do seu papel para as gerações atuais e futuras, trabalhando para a transformação da vida em sociedade “[...] a partir da práxis dialógica, ética, motivadora, entusiástica, reflexiva, humana, em suma, democrática, para que a finalidade da educação seja a aquisição de um mundo mais justo, igualitário, quiçá, mais humano” (BASTOS et al., 2021, p. 3). Partindo desse pressuposto, entende-se como mais que necessária uma reforma escolar.

Historicamente, Cândido e Jucá (2019, p. 218) relembram a função social da escola, uma vez que “a educação brasileira, desde os seus primórdios, é marcada pela dualidade, com o ensino propedêutico, das escolas secundárias e superiores, voltado à elite e às classes dominantes, e a escola primária e o ensino profissionalizante para o povo”. A educação emancipatória e libertadora não pode ser definida através do viés capitalista. É necessário que a escola seja um lugar de autonomia e formação do sujeito para a vida em sociedade.

A escola e seus sujeitos são influenciados pelas mudanças sociais ocasionadas pelas vivências e experiências vinculadas ao tempo e lugar em que estão inseridos, culturalmente constituídas por meio da realidade vivenciada a cada época. Sua identidade é, então, sempre dinâmica. Por isso é necessário que a escola conheça sua identidade, assim como os processos que a construíram, para que este seja um espaço que mantém

vivas as memórias da sua evolução enquanto instituição social (CÂNDIDO; JUCÁ, 2019). Em outras palavras, para tornar o mundo mais justo através da educação, é necessário ter sempre em mente a relação da escola com a sociedade do seu tempo. Compreender essas interações é essencial para conhecer as origens das estruturas educacionais adotadas na atualidade, para que estas possam ser criticamente analisadas, reestruturadas e atualizadas para a sociedade pós-globalização, ou seja, para que haja uma reforma escolar democrática e emancipadora do ser humano.

Conforme Cândido e Jucá (2019), as reformas na educação introduzidas no Brasil na última década fizeram parte do papel de mudança de Estado, sendo baseadas no modelo do paradigma neoliberal devido à crescente globalização da economia e os processos de reestruturação produtiva ocasionados pela evolução tecnológica. O capitalismo é um movimento econômico flexível, que rapidamente adaptou-se ao novo contexto econômico do mercado mundial buscando estratégias para reformar sua estrutura e manter os burgueses como a classe socialmente dominante.

A partir dos anos 2000 houve uma reformulação da EPT no âmbito da rede federal para promover a sua expansão em contrapartida às políticas neoliberais adotadas anteriormente. Passou-se a buscar uma política de educação profissional articulada à básica com o intuito de formar mão-de-obra qualificada e, também ampliar o acesso das pessoas ao mercado de trabalho, haja vista a necessidade de desenvolvimento econômico do país (CÂNDIDO; JUCÁ, 2019). É nesse cenário de transformação social que a EPT ganhou força:

Com a promulgação da Lei 11.892/08 os Centros Federais foram ampliados e transformaram-se em Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica. Nessa nova organização, os institutos passaram a ofertar ensino médio, técnico, superior e pós-graduação, numa política de verticalização do ensino (CÂNDIDO; JUCÁ, 2019, p. 221).

Os Institutos Federais lançaram a proposta de que a educação é um instrumento transformador capaz de enriquecer o conhecimento e promover modificações do conhecimento que pode mudar a vida de toda a sociedade, atribuindo mais sentido às experiências humanas, possibilitando formação continuada aos trabalhadores através do reconhecimento das competências profissionais, conjugando os saberes informais com os saberes formais contidos nos currículos. Diante de tantas mudanças, a EPT precisou ser reformulada para acompanhar a crescente integração da tecnologia e da ciência nos processos de trabalho, além de englobar os equipamentos e materiais que também evoluíram nesse período.

Neto e Castro (2011) explicam que, assim como mundo, o ser humano também se tornou mais complexo. A alteração nos processos produtivos passou a exigir do homem novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício dos seus papéis sociais. Sendo a escola o principal mecanismo de formação humana, seus processos pedagógicos também passaram por profundas alterações para atender as novas demandas. O trabalhador, que antes precisava ter habilidades e conhecimentos limitados, passou a ter um perfil que exige mais qualificações. Além da escolaridade básica, também é necessário ter habilidades de interação social, flexibilidade, capacidade de se adaptar às

mudanças, criatividade, comunicação clara, capacidade de adquirir novos aprendizados, capacidade cognitiva para compreender atividades complexas, atenção, responsabilidade, comprometimento e inteligência emocional. Enfim, as competências do trabalhador do século XIX se tornaram tão abrangentes quanto a globalização.

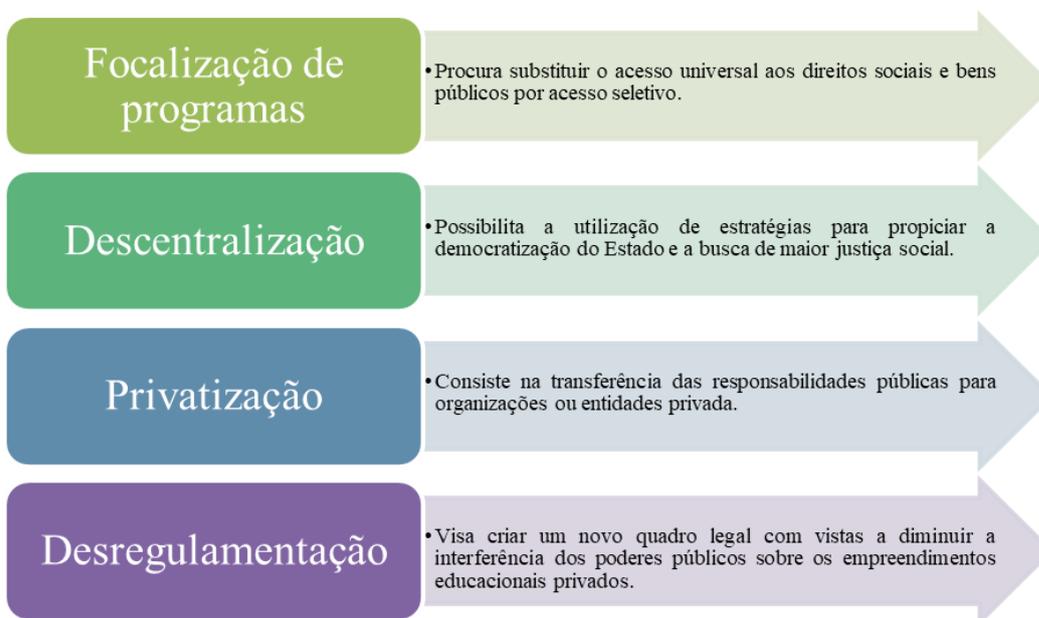
Essas transformações que ocorrem no mundo do trabalho vão se manifestar nas formas de organização e de administração das empresas e nas relações de trabalho, provocando, também, mudanças nos padrões de intervenção estatal que resultaram na emergência de novos mecanismos e de novas formas de gestão, redirecionando as políticas públicas e, particularmente, as educacionais (NETO; CASTRO, 2011, p. 747).

A reforma educacional que vem ocorrendo em todo o país busca adaptar a força de trabalho às necessidades do mercado e nas relações patrão/empregado, fazendo com que haja também uma intervenção do estado que por sua vez implementa mecanismos nos quais deixa de ser o responsável direto por todo o desenvolvimento da economia e social, passando a ser promotor e regulador do desenvolvimento.

O Estado era o mecanismo principal na engrenagem do desenvolvimento nacional exercendo seu papel de forma intervencionista. No entanto, diante das novas exigências do capital, essa forma de atuação não surte mais os resultados esperados, fazendo com que o cenário político tenha que ser remodelado para anteder aos novos padrões de produção.

Visando atender as demandas do mercado de capital, a reforma educacional passou a priorizar os eixos que abrangem a focalização de programas, descentralização, privatização e desregulamentação, conforme ilustra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Eixos da Reforma Educacional Brasileira



Fonte: Neto; Castro (2011, p. 747); adaptado pelos autores (2022).

Pode-se observar que os eixos de reforma educacional se caracterizam pelo ajuste da legislação, envolvendo também os métodos de gestão institucional das escolas, para que estas possam atender a nova política educacional (NETO; CASTRO, 2011). Dessa

forma, tanto a organização quanto a gestão escolar estão sendo influenciadas por essas diretrizes, uma vez que estas determinam novos papéis para os profissionais da educação em todos os níveis de formação. É nesse cenário que a gestão democrática da educação se destaca como possibilidade de estabelecer uma liderança eficaz no ambiente escolar.

A gestão democrática, por ser representativa do interesse e compromisso da escola com a comunidade escolar e seu entorno, pode contribuir de modo significativo para o sucesso da educação. Descentralizar a tomada de decisão, envolvendo os atores sociais e os responsabilizando pelas ações implementadas, vem se mostrando como um fator essencial para a promoção da qualidade da educação (NETO; CASTRO, 2011). Vale ressaltar, no entanto, que esta qualidade não pode ser medida apenas pelos padrões do mercado, que visa apenas a obtenção de mão-de-obra qualificada para satisfazer suas demandas; a qualidade da educação deve estar pautada na formação do indivíduo para a vida em sociedade, para a sua educação e desenvolvimento como sujeito capaz e autônomo. Logo, pode-se perceber que a gestão democrática da educação tem muito a contribuir para o desempenho escolar, uma vez que ela enxerga o aluno em suas especificidades, fornecendo-lhe mecanismos equitativos para sua formação escolar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As discussões deste ensaio mostram que a reforma do Estado atinge a organização e a gestão das instituições de ensino, que tendem a alinhar-se mais com o mercado, tendo seu papel delineado para se consolidar como uma instituição social a serviço da formação humana e, conseqüentemente, do desenvolvimento da sociedade. Evidencia-se que existe uma tendência crescente em posicionar as instituições de ensino como aquelas do producionismo e de serviços ligados ao mercado na forma de um modelo de gestão que é separado de um processo democrático autônomo e participativo.

Na vertente da reforma da gestão escolar orientada a resultados, é possível afirmar que nas instituições de ensino as atividades acadêmicas tonaram-se um fluxo de renda para a organização, o que facilitou um ambiente propício à descentralização da comunidade acadêmica, à promoção do individualismo e ao espírito empreender dos professores. Nesse cenário, a escola é regida pelas regras do mercado capitalista, que tem em sua gestão os modelos que estão consolidados no mundo dos negócios e adota os contornos do mercado, enfraquecendo assim seu papel social.

Sabe-se que a gestão escolar democrática é um conceito que precisa ser construído além da autonomia. Ela precisa ser cultivada no cotidiano da instituição educacional, nas relações entre os agentes de seu coletivo, assim como nas propostas, decisões e remessas das políticas implementadas por todos os atores sociais da instituição de ensino; e não regidas por políticas da gestão centralizadora e unilateral.

Em tempos adversos para a nossa frágil democracia, o debate sobre a gestão da educação assume uma nova dimensão. A Constituição Federal Brasileira já ultrapassa a marca de três décadas, porém mais uma vez o país auxiliar na abolição dos direitos sociais ainda estritamente conquistados sob o disfarce de uma concepção distorcida da democracia.

Conclui-se, portanto, que é essencial estabelecer, por meio da gestão da educação, mecanismos de participação democráticos que visem assegurar que o poder não seja centralizado, pois a qualidade da educação também vem da tomada de decisão, que deve ser implementada em benefício do desenvolvimento social, ao invés de estritamente em prol do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANA, Wallace Pereira Sant; ANDRADE, Lucas Manoel; NOZAKI, Lauce Noriyo de Moraes; CASTRO, Mad Ana Desiree Ribeiro de; DIAS, Luciana Campos de Oliveira. Reflexões sobre organização e gestão na educação profissional e tecnológica: uma análise dos elementos históricos e sociológicos. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, Brasil, v. 4, n. 08, 2018. DOI: 10.31417/educitec.v4i08.426. Disponível em: <https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/426>. Acesso em: 7 jul. 2022.
- BASTOS, Eliana Nunes Maciel. LUZ, Iussara Any da Silva. ARTUSO, Alysson Ramos. A gestão democrática na Educação Profissional e Tecnológica. Alemur, **Além dos Muros da Universidade**. v. 6 n. 2 (2021). Disponível em: <https://periodicos.ufop.br/alemur/article/view/4520>. Acesso em: 6 jun. 2022.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 3 jun. 2022.
- BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>. Acesso em: 4 jun. 2022.
- BRASIL. Plano Nacional de Educação - Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 3 jun. 2022.
- CANDIDO, Francineuma Guedes. JUCÁ, Sandro César Silveira. Memória, história e educação profissional: contribuições para o debate. **Debates em Educação**, [S. l.], v. 11, n. 23, p. 217–231, 2019. DOI: 10.28998/2175-6600.2019v11n23p217-231. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/4819>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- CASTAMAN, Ana Sara; RODRIGUES, Ricardo Antonio. Considerações sobre a gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, Brasil, v. 4, n. 08, 2018. DOI: 10.31417/educitec.v4i08.389. Disponível em:

<https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/389>. Acesso em: 16 ago. 2022.

DUBLANTE, Carlos André Sousa; NETO, Antônio Cabral. Gestão democrática: o processo representativo nos Conselhos Escolares. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 24, n. 3, p. 87–98, 2017. DOI: 10.18764/2178-2229.v24n3p87-98. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/6845>. Acesso em: 16 mai. 2022.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 27ª ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2003.

GOBBI, Beatriz Christo. LACRUZ, Adonai José. AMÉRICO, Bruno Luiz. FILHO, Hélio Zanquetto. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LdgLCj7VB79KcJB3fk6YN3g/?lang=pt#:~:text=Observa%2Dse%20ainda%20que%20a,rela%C3%A7%C3%A3o%20torna%2Dse%20mais%20forte>. Acesso em: 15 jun. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Hecus Editora, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

NETO, Antônio Cabral. CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc., Campinas**, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. DOI: 10.1590/S0101-73302011000300008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjMdsGhF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

SAVIANI, Demerval. **Política educacional brasileira**: limites e perspectivas. Revista de Educação PUC-Campinas, [S. l.], n. 24, 2012. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reeducacao/article/view/108>. Acesso em: 15 jun. 2022.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 1, 2011. DOI: 10.21573/vol23n12007.19013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19013>. Acesso em: 17 jun. 2022.

**Submissão**: 18/11/2022. **Aprovação**: 27/12/2022. **Publicação**: 20/08/2023.