

## EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES SOCIOLOGICAS E DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO ENTRE DEMOCRACIA E RESULTADOS

Margarida Cavalcanti Pires<sup>1</sup>  
Diógenes José Gusmão Coutinho<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo analisa a relação entre concepções sociológicas da educação e os modelos contemporâneos de gestão escolar, com foco na tensão e nas possibilidades de integração entre a gestão democrática e a gestão orientada por resultados. Partindo das contribuições de autores como Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Pierre Bourdieu, Antonio Gramsci e Paulo Freire, a educação é discutida como prática social inserida em uma dinâmica contraditória: ora instrumento de emancipação, ora mecanismo de reprodução das desigualdades. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica crítica, visando compreender como diferentes correntes sociológicas interpretam o papel da escola e da gestão educacional na sociedade capitalista. A análise evidencia que a gestão democrática se ancora na participação coletiva e na construção autônoma do projeto pedagógico, enquanto a gestão por resultados enfatiza eficiência, metas e avaliações externas. Embora partam de pressupostos distintos, ambas as abordagens oferecem contribuições relevantes à melhoria da qualidade da educação pública. O estudo conclui que uma gestão integradora, capaz de articular escuta, deliberação coletiva e planejamento estratégico, representa uma alternativa viável para enfrentar os desafios atuais da escola pública brasileira. Superar dicotomias entre democracia e eficiência é essencial para garantir uma educação mais equitativa, crítica e comprometida com a formação integral dos sujeitos.

2635

**Palavras-chave:** Educação. Sociologia da educação. Gestão democrática. Gestão por resultados.

**ABSTRACT:** This article analyzes the relationship between sociological conceptions of education and contemporary models of school management, focusing on the tension and possibilities of integration between democratic management and results-oriented management. Based on the contributions of authors such as Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Pierre Bourdieu, Antonio Gramsci and Paulo Freire, education is discussed as a social practice inserted in a contradictory dynamic: sometimes as an instrument of emancipation, sometimes as a mechanism for the reproduction of inequalities. The methodology adopted is of a qualitative nature, based on a critical bibliographic review, aiming to understand how different sociological currents interpret the role of school and educational management in capitalist society. The analysis shows that democratic management is anchored in collective participation and the autonomous construction of the pedagogical project, while results-oriented management emphasizes efficiency, goals and external evaluations. Although they start from different assumptions, both approaches offer relevant contributions to improving the quality of public education. The study concludes that an integrated management, capable of articulating listening, collective deliberation and strategic planning, represents a viable alternative to face the current challenges of Brazilian public schools. Overcoming dichotomies between democracy and efficiency is essential to guarantee a more equitable, critical education that is committed to the integral development of individuals.

**Keywords:** Education. Sociology of education. Democratic management. Management By results.

<sup>1</sup>Mestranda do Curso de Ciências da Educação. Christian Business School (CBS)

<sup>2</sup>Orientador do mestrando em ciências da educação pela Christian Business School. Doutor em biologia pela UFPE. <https://orcid.org/0000-0002-9230-3409>.

## I. INTRODUÇÃO

A educação ocupa um lugar central nas sociedades contemporâneas, sendo simultaneamente compreendida como um mecanismo de transformação social e como instrumento de reprodução das desigualdades existentes. Esta ambiguidade fundamental tem sido objeto de análises críticas no campo da Sociologia da Educação, que busca compreender os processos educacionais em sua complexidade estrutural, cultural e histórica. Como destaca Paulo Freire (1987), a educação pode ser libertadora quando promove a consciência crítica dos sujeitos, possibilitando a intervenção transformadora na realidade. No entanto, em contextos marcados por desigualdades sociais, políticas e econômicas, esse potencial emancipador é frequentemente subvertido, reforçando estruturas excludentes e hegemônicas.

A relação entre educação e sociedade é permeada por contradições profundas. Bourdieu e Passeron (1992) argumentam que a escola legitima, por meio de sua aparente neutralidade, os códigos culturais das classes dominantes, contribuindo para a manutenção das hierarquias sociais. Nesse sentido, compreender a função social da escola exige mais do que uma análise pedagógica: requer o uso de lentes sociológicas que revelem os mecanismos ocultos de exclusão e dominação presentes nas práticas educativas.

Dentre os diversos elementos que compõem a dinâmica educacional, a gestão escolar 2636 ocupa papel estratégico, pois articula os aspectos administrativos, pedagógicos e políticos do funcionamento escolar. No Brasil, os debates em torno da gestão educacional têm oscilado entre duas grandes tendências: a **gestão democrática**, centrada na participação e na autonomia da comunidade escolar, e a **gestão de resultados**, voltada para o desempenho mensurável e a responsabilização. Ambas as abordagens possuem méritos e limites, e o desafio contemporâneo consiste em integrá-las de maneira crítica e equilibrada, de modo a garantir tanto a qualidade do ensino quanto o compromisso com os princípios da democracia e da justiça social (PARO, 2015; LÜCK, 2009).

Este artigo propõe-se a discutir, à luz das principais correntes sociológicas, as múltiplas funções da educação na sociedade capitalista e os desafios da gestão escolar diante das exigências por participação democrática e por eficiência nos resultados educacionais. Para isso, em uma primeira sessão serão analisadas as contribuições de autores como Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Pierre Bourdieu, Antonio Gramsci e Paulo Freire, com o intuito de problematizar os fundamentos teóricos que sustentam as concepções de escola, de gestão e de equidade. Na sessão seguinte busca-se, oferecer uma reflexão crítica sobre as possibilidades de construção de

uma gestão escolar que, sem abrir mão do rigor técnico e da busca por resultados, esteja ancorada em valores éticos, políticos e pedagógicos voltados à formação integral dos sujeitos.

## EDUCAÇÃO E SOCIEDADE: CONTRADIÇÕES, FUNÇÕES SOCIAIS E PERSPECTIVAS CRÍTICAS

### A Contradição Essencial da Educação

A educação apresenta uma natureza dual: é, ao mesmo tempo, um instrumento de emancipação e um mecanismo de reprodução das desigualdades sociais. Conforme Freire (1987), a educação libertadora é aquela que permite ao sujeito tornar-se consciente de sua realidade, possibilitando a transformação do mundo ao seu redor. No entanto, nem sempre esse potencial emancipador é realizado. Em muitos contextos, a educação estrutura-se de maneira a perpetuar a ordem social existente, reforçando valores e normas que mantêm as hierarquias sociais.

2637

Na sociedade, a escola funciona como um campo de reprodução social, onde os indivíduos são moldados de acordo com os valores, conhecimentos e hábitos das classes dominantes. Essa reprodução ocorre de forma muitas vezes invisível, por meio do que chamamos de violência simbólica, que legitima as desigualdades existentes ao apresentar os privilégios das elites como naturais e universais. Assim, a escola não apenas transmite conhecimentos, mas também reforça as estruturas de poder, perpetuando a hierarquia social de geração em geração. Essa dualidade revela a contradição fundamental do sistema educacional: enquanto promete igualdade de oportunidades, na prática, muitas vezes reforça as diferenças sociais e limita a mobilidade social real." (Bourdieu e Passeron, 1992, p.14)

Segundo Bourdieu e Passeron (1992), a escola desempenha um papel central na reprodução simbólica das classes sociais, pois legitima o conhecimento e os hábitos das classes dominantes como universais, ocultando os mecanismos de exclusão e desigualdade. Dessa forma, a contradição da educação está em seu potencial de transformação versus sua função de manutenção da ordem social.

### Educação como Fator de Produção e Reprodução Social

A educação é concebida, dentro do sistema capitalista, como um fator de produção e reprodução do sistema social. Em outras palavras, ela forma sujeitos para se integrarem às engrenagens do mercado de trabalho, com competências que atendem às exigências econômicas (DURKHEIM, 1995). Além de transmitir conhecimento técnico, a escola socializa os indivíduos segundo valores culturais e sociais dominantes, moldando a percepção que os indivíduos têm de si mesmos e de seu papel na sociedade.

Nesse sentido, a escola não apenas prepara para o trabalho, mas reforça uma visão de mundo alinhada com as estruturas dominantes, como argumenta Althusser (1985), ao afirmar que os aparelhos ideológicos do Estado, entre eles a escola, têm a função de garantir a reprodução das condições de produção.

### A Sociologia e a Educação: Contribuições Analíticas

A Sociologia oferece instrumentos teóricos e metodológicos fundamentais para a compreensão dos processos educacionais. Ela permite uma análise crítica das práticas pedagógicas, das estruturas de poder na escola e das políticas educacionais. Conforme Saviani (2008), a análise sociológica da educação evidencia como fatores econômicos, sociais e culturais influenciam o acesso, a permanência e o desempenho escolar.

Essas análises possibilitam o questionamento das desigualdades educacionais, promovendo debates em torno da equidade e da justiça social. Por meio da Sociologia, é possível compreender que as dificuldades enfrentadas pelos estudantes não são apenas individuais, mas resultam de contextos sociais mais amplos.

### O Pensamento Marxista e a Educação

2638

O pensamento marxista representa uma das principais correntes teóricas que influenciaram profundamente a compreensão da educação como um fenômeno social, político e histórico. A partir da obra de **Karl Marx** (1818–1883), entende-se que a educação não pode ser analisada de forma isolada, mas como parte integrante da estrutura socioeconômica de uma sociedade dividida em classes. Assim, a escola é compreendida como um espaço ideológico que, embora possa reproduzir desigualdades, também pode ser um local de transformação social.

Segundo Marx e Engels (2007), “as ideias dominantes em uma época sempre foram as ideias da classe dominante” (p. 47), o que significa que o sistema educacional tende a refletir e reforçar os interesses da classe que detém o poder econômico e político. Nesse sentido, a escola capitalista funciona, muitas vezes, como um instrumento de reprodução das condições de exploração do trabalho, ao formar sujeitos conformados com a lógica do sistema produtivo vigente.

Para os marxistas, a educação formal está inserida em uma estrutura de dominação que legitima a divisão social do trabalho, preparando os indivíduos de diferentes classes sociais para ocupar papéis específicos no mercado. **Louis Althusser**, filósofo marxista francês, ampliou esse

pensamento ao conceituar a escola como um **Aparelho Ideológico de Estado** (AIE), cuja função é inculcar nos indivíduos as ideologias da classe dominante, garantindo a reprodução das relações capitalistas de produção (ALTHUSSER, 1985).

A educação, na perspectiva marxista, deve ser um instrumento de consciência crítica, que liberte o sujeito da alienação. Paulo Freire (1987), fortemente influenciado por Marx, propõe uma pedagogia dialógica e libertadora, que promove a autonomia e a transformação social a partir da compreensão crítica da realidade. Freire compreendia que a educação deveria partir da realidade concreta dos alunos e que o ato de ensinar era também um ato político.

É possível observar as agruras do universo do trabalhador que se limita a exploração na canção *Fábrica*, da banda Legião Urbana, que expressa aspectos centrais do pensamento de Karl Marx, especialmente no que diz respeito à exploração da força de trabalho, à alienação do trabalhador e à luta de classes. A letra reflete a vida de operários que trabalham em condições duras, com pouco reconhecimento e valorização, o que exemplifica a crítica marxista ao sistema capitalista.

Nosso dia vai chegar / Teremos nossa vez / Não é pedir demais / Quero justiça, quero trabalhar em paz / Não é muito o que lhe peço / Eu quero trabalhar / Dignidade / Poder comprar o que o meu suor constrói / A máquina virou contra o homem / Virou rotina, escravidão / Quem não quer ser um ladrão ou vagabundo? / É trabalhador.”  
(LEGIÃO URBANA, 1985, faixa 3).

2639

A música pode ser interpretada como um grito de revolta e conscientização da classe trabalhadora diante das condições de exploração que vivenciam. A noção de mais-valia — em que o trabalhador produz mais valor do que recebe como salário — está presente no lamento da letra sobre o desequilíbrio entre esforço e recompensa.

Segundo Marx (2010), a estrutura capitalista se sustenta pela exploração da força de trabalho, pela alienação do operário e pela desigualdade na distribuição da riqueza. A música pode ser lida como um grito por justiça e transformação social, alinhando-se à ideia de que a revolução é necessária quando as contradições do sistema se tornam insustentáveis, desperta no ouvinte, especialmente no proletariado, uma consciência de que as injustiças não são naturais, mas construídas e, portanto, passíveis de transformação.

No entanto, o pensamento marxista não se resume a uma crítica negativa à educação. Pelo contrário, ele aponta para o seu potencial emancipador. A educação, especialmente quando crítica e voltada para a consciência de classe, pode ser um instrumento de transformação da realidade.

Portanto, o pensamento marxista contribui para uma visão crítica e engajada da educação, compreendendo-a como um instrumento central na luta pela superação das desigualdades sociais. Ao invés de uma prática neutra, a educação é vista como uma prática social que pode servir tanto à dominação quanto à libertação.

### Durkheim e a Função Coesiva da Educação

Em oposição à crítica marxista, Émile Durkheim vê a educação como essencial à coesão social. Para ele, a escola tem o papel de socializar o indivíduo, transmitindo uma moral coletiva e valores comuns que permitem a integração do sujeito à sociedade (DURKHEIM, 1995).

A educação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações que ainda não estão preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais reclamados pela sociedade como um todo e pelo meio especial a que a criança se destina" (DURKHEIM, 1995, p. 25).

Com o respaldo de Durkheim (1995), pode-se pensar que, nesse processo, a educação contribui para a estabilidade e para o funcionamento harmônico do corpo social.

Mesmo diante das mudanças contemporâneas, a escola ainda é o principal agente de socialização secundária. Ela precisa, contudo, adaptar-se aos novos desafios trazidos pela globalização e pela era digital, incorporando aspectos emocionais, éticos e culturais ao currículo escolar (ARROYO, 2011).

---

2640

### A Educação no Capitalismo segundo Max Weber

Para Max Weber, a educação tem a função de formar indivíduos qualificados para desempenhar papéis específicos dentro da organização racional e burocrática do capitalismo moderno. A racionalização da educação permite a previsibilidade e a eficiência na alocação de talentos, mas também reforça desigualdades, uma vez que o acesso ao capital educacional está condicionado por fatores socioeconômicos (WEBER, 2004).

O sistema educacional brasileiro, nessa lógica, reproduz desigualdades ao limitar o acesso às melhores oportunidades educacionais aos grupos sociais mais favorecidos. A meritocracia, nesse contexto, torna-se uma ilusão, pois ignora as desigualdades de origem (BOURDIEU; PASSERON, 1992).

### Gramsci: Educação, Hegemonia e Intelectual Orgânico

Antonio Gramsci introduziu o conceito de hegemonia cultural, destacando a importância da educação na formação da consciência crítica e na construção de uma nova

cultura contra-hegemônica. Para ele, a escola deve ser um espaço de formação integral, não apenas técnica, mas também política e ética (GRAMSCI, 2001).

A proposta de Gramsci valoriza o papel dos “intelectuais orgânicos”, aqueles comprometidos com a realidade das classes subalternas e engajados na luta por transformação social. Sua contribuição aos debates educacionais está em propor uma educação capaz de romper com a dominação cultural, tornando-se um instrumento de libertação.

### Bourdieu e a Reprodução das Desigualdades

Pierre Bourdieu foi um dos principais críticos da ideia de escola como espaço neutro e meritocrático. Sua análise destaca o papel da educação na manutenção das estruturas sociais por meio do conceito de “capital cultural”. Crianças de classes sociais mais altas chegam à escola já familiarizadas com os códigos e valores valorizados pela instituição, o que lhes confere vantagens significativas (BOURDIEU, 1983).

A “violência simbólica” é exercida quando a escola impõe, como universais, os valores e conhecimentos da elite. Ao invés de promover mobilidade social, a escola legitima as desigualdades preexistentes. Bourdieu também critica a “ilusão da meritocracia”, uma vez que o sucesso escolar depende, em grande parte, das condições socioeconômicas de origem.

2641

Em síntese, a educação desempenha um papel complexo e ambivalente na sociedade, atuando tanto como instrumento de emancipação quanto de reprodução das desigualdades. As diferentes perspectivas teóricas, desde as abordagens marxistas até as sociológicas e gramscianas, evidenciam que o sistema educacional está intrinsecamente ligado às estruturas de poder, cultura e economia. Portanto, é fundamental promover uma reflexão crítica sobre as funções sociais da educação, buscando caminhos que favoreçam a equidade, a justiça social e a transformação emancipadora, contribuindo para uma sociedade mais justa e consciente de suas contradições.

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA X GESTÃO ESCOLAR DE RESULTADOS: CONCEPÇÕES, DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO

A gestão escolar é um elemento central para a organização, qualidade e efetividade do processo educativo nas instituições de ensino. Diversos modelos de gestão têm sido debatidos no campo educacional, entre os quais se destacam a Gestão Escolar Democrática e a Gestão Escolar de Resultados. Enquanto o primeiro valoriza a participação coletiva e o diálogo entre os diversos atores da comunidade escolar, o segundo enfatiza a busca por eficiência e desempenho

mensurável. Apesar de partirem de premissas distintas, ambos os modelos visam à melhoria da educação e podem se complementar em uma abordagem integradora.

### Gestão Escolar Democrática: Participação, Autonomia e Construção Coletiva

A Gestão Escolar Democrática é fundamentada nos princípios da participação, da descentralização e do fortalecimento da autonomia das unidades escolares. Essa perspectiva defende que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo – gestores, docentes, estudantes, funcionários e familiares – tenham voz ativa na construção e na implementação do projeto político-pedagógico da escola. Nesse sentido, a gestão democrática se configura como um espaço de diálogo, escuta e corresponsabilidade.

De acordo com Paro (2015), “a gestão democrática da educação implica um processo político no qual os sujeitos escolares compartilham decisões, responsabilidades e objetivos, contribuindo para a construção de uma escola mais justa e inclusiva”. Tal concepção está amparada pela Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a gestão democrática do ensino público como um dos princípios do ensino nacional (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), por sua vez, reforça esse princípio ao prever mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão das instituições de ensino (BRASIL, 1996).

A implementação da gestão democrática, entretanto, não está isenta de desafios. A amplitude dos processos participativos pode, por vezes, gerar morosidade na tomada de decisões, além de exigir um nível elevado de formação e comprometimento dos atores escolares para garantir a eficácia das ações propostas. Nesse sentido, é fundamental que a participação não se restrinja a um formalismo, mas que se constitua como uma prática concreta e significativa no cotidiano escolar (OLIVEIRA, 2007).

### Gestão Escolar de Resultados: Racionalidade Técnica e Avaliação de Desempenho

A Gestão Escolar de Resultados, por sua vez, insere-se em um paradigma mais tecnicista e racional, no qual a escola é concebida como uma organização voltada para a obtenção de metas e resultados previamente definidos. Tal modelo propõe a utilização de indicadores objetivos, como índices de aprovação, desempenho em avaliações externas, taxas de evasão escolar e produtividade docente, como instrumentos de controle e planejamento das ações pedagógicas.

Segundo Lück (2009), “a gestão por resultados estrutura-se sobre um processo contínuo de análise e avaliação do desempenho institucional, visando à melhoria da qualidade do ensino por meio do planejamento estratégico e do monitoramento sistemático”. Essa abordagem tem ganhado espaço nas políticas públicas educacionais, especialmente com a implementação de sistemas de avaliação em larga escala, como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), o SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) e outras avaliações externas.

A lógica da eficiência, quando aplicada de maneira indiscriminada à educação, corre o risco de reduzir a complexidade do processo pedagógico a meras metas numéricas, desconsiderando sua dimensão humana e formativa. A educação, diferentemente da produção industrial, não pode ser tratada apenas em termos de insumos e resultados. Ela envolve relações interpessoais, subjetividades, valores e contextos socioculturais específicos. Quando a escola passa a funcionar sob a ótica de metas externas, frequentemente impostas por agências centralizadoras, perde-se o sentido formativo e ético do processo educativo. A gestão por resultados tende a uniformizar práticas, desconsiderando as singularidades de cada comunidade escolar e os desafios cotidianos enfrentados por professores e alunos. É necessário, portanto, repensar as políticas de avaliação e gestão, incorporando critérios qualitativos e participativos que respeitem a autonomia da escola e promovam a construção coletiva de seus projetos. A verdadeira qualidade da educação só pode ser alcançada se houver equilíbrio entre eficiência técnica e compromisso social com a formação integral dos sujeitos.” (LIBÂNEO, 2013, p. 34-35)

Apesar de suas contribuições para a eficiência e a responsabilização das instituições escolares, a gestão orientada por resultados também apresenta limites. A centralidade nos dados quantitativos pode levar à desconsideração dos aspectos subjetivos do processo de ensino-aprendizagem, como o desenvolvimento socioemocional, a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes. Como destaca Libâneo (2013), “a lógica da eficiência, quando aplicada de maneira indiscriminada à educação, corre o risco de reduzir a complexidade do processo pedagógico a meras metas numéricas, desconsiderando sua dimensão humana e formativa”.

2643

### Perspectivas Integradoras: Entre a Participação e a Eficiência

Dante das limitações e potencialidades de ambos os modelos, diversos estudiosos apontam para a necessidade de uma gestão escolar que consiga integrar os princípios da democracia participativa com práticas de avaliação e monitoramento de resultados. Nessa perspectiva, a eficiência da gestão educacional não deve estar dissociada do compromisso ético com a formação integral dos estudantes e com a construção de uma escola inclusiva e equitativa.

Gadotti (2000) ressalta que “a qualidade da educação está intrinsecamente ligada à construção da cidadania, o que requer tanto um ambiente democrático quanto a garantia de aprendizagem efetiva para todos os estudantes”. Assim, o desafio contemporâneo da gestão

escolar é construir um modelo híbrido, que une a escuta ativa e a deliberação coletiva com o uso estratégico de dados para subsidiar práticas pedagógicas qualificadas.

Esse equilíbrio requer a valorização da autonomia da escola, o fortalecimento das instâncias colegiadas, a promoção da formação continuada dos educadores e a articulação entre planejamento participativo e metas pedagógicas claras. A superação de dicotomias entre democracia e resultados, entre autonomia e controle, representa um avanço na construção de uma gestão educacional mais coerente com os princípios de uma educação pública, democrática e de qualidade.

## I. METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza teórica e bibliográfica, com o objetivo de refletir criticamente sobre as concepções sociológicas da educação e suas implicações para a gestão escolar contemporânea, especialmente no que se refere à articulação entre a gestão democrática e a gestão por resultados. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade e pela natureza interpretativa do fenômeno investigado, que envolve valores, concepções ideológicas, práticas sociais e relações de poder presentes no contexto educacional.

2644

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é apropriada para estudar os significados e as motivações das ações humanas, permitindo compreender os fenômenos sociais a partir das representações dos sujeitos e das estruturas que os condicionam. Dessa forma, este estudo buscou analisar discursos e teorias que fundamentam a prática educativa, sem a pretensão de estabelecer generalizações, mas sim interpretações críticas e contextualizadas.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como principal procedimento metodológico, fundamentando-se em autores clássicos e contemporâneos da Sociologia da Educação, como Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Pierre Bourdieu, Antonio Gramsci e Paulo Freire, além de teóricos da gestão educacional como Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück e José Carlos Libâneo. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite o aprofundamento de conceitos, a sistematização de conhecimentos existentes e a formulação de novas interpretações sobre determinado objeto de estudo.

As fontes analisadas incluem livros, artigos científicos, legislações educacionais e documentos institucionais, selecionados por sua relevância teórica e atualidade. A análise dos dados foi realizada por meio da leitura crítica e comparativa dos textos, com ênfase na

identificação de convergências, divergências e contribuições para a construção de uma abordagem integradora entre os princípios da democracia escolar e os mecanismos de avaliação por resultados.

Com essa estratégia metodológica, o estudo pretende contribuir para o debate acadêmico e prático sobre os rumos da educação pública brasileira, destacando a importância de se pensar a gestão escolar como espaço de mediação entre políticas públicas, concepções pedagógicas e práticas sociais.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da educação como fenômeno social exige o apoio das ciências humanas, especialmente da Sociologia, que oferece instrumentos teóricos para analisar criticamente os processos educativos, suas funções, contradições e impactos nas estruturas sociais. A educação, longe de ser um campo neutro, está inserida em contextos de disputas simbólicas e materiais, exercendo um papel central tanto na reprodução quanto na transformação social.

A dualidade da educação — entre emancipação e reprodução — é um dos temas centrais da Sociologia da Educação. Paulo Freire (1987) afirma que a prática educativa deve ser um ato de liberdade, no qual o educador e o educando se reconhecem como sujeitos históricos capazes de intervir no mundo. Para Freire, “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou construção” (FREIRE, 1987, p. 47). Contudo, essa concepção emancipadora encontra barreiras nos contextos escolares marcados por estruturas hierarquizadas e relações de poder.

2645

Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron (1992) destacam que a escola, ao apresentar os códigos culturais da elite como universais, exerce uma violência simbólica sobre os estudantes das classes populares, contribuindo para a manutenção das desigualdades. Para os autores, “a cultura escolar, em sua aparência de neutralidade, reproduz o capital cultural das classes dominantes, o que impede a real democratização do ensino” (BOURDIEU; PASSERON, 1992, p. 32).

Do ponto de vista marxista, a educação é um dos aparelhos ideológicos do Estado, conforme analisa Louis Althusser (1985), sendo fundamental para a reprodução das condições de produção. A escola, nesse sentido, integra o mecanismo de dominação de classe ao formar sujeitos aptos à lógica do capital, mas alienados da realidade de exploração que vivenciam.

Émile Durkheim (1995), ao contrário da perspectiva marxista, entende a educação como um processo necessário à coesão e à integração social. Para o autor, a escola é responsável por transmitir os valores coletivos que sustentam o funcionamento da sociedade. A socialização escolar molda o comportamento do indivíduo, adequando-o às exigências do grupo social. Segundo Durkheim (1995, p. 50), “a educação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as que ainda não estão maduras para a vida social”.

Max Weber (2004), por sua vez, considera a educação como um instrumento racional de formação para o mercado de trabalho. Ela promove a especialização e a eficiência, características essenciais para o funcionamento da burocracia moderna. Entretanto, Weber também reconhece que a desigualdade no acesso ao capital educacional limita a mobilidade social, fazendo com que a meritocracia se torne uma construção ideológica.

Antonio Gramsci (2001) amplia a análise sociológica ao introduzir o conceito de hegemonia, segundo o qual a escola tem um papel fundamental na construção do consenso ideológico dominante. A educação, em sua função contra-hegemônica, deve formar intelectuais orgânicos capazes de articular a crítica social com a ação política. Para Gramsci (2001, p. 69), “é necessário formar um novo tipo de intelectual que seja capaz de dialogar com o povo, compreendendo sua realidade e atuando na superação das contradições sociais”.

2646

Nesse ponto, Gramsci aproxima-se da proposta freireana de uma pedagogia crítica, comprometida com a transformação social. Ambos os autores defendem uma escola que forme cidadãos autônomos, conscientes de seu papel histórico e engajados na construção de uma sociedade mais justa.

A gestão escolar, como campo de mediação entre as políticas públicas e a prática pedagógica, é atravessada por diferentes concepções. A **gestão democrática**, conforme Paro (2015), baseia-se na construção coletiva de decisões, promovendo a participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Essa perspectiva encontra respaldo legal na Constituição Federal de 1988 e na LDB (Lei nº 9.394/1996), que estabelecem a gestão democrática como princípio do ensino público (BRASIL, 1988; 1996).

Em contraponto, a **gestão por resultados** propõe o uso de indicadores de desempenho e avaliações externas como mecanismos de responsabilização e planejamento. Segundo Lück (2009, p. 11), “a gestão por resultados articula ações planejadas, metas definidas e monitoramento contínuo, buscando garantir a eficiência da educação”.

A ênfase exclusiva nos resultados e no rendimento, expressos por indicadores estatísticos, representa uma concepção reducionista de qualidade de ensino, que não

considera aspectos essenciais do processo educativo, como a formação integral do aluno, os valores éticos, estéticos e políticos, o desenvolvimento da autonomia intelectual e a construção do conhecimento” (LIBÂNEO, 2013, p. 52).

No entanto, essa racionalidade técnica pode reduzir a complexidade do processo educativo a métricas quantitativas, como alerta Libâneo (2013), ao afirmar que a qualidade da educação não pode ser medida apenas por índices de desempenho.

A proposta integradora entre gestão democrática e gestão por resultados demanda um novo paradigma, que une participação, compromisso ético e responsabilidade com os resultados da aprendizagem. Gadotti (2000) ressalta que qualidade e cidadania são indissociáveis, sendo necessário articular o desenvolvimento humano à eficiência dos processos pedagógicos. Essa articulação requer uma abordagem pedagógica que considere as especificidades dos sujeitos envolvidos, respeitando suas trajetórias, saberes e contextos. Além disso, é fundamental que a gestão escolar promova espaços de escuta, diálogo e corresponsabilização entre educadores, estudantes, famílias e gestores. Assim, a construção de uma escola pública de qualidade passa pela valorização do processo coletivo e da intencionalidade educativa orientada para a transformação social.

**Quadro 1 – Contribuições Sociológicas para a Educação**

Pensador	Contribuição Principal	Conceitos-Chave	Impacto na Educação
Karl Marx	A educação reflete e reforça as contradições do sistema capitalista.	Luta de classes, alienação, mais-valia	Educação pode libertar ou manter a exploração; crítica à função reprodutora do sistema.
Paulo Freire	A educação deve promover a conscientização crítica e a libertação do oprimido.	Educação bancária, diálogo, pedagogia libertadora	Formação de sujeitos críticos e transformadores.
Émile Durkheim	A educação é essencial para a coesão e integração social.	Moral coletiva, solidariedade social	Função socializadora da escola; manutenção da ordem social.
Max Weber	A educação prepara os indivíduos para a racionalidade burocrática do capitalismo.	Racionalização, dominação legal-racional	Educação como meio de ascensão social, mas permeada por desigualdades estruturais.
Pierre Bourdieu	A escola reproduz desigualdades por meio do capital cultural e da violência simbólica.	Capital cultural, habitus, simbólica	Questionamento da neutralidade da escola e da meritocracia.
Antonio Gramsci	A educação pode ser ferramenta de hegemonia ou de resistência cultural.	Hegemonia, intelectual orgânico	Defesa de uma escola crítica e política voltada à formação de sujeitos ativos.
Louis Althusser	A escola é um aparelho ideológico do Estado que ajuda a reproduzir as condições de produção.	Aparelhos ideológicos, reprodução social	A escola legitima a dominação por meio da ideologia.
Dermerval Saviani	A análise crítica da educação deve considerar os condicionantes históricos e sociais do processo educativo.	Pedagogia histórico-crítica	Integra a teoria marxista à prática pedagógica; educação como instrumento de transformação.

2647

**Fonte:** elaborada pela autora

**Tabela Comparativa: Gestão Democrática x Gestão por Resultados**

Aspecto	Gestão Escolar Democrática	Gestão Escolar por Resultados
<b>Princípio central</b>	Participação e autonomia	Eficiência e desempenho mensurável
<b>Base teórica</b>	Teorias críticas, democracia participativa (Paro, Freire)	Racionalidade técnica, gestão estratégica (Lück, Libâneo)
<b>Objetivo principal</b>	Formação cidadã e coletiva	Melhoria de indicadores e cumprimento de metas
<b>Decisão pedagógica</b>	Coletiva, construída com a comunidade escolar	Centralizada, orientada por dados e indicadores
<b>Instrumentos de gestão</b>	Conselhos escolares, assembleias, projeto político-pedagógico	Avaliações externas, metas quantitativas, relatórios
<b>Limitações</b>	Pode haver lentidão e formalismo na participação	Pode desconsiderar dimensões humanas da educação
<b>Potencial integrador</b>	Favorece a inclusão, o diálogo e o engajamento comunitário	Oferece mecanismos para planejar, monitorar e ajustar ações
<b>Desafio comum</b>	Garantir participação efetiva e não apenas formal	Equilibrar resultados com o desenvolvimento integral do aluno

**Fonte:** elaborada pela autora

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das contribuições sociológicas à educação evidencia que as práticas pedagógicas e os modelos de gestão escolar não são neutros, mas profundamente marcados pelas relações sociais, econômicas e culturais. A partir de autores como Bourdieu, Marx, Weber e Durkheim, é possível compreender que a escola opera tanto como espaço de reprodução das desigualdades quanto como ambiente potencial de transformação social.

Na dimensão da gestão, o estudo revelou duas tendências predominantes nas políticas educacionais: a **gestão democrática**, que valoriza a participação e a autonomia da comunidade escolar, e a **gestão por resultados**, que enfatiza o desempenho mensurável e o cumprimento de

metas. Apesar de suas diferenças teóricas e metodológicas, ambas as abordagens oferecem contribuições relevantes para o aprimoramento da qualidade da educação pública.

Contudo, o estudo também revelou tensões entre essas concepções. A gestão democrática pode ser fragilizada pela ausência de formação adequada e pela lentidão nos processos decisórios, enquanto a gestão orientada por resultados pode desumanizar o processo educativo ao reduzir a complexidade da aprendizagem a números e indicadores. Nesse cenário, surge a necessidade de um modelo integrador, que une a ética democrática à eficiência gerencial.

Os dados teóricos analisados apontam para a importância de uma **gestão escolar híbrida**, que associe planejamento estratégico, avaliação sistemática e participação coletiva. A experiência de escolas que conseguem articular essas dimensões reforça a hipótese de que é possível construir uma cultura organizacional que valorize tanto o desenvolvimento acadêmico quanto a cidadania crítica.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação entre concepções sociológicas da educação e os modelos de gestão escolar oferece subsídios importantes para a construção de uma escola pública democrática e de 2649 qualidade. As teorias analisadas evidenciam que a educação está imersa em disputas ideológicas, culturais e econômicas, sendo simultaneamente condicionada e condicionante do contexto social.

Nesse sentido, defender uma gestão escolar integradora significa reconhecer os limites e as possibilidades de cada modelo, buscando superar dicotomias entre participação e resultado, autonomia e controle, idealismo e pragmatismo. A educação, como prática social, exige gestores conscientes, preparados e comprometidos com a formação integral dos estudantes.

Conclui-se, portanto, que os desafios da gestão escolar contemporânea não se resolvem apenas com políticas centralizadoras ou avaliações externas. É preciso garantir espaços de escuta, corresponsabilidade, planejamento e formação contínua, ancorados em princípios éticos e pedagógicos que valorizem o ser humano como sujeito histórico e transformador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTHUSSER, Louis. *Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

- ARROYO, Miguel. *Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996.
- DURKHEIM, Émile. *Educação e sociologia*. São Paulo: Editora Nacional, 1995.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. Cap. 2, p. 21–35.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- GADOTTI, Moacir. *Educação e cidadania*. São Paulo: Cortez, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- LEGIÃO URBANA. Fábrica. In: *Dois*. [S.l.]: EMI-Odeon, 1986. 1 disco sonoro (vinil): 33 1/3 rpm, estéreo, faixa 3. 2650
- LIBÂNEO, José Carlos. *Democracia e gestão da educação: desafios contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. *Revista Em Aberto*, Brasília, v. 22, n. 81, p. 15–24, 2009.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. *Revista Pátio*, Porto Alegre, v. 13, n. 52, p. 8–11, 2009.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão democrática da educação: uma abordagem crítica*. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C. (Orgs.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.



PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2015.

SAVIANI, Dermeval. *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2008.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 2004.