Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

doi.org/10.51891/rease.v12i11.28063

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS ATUAIS PARA A GESTÃO EMANCIPADORA SOB A PERSPECTIVA DA PEDAGOGIA LIBERTADORA

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOL EDUCATION: CURRENT CHALLENGES FOR EMANCIPATORY MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF LIBERATING PEDAGOGY

GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA: DESAFÍOS ACTUALES PARA UNA GESTIÓN EMANCIPADORA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PEDAGOGÍA LIBERADORA

Vera Helena Nogueira Carvalhêdo[1]
Rozineide Iraci Pereira da Silva[2]

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão democrática na educação brasileira tendo como referenciais a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), naquilo que estabelecem como princípios fundamental para a gestão democrática do ensino público. Para a realização dessa tarefa acadêmica optamos pela realização de uma pesquisa de natureza bibliográfica, fundamentada em autores como Paro, Freire, Libâneo e Gadotti, cujas contribuições teóricas a partir da Pedagogia Libertadora, enfatizam a descentralização do poder, o diálogo e a participação coletiva no ambiente escolar. O artigo debate o papel do gestor escolar como elemento mediador dos processos democráticos, destacando sua responsabilidade na articulação entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar. Aborda ainda, a necessidade de superação do modelo tradicional de administração, caracterizado pela hierarquia rígida, estanque, em favor de uma gestão participativa, emancipadora e voltada à formação cidadã. Neste contexto, nesse contexto, o texto aborda as funções do administrador e do gestor escolar, ressaltando a importância de uma atuação que integre dimensões pedagógicas, políticas e sociais. Ao final, conclui-se que a efetivação da gestão democrática requer não apenas mecanismos formais de participação, mas também a formação contínua da comunidade escolar e o compromisso ético e político dos gestores com uma educação crítica, inclusiva e transformadora.

Palavras-chave: Gestão democrática. Educação brasileira. Participação coletiva.

[1] Discente do curso Mestrado em Educação. Universidade Christian Business School. Professora do Centro de Atividades e Desenvolvimento de Altas Habilidades/Superdotação - Roraima.
[2] Orientadora. Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS.

ABSTRACT: This article aims to analyze democratic management in Brazilian education, using as references the 1988 Federal Constitution and the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB/1996), insofar as they establish fundamental principles for the democratic management of public education. To accomplish this academic task, we opted for bibliographic research, based on authors such as Paro, Freire, Libâneo, and Gadotti, whose theoretical contributions, stemming from Liberating Pedagogy, emphasize the decentralization of power, dialogue, and collective participation in the school environment. The article discusses the role of the school administrator as a mediating element in democratic processes, highlighting their responsibility in the articulation between the different subjects of the school community. It also addresses the need to overcome the traditional model of administration, characterized by rigid, stagnant hierarchy, in favor of a participatory, emancipatory management focused on civic education. In this context, the text addresses the functions of the school administrator and manager, highlighting the importance of an approach that integrates pedagogical, political, and social dimensions. In conclusion, it argues that the effective implementation of democratic management requires not only formal mechanisms for participation, but also the continuous training of the school community and the ethical and political commitment of managers to a critical, inclusive, and transformative education.

Keywords: Democratic management. Brazilian education. Collective participation.

RESUMEN: Este artículo analiza la gestión democrática en la educación brasileña, tomando como referencia la Constitución Federal de 1988 y la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB/1996), en la medida en que establecen principios fundamentales para la gestión democrática de la educación pública. Para llevar a cabo esta tarea académica, se optó por una investigación bibliográfica, basada en autores como Paro, Freire, Libâneo y Gadotti, cuyas contribuciones teóricas, derivadas de la Pedagogía Liberadora, enfatizan la descentralización del poder, el diálogo y la participación colectiva en el entorno escolar. El artículo aborda el rol del administrador escolar como elemento mediador en los procesos democráticos, resaltando su responsabilidad en la articulación entre los diferentes actores de la comunidad escolar. Asimismo, se analiza la necesidad de superar el modelo tradicional de administración, caracterizado por una jerarquía rígida y estancada, en favor de una gestión participativa y emancipadora enfocada en la educación cívica. En este contexto, el texto aborda las funciones del administrador y gestor escolar, destacando la importancia de un enfoque que integre las dimensiones pedagógica, política y social. En conclusión, se argumenta que la implementación efectiva de la gestión democrática requiere no solo mecanismos formales de participación, sino también la formación continua de la comunidad escolar y el compromiso ético y político de los directivos con una educación crítica, inclusiva y transformadora.

Palabras clave: Gestión democrática. Educación brasileña. Participación colectiva.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação brasileira constitui-se como um princípio fundamental assegurado pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), estabelecendo a participação da comunidade escolar como elemento essencial na organização do ensino público.

Nesse contexto, a escola é concebida como espaço de construção coletiva, no qual o diálogo, a descentralização do poder e a participação social assumem papel central na consolidação de práticas educacionais mais justas e inclusivas. Diante das transformações sociais e políticas das últimas décadas, o modelo tradicional de gestão escolar, marcado pela rigidez hierárquica e pela centralização das decisões, mostra-se insuficiente para atender às demandas contemporâneas, caracterizadas pela velocidade das informações, das tecnologias cada vez mais presentes e pela necessidade de inserção popular, comunitária nas decisões dos rumos educacionais importantes para aqueles que afluem à escola pública.

Conforme o quadro atual, é necessário um esforço acadêmico a fim de repensar o papel do gestor escolar, numa perspectiva que não seja apenas a do administrador de recursos humanos e materiais, mas como mediador pedagógico capaz de compreender os processos inerentes à sua função, que não dispensa o caráter técnico das suas tarefas, mas requer atributos não menos importantes; perfil democrático, articulador de interesses e promotor da participação efetiva da comunidade escolar.

Este estudo, de natureza bibliográfica, fundamenta-se nas contribuições teóricas de autores como Vitor Paro, Paulo Freire, José Carlos Libâneo e Moacyr Gadotti, que defendem uma educação pautada na autonomia, na criticidade e na emancipação dos sujeitos.

Ao considerar esse referencial teórico, discute-se a importância das instâncias colegiadas, do Projeto Político-Pedagógico e das práticas participativas como instrumentos para a efetivação da gestão democrática amparadas por lei. Por outro lado, o artigo discute a distinção entre administração sob um modelo tradicional e gestão escolar democrática, evidenciando a necessidade de superar práticas meramente burocráticas, onde o predomínio de um modelo verticalizado, hierárquico é evidenciado, em favor de uma atuação que integre dimensões pedagógicas, políticas e sociais.

Assim, o presente artigo aprofunda a compreensão, os desafios e as possibilidades da implementação de uma gestão democrática nas escolas públicas, destacando o papel do gestor na construção de uma educação crítica, participativa e socialmente comprometida com os objetivos educacionais propostos em lei e com a comunidade na qual a escola pública esteja inserida.

2 MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de abordagem bibliográfica. Esse tipo de investigação fundamenta-se na análise e interpretação de produções teóricas já publicadas, permitindo a construção de um referencial consistente acerca do objeto de estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica abrange o levantamento, a seleção e a análise de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos e documentos oficiais.

De forma complementar, Gil (2002) afirma que esse tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador compreender e aprofundar conceitos, contribuindo para a análise crítica do tema investigado. Para a realização deste trabalho, foram selecionadas obras e produções acadêmicas de autores relevantes no campo da educação, especialmente aqueles que discutem a gestão democrática e o papel do gestor escolar, como Vitor Paro, Paulo Freire, José Carlos Libâneo e Moacyr Gadotti.

Além disso, foram analisados documentos legais que regulamentam a educação brasileira, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a fim de compreender os fundamentos normativos da gestão democrática.

A análise dos dados e informações contidas nesse artigo nos permite uma posição interpretativa, buscando estabelecer relações entre os referenciais teóricos e o contexto educacional brasileiro. Assim, o estudo que realizamos procurou identificar convergências e divergências entre os autores, bem como refletir sobre os desafios e as possibilidades da implementação da gestão democrática nas instituições escolares brasileiras, mais especificamente àquelas de natureza pública e gratuita.

3 RESULTADOS

Os resultados evidenciam que a gestão democrática, embora amplamente respaldada pelo ordenamento jurídico brasileiro — especialmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — ainda enfrenta desafios significativos em sua efetivação no cotidiano escolar. A análise demonstra que a existência de dispositivos legais não garante, por si só, a consolidação de práticas democráticas, sendo necessário considerar fatores culturais, políticos e institucionais que permeiam a dinâmica escolar.

Observa-se que a implementação da gestão democrática está diretamente condicionada à superação de modelos tradicionais de administração escolar, marcados pela centralização de poder, rigidez hierárquica e baixa participação coletiva. Os dados discutidos no texto apontam que tais modelos já não respondem às demandas contemporâneas da sociedade, que exige maior diálogo, transparência e corresponsabilidade nos processos decisórios.

Nesse sentido, os resultados corroboram as contribuições teóricas de autores como Paro, Libâneo, Gadotti e Paulo Freire, muito utilizados no contexto da formação dos professores e gestores escolares progressistas, ao indicarem que a democratização da escola requer mais do que a criação formal de instâncias participativas, como conselhos escolares e grêmios estudantis. Tais mecanismos, quando esvaziados de sentido político e pedagógico, tornam-se meramente figurativos, não promovendo mudanças efetivas na cultura organizacional da escola.

Outro aspecto relevante identificado diz respeito ao papel do gestor escolar. Os resultados indicam que a atuação desse profissional é decisiva para a consolidação de práticas democráticas. No entanto, há uma tensão entre duas concepções: a do gestor como administrador técnico, voltado às demandas burocráticas, e a do gestor como líder pedagógico e político, mediador de conflitos e articulador da participação coletiva.

A análise evidencia que a segunda perspectiva é mais coerente com os princípios da gestão democrática, embora ainda encontre resistência em sistemas educacionais influenciados por paradigmas gerencialistas de origem liberal. Adicionalmente, os resultados apontam que a formação do gestor escolar constitui um elemento central para o sucesso da gestão democrática.

Tanto Paro quanto Libâneo destacam a necessidade de uma formação que contemple dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, ainda que divergindo quanto à exigência da experiência docente prévia. Em comum, os autores reconhecem que a complexidade da função exige competências que vão além da mera execução de tarefas administrativas.

A pesquisa também revela que a participação da comunidade escolar não ocorre de forma espontânea, sendo necessário um processo contínuo de formação política e cidadã. Nesse aspecto, as contribuições de Paulo Freire são fundamentais ao enfatizar a importância do diálogo, da criticidade e da valorização dos saberes populares. Os resultados indicam que a construção de uma escola democrática passa pela criação de condições concretas para o exercício da autonomia e do pensamento crítico por parte de todos os sujeitos envolvidos.

Outro achado importante revelado nesse estudo refere-se à necessidade de alinhamento entre os interesses dos diferentes atores escolares. Conforme destacado por Paro, quando há

convergência de objetivos, a mediação do gestor tende a assumir um caráter mais técnico e menos conflituoso, favorecendo a construção de consensos e o fortalecimento da cultura democrática.

Por fim, os resultados reforçam que a gestão democrática deve ser compreendida como um processo contínuo e intencional, que ultrapassa a dimensão administrativa e se configura como um projeto político-pedagógico comprometido com a transformação social. A escola, nesse contexto, assume um papel estratégico no enfrentamento das desigualdades, no acesso ao conhecimento historicamente elaborado como decisivo para a inserção dos estudantes no mundo do trabalho, bem como na formação de cidadãos críticos e participativos.

4 DISCUSSÃO

4.1 Gestão democrática na educação

Ao analisar a previsão da gestão democrática na legislação brasileira veremos que não há impedimento para consecução dessa tarefa administrativa e pedagógica. Faz-se necessário discutir, portanto, o ambiente onde isso ocorrerá e o papel de uma das figuras centrais desse processo, o de tornar a escola um espaço de expansão dos valores democráticos; o gestor escolar.

Quando se trata de referenciar o quanto esse profissional será fundamental para construção de uma agenda escolar mais contemporânea. Além da legislação vigente, autores como Victor Paro Paulo Freire, José Carlos Libâneo e Moacyr Gadotti , que defendem a descentralização do poder e o diálogo no interior da escola, nos orientarão teoricamente ao longo desse estudo.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, consignará no Artigo 206, em que trata dos "princípios do ensino", inclui no Inciso VI, entre outros, a "gestão democrática do ensino público", princípio este que será retomado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 no artigo 3, quando delega aos sistemas de ensino dos entes federados a normatização dos procedimentos a serem adotados para esse ensejo, ou seja, que se criem os mecanismos formais para garantia dos procedimentos no âmbito das escolas públicas.(BRASIL, CF1988; LDB1994)

Nesse contexto, a mesma LDB chama a atenção para que sejam criadas instâncias colegiadas, consultivas e deliberativas, como forma de oportunizar a participação efetiva da comunidade escolar nas discussões e decisões que atendam aos interesses pedagógicos e administrativos do coletivo escolar e para efetivação da cidadania. Contudo, as Associações de

Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, Conselhos de Classe e outros canais consultivos e decisórios amparados que são resguardados pela legislação vigente, não podem coexistir como instâncias meramente figurativas. Cabe citar aqui a importância do Projeto Político Pedagógico, que será objeto em outro artigo, consorciado às análises do que expomos nesse documento.

Ainda conforme a LDB O artigo 12 destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino, afirmando:

> *Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:*
>
> *I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;*
>
> *II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;*
>
> *III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;*
>
> *IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;*
>
> *V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;*
>
> *VI – Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (BRASIL, 1994)*
>
> *VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;*
>
> *VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.*

A partir desse contexto legal, podemos aduzir que essa concepção extraída da CF e da LDB só tem sentido de ser implantado quando a comunidade escolar – explícito no inciso VI da referida lei - compreendeu que o modelo tradicional de educação; rigidamente hierarquizado, alheio ao diálogo e não colaborativo, não se sustenta mais diante das novas relações sociais e de poder que emergiram nas últimas décadas na sociedade brasileira com repercussão direta na escola.

Nesse sentido, Gadotti (2014) revelará que a escola proposta pela CF de 1988 e no contexto da LDB, por coerência legal, é emancipadora, cidadã e participativa. Embora essa participação popular e colaborativa no âmbito das instituições seja desejável e recomendada, Gadotti (ibidem) anota que é necessário superar alguns desafios que se apresentam aos gestores:

> *Aqui o grande desafio é relacionar e fazer dialogar, no interesse das políticas públicas emancipatórias e dos seus temas e pautas de luta, a Participação Social e a Participação Popular, respeitando e garantindo a autonomia e a independência das formas de organização popular, superando os riscos de cooptação, subordinação, fragmentação e dissolução das lutas populares." (GADOTTI, p. 03, 2014)*

Compreende-se a partir dessa assertiva do autor que a participação dos diversos atores, responsáveis por processos decisórios, exigirá que os gestores educacionais nos seus diversos níveis de poder e decisão, criem estratégias de participação e descentralização que envolvam o compartilhamento de responsabilidades, mas atentos a historicidade dos sujeitos que compõem o ambiente escolar, que trazem consigo experiências, anseios, as vezes dificuldades de compreensão teórica e de espírito colaborativo ou dialógico.

Esses princípios defendidos por Gadotti estão consolidados na Pedagogia Libertadora de Paulo Freire, que conceitualmente postula a necessidade de participação popular nas discussões e decisões, mediante uma relação dialógica, onde os saberes e experiências comuns são valorizados. Essa construção gradual e democrática em que a teoria e prática baseada no conhecimento científico perpassa esse processo faz da Pedagogia Libertadora um instrumento teórico eficaz nesses tempos de radicalismo liberal. Sobre isso Paulo Freire irá afirma:

> A capacidade de aprender, não apenas para nos adaptar mas sobretudo para transformar a realidade, para nela intervir, recriando-a, fala de nossa educabilidade a um nível distinto do nível do adestramento dos outros animais ou do cultivo das plantas" (FREIRE, 1996, p. 28).

Nota-se no pensamento de Freire a repulsa que tinha pela educação bancária, descrita por ele como aquela onde o professor assume uma atitude de detentor de todo o conhecimento, previamente elaborado pelo grupo social dominante. Num contexto bancário, o aluno um repositório desse conhecimento, assumindo uma atitude passiva diante de um conhecimento que geralmente desconsidera a realidade objetiva dos sujeitos. Por outro lado, numa perspectiva freiriana, o papel da escola e do educador democrático assume então o compromisso de fomentar, em sua prática, a criticidade, a curiosidade epistemológica e a insubmissão intelectual do aluno, dos demais trabalhadores em educação, e se possível, da comunidade circundante. Mais do que transmitir conteúdos, sua função é social, vai além da exposição de temas; consiste em criar ativamente as condições para que a aprendizagem crítica seja viável.

Mediante o que já expomos, podemos afirmar que a gestão democrática transcende a mera descentralização administrativa ou a prática participativa pontual, segundo Gadotti (ibdem); ela constitui-se como uma radicalização do processo democrático. Nessa perspectiva, a escola é uma das instâncias utilizadas como estratégia política essencial para o enfrentamento do autoritarismo, do patrimonialismo e das desigualdades sociais, reconhecendo que as disparidades no campo educacional são vetores fundamentais na reprodução da injustiça social.

No entanto, Gadotti (ibdem) chama a atenção para o seguinte aspecto; a mera disponibilização de canais de participação é insuficiente. É imperativo o desenvolvimento de planejamentos estratégicos que promovam uma formação cidadã contínua, capacitando a comunidade para o exercício do autogoverno.

Nesse sentido, cabe também a escola a mobilização social exigirá uma base político-pedagógica sólida, seja aquela relacionada aos fazeres diretamente relacionados à rotina escolar mas também aquelas onde estarão condicionadas práticas que levarão os alunos e ao comunidade à compreensão das estruturas do Estado, as atribuições dos demais poderes, com a finalidade de dominar com proficiência e autonomia os mecanismos práticos de — onde, como e quando — realizar as intervenção nas políticas públicas.

4.2 Administrador ou gestor escolar?

Trataremos nessa seção de fazer a distinção entre os termos, porque embora parecem semelhantes, apresentam intencionalidades diferentes e até mesmo excludentes, como veremos. Paro, em seu livro "Diretor Escolar: educador ou gerente" (2015) nos esclarece que o senso comum sobre as práticas em relação à administração como sendo àqueles relacionados a forma mais tradicional, com pouca flexibilidade hierárquica ou afeito ao diálogo, com setores e tarefas previamente definidas, seguindo o viés fordista de organização institucional que enfatiza esse modelo de administração aumentaria a produtividade e a eficiência dos trabalhadores, no caso específico, dos atores no âmbito da escola.

Na perspectiva Liberal ou neoliberal, a administração escolar deve se limitar preferencialmente às tarefas burocráticas ou de apoio, embora esses procedimentos sejam inerentes e de rotina a qualquer instituição pública ou privada de ensino, entendemos que limitar o papel da direção ao de gerência daquilo que é estritamente burocrático e eventualmente às tarefas pedagógicas, o que diretamente empobreceria a função social da escola. (PARO, 2015)

Paro faz um alerta importante em relação ao pensamento de senso comum nas comunidades em que as escolas estão inseridas ainda afeitas ao modelo hierarquizante da administração escolar, que é o da exaltação exagerada da figura do diretor escolar. Isso serve como mecanismo de defesa para autoridades, ocultando o sucateamento da educação e a desvalorização salarial. Ao focar excessivamente na gestão individual, omite-se a falta de recursos, transferindo ao gestor a culpa quase exclusiva pelos resultados insatisfatórios da escola. (PARO, 2010)

Essa e outras leituras liberais não-críticas adaptadas ao contexto escolar e mais comumente aplicados ao setor corporativo e financeiro ainda influenciam fortemente o ideário pedagógico dos sistemas de ensino. Para uma transposição ou eleição de um outro paradigma educacional exige-se adaptações críticas, visto que as finalidades sociais da empresa e da escola são distintas. Enquanto a lógica empresarial foca na relação entre capital e trabalho, a educação assume um compromisso ético de transformação social, dedicando-se à difusão do saber e à formação integral do indivíduo para a cidadania e para o trabalho. (GADOTTI, 2014)

Em razão da configuração atual e na compreensão de Vitor Paro e José Carlos Libâneo, os sistemas educacionais constituem-se majoritariamente tradicionalistas, propensos às teorias liberais, que enfatizam a escola como um lugar "neutro" ou socialmente asséptico, com algumas exceções.

Desse modo, não será fácil para um professor com perfil e intencionalidade nas pedagogias libertadoras, que deseja a construção de um cenário administrativo diferente para a sua comunidade, de pensar em fortalecê-la como espaço propício para a aprendizagem, de favorecer experiências cooperativas e democráticas nos processos decisórios, ter alguma chance de ser indicado para a função, e se for, ter sobrevida suficiente para implantar esse projeto coletivo de poder. Para uma gestão democrática escolar, segundo esses autores, é imprescindível um gestor democrático, preferencialmente surgido das suas relações sociais, práticas pedagógicas e sociais com a comunidade na qual esteja inserido. (PARO, 2008, 2015; LIBÂNIO, 2001)

Mas afinal, qual o ambiente e o perfil desejável para um gestor escolar diante da complexa tarefa de implantar uma gestão participativa? A Pedagogia Libertadora esclarece acerca do ambiente que não queremos, que se tornou ao longo do tempo ineficaz administrativamente e pedagogicamente, e por essa razão, precisamos eleger um novo paradigma ou modelo. Freire (2001) descreve essa escola e o aluno nela inserido da seguinte maneira:

> Entregando-se à aventura dessa escola séria, rigorosa, alegre, jamais prescinda do ato sério de estudar, que jamais confunda essa alegria com a alegria fácil do não-fazer, que ela prova que a escola tradicional pecou aí também, mão é preciso enrijecer as mesas mais do que a madeira já as faz endurecidas [...] mas, por outro lado, é preciso não afrouxar, para que a criança não se perca apenas no brinquedo, apenas em alegria." (FREIRE, 2001, p.95)

Esse pequeno destaque nos permite identificar um novo ecossistema escolar, como um espaço de aprendizagem rigoroso, científico, porém prazeroso. Fica evidente a necessidade de

líderes com robusta base pedagógica para orquestrar as ações condizentes com tal abordagem. Isso sublinha a importância fundamental de uma formação voltada ao viés educacional para diretores escolares sem o perfil da subalternidade.

Definido então a nova intencionalidade do espaço escolar, faz-se necessário esclarecermos as características desse professor-gestor comprometido com essas mudanças. A primeira delas está relacionada a questão da sua formação para essa tarefa, uma vez que, a rigor, todos são potenciais candidatos. (PARO, 2008)

No entanto, Libâneo irá contestar a natureza dessa proposição. O autor advoga a tese em que não há dissociação dos aspectos administrativos e pedagógicos da escola, em que ambos devam estar associados. Para um exemplo comum, ele afirma que o diretor indicado para a função não precisa exercer nem ter exercido à docência, embora deva receber a formação adequada para lidar com as questões de ensino. Na percepção de Libâneo, as funções de direção, coordenação pedagógica e docente não precisa coincidir necessariamente, mas serem exercidas por quem esteja efetivamente capacitado para fazê-lo. (LIBÂNEO, 2004)

Em que pese essa divergência pontual, a questão da formação para a função é um imperativo em ambos os autores, desde que: não sejam ignorados o caráter inerente às suas obrigações para planejar, organizar o fluxo dos serviços, liderar e coordenar os esforços coletivos.(LIBÂNEO, 2004)

Vitor Paro tratará o gestor como mediador levando em consideração o esforço de todos capitaneados por ele a um objetivo comum:

> Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois atém-se muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode mais facilmente fazer-se democrática". (PARO, p. 05, 2011)

Para o autor, quando há convergência entre os interesses dos executores e as metas estabelecidas permite ao gestor concentrar-se na viabilização de alternativas consensuais. Tal alinhamento, sem eliminar a dimensão política, propicia um ambiente democraticamente mais propício. Mediar consiste então em possibilitar a eleição de objetivos de curto, médio e em longo prazo, excluindo pontos de atritos ou que sejam dissociados dos interesses da escola.

Libâneo dialogará com Paro em relação ao papel mediador do gestor, uma vez que a organização administrativa atua como pilar de sustentação docente, criando condições de funcionamento que viabilizam o ensino. Afinal, uma boa gestão assegura a estrutura

operacional e pedagógica necessária para que os professores desempenhem seu trabalho com excelência. (LIBÂNEO, 2004)

Um último aspecto que gostaríamos de abordar nesse trabalho, sem tão pouco esgotar outros fatores subjacentes ao perfil ideal para gestor de uma escola democrática, é a empatia, definida aqui como uma relação orgânica, viva e afetiva com a comunidade que aflui para a escola pública. Sobre isso, Paulo Freire dirá:

> Nenhuma formação docente verdadeira pode fazer-se alheada, de um lado, do exercício da criticidade que implica a promoção da curiosidade ingênua à curiosidade epistemológica, e de outro, sem o reconhecimento do valor das emoções, da sensibilidade, da afetividade, da intuição ou da adivinhação" (FREIRE, 2003, p. 51)

A afirmação, cunhada por Paulo Freire nos leva a entender a formação docente como um processo dialético que une rigor intelectual e sensibilidade humana. Ela supera a dicotomia entre razão e emoção, propondo que a verdadeira prática educativa exige a transição da curiosidade ingênua (senso comum) para a epistemológica (filosófica, investigativa), sem negligenciar a dimensão afetiva, sensível e intuitiva do educador.

Em síntese, a citação freiriana postula que uma formação docente autêntica é indissociável da união entre a criticidade intelectual e a afetividade sensível, sendo ambas fundamentais para a promoção de uma educação libertadora e humanizadora.

5 CONCLUSÃO

A análise realizada neste estudo permite concluir que a gestão democrática na educação, embora amplamente prevista na legislação brasileira, ainda se apresenta como um desafio no âmbito das práticas escolares ainda sujeitas a herança das práticas mais tradicionais da educação. Um novo paradigma e sua efetivação depende não apenas da existência de dispositivos legais, mas sobretudo da transformação das relações de poder no interior da escola, que necessariamente precisam ser provocadas.

Por outro lado, o estudo nos permite afirmar que a atuação do gestor escolar é um elemento central nesse processo, exigindo uma postura que vá além das funções administrativas, incorporando dimensões pedagógicas, políticas e sociais. Para tanto, os profissionais da educação ou outros de áreas afins que desejam atuar nessa função, precisam de capacitação adequada.

Essa formação e/ou capacitação adequada, aliada à construção de uma cultura institucional participativa, mostra-se fundamental para a consolidação de práticas democráticas,

caracterizadas pela aplicação do currículo comum, pela definição de atividades extra curriculares, por sua organização administrativa funcional e acessível, além de destacar a importância da participação ativa da comunidade escolar, que deve ser estimulada por meio de processos formativos que promovam a autonomia, a criticidade e o engajamento social.

Nesse sentido, as contribuições teóricas de autores como Freire, Paro, Libâneo e Gadotti revelam-se essenciais para a compreensão e o fortalecimento da gestão democrática. Por fim, conclui-se que a gestão democrática deve ser entendida como um processo contínuo e intencional, comprometido com a construção de uma educação emancipadora e com a transformação da realidade social, reafirmando o papel da escola como espaço de formação cidadã e de promoção da justiça social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. Pedagogia da indignação. São Paulo: UNESP, 2001.

_____, Paulo. Pedagogia da autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

PARO, Vitor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

_____. Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____, Vitor Henrique. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001.

_____, Vitor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (Org.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo: Xamã, 2008.