



ISSN - 3085-6558

Revista InovaEducaTech

Inovação em Educação, Engenharia e Computação

A Gestão Escolar Como Fenômeno Político:

Desafios e Práticas Democráticas na Educação*

Franciely Pereira Moreira¹

RESUMO

Este estudo investiga a gestão escolar como um fenômeno político, abordando as relações entre política, poder e democracia na escola pública. A pesquisa qualitativa, baseada em levantamento bibliográfico, analisa como a gestão escolar pode ser vista como um campo de disputas políticas, no qual o poder não deve ser apenas um instrumento de dominação, mas sim construído coletivamente. A gestão democrática, embora baseada em princípios formais de participação, exige a prática de um diálogo constante entre os membros da comunidade escolar, a transparência nas informações e o respeito às diferentes perspectivas. A pesquisa aponta que a verdadeira democracia escolar vai além de mecanismos organizacionais como conselhos e eleições, sendo essencial para a transformação da educação e para a promoção de uma cultura política inclusiva. Conclui-se que a gestão democrática deve ser tratada como um processo contínuo de reflexão crítica, considerando os desafios sociais e históricos na construção de práticas educacionais mais justas.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Democracia, Participação

ABSTRACT

This study investigates school management as a political phenomenon, addressing the relationships between politics, power and democracy in public schools. The qualitative research, based on a bibliographical survey, analyzes how school management can be seen as a field of political disputes, in which power should not be merely an instrument of domination, but rather constructed collectively. Democratic management, although based on formal principles of participation, requires the practice of constant dialogue between members of the school community, transparency in information and respect for different perspectives. The research indicates that true school democracy goes beyond organizational mechanisms such as councils and elections, and is essential for the transformation of education and the promotion of an inclusive political culture. It is concluded that democratic management should be treated as an ongoing process of critical reflection, considering the social and historical challenges in the construction of fairer educational practices.

Keywords: School Management, Democracy, Participation

* Submetido em 28/02/2025 – Aceito em: 22/04/2025

¹ Franciely Pereira Moreira 1, Brasil – francielypm@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma análise aprofundada da interseção entre política, poder e democracia no contexto da escola pública, buscando compreender como esses elementos influenciam a gestão escolar. O objetivo central é explorar como a escola, enquanto espaço de formação e transformação social, se torna um campo de disputas, domínio e construção coletiva, em que a política desempenha papel central. Nesse sentido, a gestão escolar é compreendida como um fenômeno eminentemente político, refletindo as tensões e os desafios que envolvem a implementação dos princípios democráticos no ambiente educacional.

A gestão escolar, além de seu caráter administrativo, abrange dimensões estratégicas que afetam diretamente o funcionamento das instituições de ensino. Desde a gestão de recursos financeiros até a definição de políticas pedagógicas, ela é determinante para assegurar a qualidade da educação e promover a igualdade de oportunidades. Quando bem conduzida, contribui para a construção de um ambiente inclusivo, em que alunos de diferentes origens têm acesso equitativo ao aprendizado e ao desenvolvimento pleno. No entanto, a implementação desses princípios enfrenta desafios estruturais e conjunturais, que variam conforme as realidades sociopolíticas de cada escola e região.

O marco legal da gestão democrática está presente na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 e no Plano Nacional de Educação (PNE), que reforçam a necessidade de descentralização e participação coletiva na tomada de decisões educacionais. Apesar dessas diretrizes, na prática, muitas escolas ainda enfrentam dificuldades para transformar a gestão democrática em um processo efetivo e contínuo, sendo impactadas por hierarquizações institucionais, burocracia excessiva e falta de mecanismos eficazes de participação.

Mesmo com a exigência legal de que a gestão escolar esteja fundamentada em princípios democráticos, na prática, essa abordagem muitas vezes encontra desafios significativos para se consolidar. A pluralidade de atores envolvidos no processo educativo, como professores, alunos, pais e gestores, demanda não apenas abertura ao diálogo, mas também a construção de mecanismos que assegurem participação efetiva e transparente. Essa dinâmica torna evidente a necessidade de investigar como a democracia se manifesta ou é limitada nas práticas escolares e quais fatores contribuem para a sua consolidação ou restrição dentro das instituições de ensino.

Ao longo deste estudo, buscamos identificar os principais desafios enfrentados pelas escolas públicas brasileiras na implementação de uma gestão verdadeiramente democrática. Pretendemos também destacar os elementos que se mostram indispensáveis para que os valores democráticos sejam internalizados e praticados pela comunidade escolar. Tal análise possibilita compreender as contradições e potencialidades das práticas democráticas em instituições educacionais, oferecendo subsídios para o aprimoramento de políticas e ações no campo da gestão.

Assim, esta pesquisa se insere em uma perspectiva crítica e reflexiva, direcionada a contribuir com o debate acadêmico e prático sobre gestão democrática. Ao situar a escola pública como espaço de disputas políticas e sociais, reafirma-se sua relevância como lugar privilegiado para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, onde o diálogo, a inclusão e a justiça social sejam princípios estruturantes das práticas educacionais. Dessa forma, o estudo busca ampliar a compreensão sobre os desafios da gestão democrática e fornecer elementos que possam subsidiar estratégias para fortalecer sua implementação nas escolas públicas brasileiras.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, alinhada à definição de Minayo (2001, p. 14), na qual a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]”. Essa abordagem permite uma análise aprofundada das dinâmicas e interações que permeiam o objeto de estudo, contribuindo para uma compreensão mais abrangente da gestão democrática no contexto escolar.

A metodologia empregada consiste em um levantamento bibliográfico baseado em materiais já elaborados, como livros, artigos científicos e documentos oficiais, conforme orientado por Gil (2008). O objetivo central é identificar e analisar as contribuições teóricas mais relevantes sobre o tema abordado, vislumbrando assim um embasamento sólido para a construção do conhecimento no campo da gestão escolar democrática. A revisão bibliográfica desempenha, neste sentido, um papel fundamental ao articular diferentes perspectivas teóricas e fornecer subsídios para a compreensão aprofundada do tema em questão.

Além disso, a pesquisa bibliográfica possibilita a identificação de tendências e desafios enfrentados na implementação da gestão democrática, o que permite a correlação entre diferentes contextos educacionais. A fim de garantir a abrangência do estudo, foram consultadas fontes publicadas em diferentes épocas, com ênfase em publicações de relevância acadêmica e legislações educacionais brasileiras que orientam as práticas de gestão escolar.

Por fim, a análise dos dados coletados seguiu uma abordagem interpretativa, fundamentada na análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011). Esse método possibilita a categorização das informações e a identificação de padrões nos discursos presentes nas publicações analisadas, permitindo uma reflexão crítica sobre as diferentes concepções e desafios da gestão escolar democrática.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão escolar é, antes de tudo, um fenômeno político, pois envolve relações de poder e processos decisórios que influenciam a organização da escola e sua função social. Diversos estudos analisam como a política educacional pode ser conduzida de maneira mais democrática, garantindo maior participação da comunidade escolar nas decisões (Souza, 2007). Tradicionalmente, o poder é visto como a capacidade de impor à vontade sobre os outros (Weber, 2004), mas essa concepção pode ser ampliada para compreender o poder como resultado de construções coletivas e acordos sociais (Arendt, 2000; Bobbio, 2000).

Essa visão permite entender a gestão escolar como um espaço de disputas e negociações, onde diferentes atores – professores, estudantes, famílias e gestores – buscam influenciar os rumos da escola. No entanto, a forma como essa participação ocorre define se a gestão será realmente democrática ou apenas um mecanismo formal de consulta. Se a política na escola for reduzida a um embate entre grupos pelo controle da instituição, há um risco de perpetuar relações de dominação. Em contrapartida, quando há um ambiente que favorece o diálogo, a transparência e a colaboração, o poder passa a ser exercido de maneira compartilhada, fortalecendo a democracia participativa.

Além disso, Souza (2023) destaca que a gestão escolar não deve ser vista apenas como um processo administrativo, mas como um fenômeno político que reflete as tensões e desafios da implementação dos princípios democráticos no ambiente educacional. Segundo o autor, "a gestão escolar deve ser compreendida como um fenômeno político e não apenas administrativo, pois reflete disputas de poder e interesses diversos dentro do ambiente educacional". Isso reforça a necessidade de que a democracia na escola vá além dos processos burocráticos, buscando transformar efetivamente as relações de poder.

3.1 Democracia Participativa e seus Desafios

A democracia participativa pressupõe que as decisões não sejam tomadas exclusivamente pela maioria, mas que garantam espaço para o diálogo e a consideração das minorias (Bobbio, 2020). No ambiente escolar, isso significa que conselhos escolares, assembleias e outros mecanismos de participação devem ir além da formalidade e possibilitar que professores, estudantes e famílias tenham voz ativa na construção do projeto pedagógico e na definição de políticas institucionais (Habermas, 1990).

Entretanto, a realidade mostra que a participação na gestão escolar nem sempre ocorre de maneira efetiva. Muitas vezes, mecanismos como conselhos escolares e audiências públicas são utilizados para legitimar decisões já tomadas, sem que haja um debate real sobre as questões em pauta. Essa prática pode gerar desinteresse e descrença na possibilidade de mudança, transformando a participação em um ritual burocrático. Como destaca Lima (2001), a "participação conquistada"

pode ser esvaziada de significado quando imposta por regulamentos rígidos ou restrita a espaços previamente controlados.

Nesse sentido, Souza (2009) reforça que a democracia escolar não pode ser reduzida apenas à existência de instrumentos organizacionais como conselhos e eleições de gestores. Para o autor,

[...] a participação política ativa, ainda que garantida pelos instrumentos organizacionais e legais escolares, não se efetiva apenas pela existência desses instrumentos. Eles podem se tornar aparelhos burocratizantes e pouco democráticos se não forem acompanhados por um compromisso real com o diálogo e a inclusão de diferentes vozes. (Souza, 2009)

3.2 O Papel da Democracia na Construção de uma Escola Inclusiva

A escola democrática não pode se limitar a seguir regras formais de eleição de gestores ou reuniões periódicas de conselho. Ela deve ser um espaço vivo de construção coletiva, onde diferentes vozes possam ser ouvidas e onde as decisões sejam tomadas de maneira inclusiva e transparente. Para isso, é fundamental que existam condições reais para a participação, como acesso a informações, formação política dos envolvidos e abertura para o diálogo.

Touraine (1996) argumenta que a democracia não pode ser reduzida a um conjunto de normas institucionais, pois sua essência está na capacidade de transformar as relações de poder e promover justiça social. No contexto escolar, isso significa criar mecanismos que garantam não apenas o direito de participação, mas também oportunidades concretas para que grupos historicamente excluídos tenham influência nas decisões.

3.4 Desafios e Contradições da Gestão Democrática

A implementação de uma gestão verdadeiramente democrática exige superar uma série de desafios. Um dos principais é o risco da burocratização da participação, onde a escola adota uma série de normas e regulamentos para permitir a consulta pública, mas mantém as decisões centralizadas nos gestores (Sá, 2004). Essa prática pode criar a ilusão de democracia, quando na verdade a estrutura de poder continua inalterada.

Outro ponto crítico é a resistência à mudança. Muitos profissionais da educação foram formados em um modelo hierárquico de gestão e podem ter dificuldades em aceitar um modelo mais participativo, onde suas decisões sejam contestadas e debatidas pela comunidade escolar. Para que a democracia seja efetiva, é necessário investir na formação política dos educadores, garantindo que compreendam a importância da participação e estejam preparados para lidar com o contraditório.

Por fim, Souza (2023) enfatiza que a participação política não deve ser vista apenas como um direito, mas como um exercício de transformação social. O autor ressalta que "a democracia, para ser genuína, exige mais do que regras; ela deve ser vista como uma força social e política que se adapta às necessidades da sociedade e dos grupos marginalizados".

3.5 Modelos de Gestão Democrática em Diferentes Contextos

A gestão democrática da educação assume diferentes formatos ao redor do mundo, influenciada por contextos históricos, políticos e sociais. No Brasil, a gestão escolar democrática se fortaleceu a partir das lutas por direitos educacionais e pela descentralização da administração escolar. Segundo Medeiros e Luce (2006),

[...] a gestão escolar - e da educação em geral - é tema central das políticas educacionais, na contemporaneidade, em todo o mundo. No entanto, em diferentes contextos e momentos históricos, o debate sobre a organização das escolas e sobre a relação destas com a comunidade em que estão situadas implica diferentes concepções sobre a organização do espaço público e as responsabilidades do Estado, da sociedade e dos profissionais da educação. (Medeiros e Luce, 2006).

3.5.1 Democracia Liberal e Democracia Participativa

A democracia, como princípio estruturante da gestão educacional, pode ser entendida sob diferentes perspectivas. Boaventura de Sousa Santos (2008) aponta duas grandes vertentes que influenciam as políticas educacionais: a democracia liberal e a democracia participativa. A primeira enfatiza a representatividade política, onde uma elite é eleita para governar em nome da maioria, restringindo a participação popular a processos eleitorais. Já a democracia participativa busca ampliar o envolvimento dos cidadãos em processos decisórios, promovendo a inclusão de múltiplas vozes e identidades sociais.

3.5.2 Modelos Internacionais de Gestão Democrática

Diferentes países adotam abordagens variadas para promover a gestão democrática na educação. Em algumas nações europeias, como Portugal, há um reforço da autonomia das escolas, permitindo maior descentralização administrativa e pedagógica (Barroso, 2000). Já na Finlândia, a gestão educacional valoriza a participação ativa de professores e alunos na definição de práticas pedagógicas.

3.5.3 Desafios e Possibilidades

Embora a gestão democrática seja um ideal amplamente defendido, sua implementação enfrenta desafios significativos. A efetivação da gestão democrática depende da garantia de que os espaços sejam genuinamente deliberativos, exigindo formação política dos envolvidos, acesso à informação e compromisso real com a descentralização das decisões.

4 CONCLUSÃO

Nossa motivação para este estudo partiu da experiência vivenciada durante o curso de pós-graduação em gestão, que proporcionou reflexões sobre diversas perspectivas acadêmicas. Identificamos uma lacuna significativa na análise conceitual da gestão democrática no contexto educacional, especialmente ao considerar as abordagens menos prescritivas sugeridas por Souza (2006, 2007). Como pesquisador, sinto um compromisso social em apontar caminhos alternativos e inovadores, reconhecendo que a teoria deve ser encarada como uma hipótese a ser constantemente explorada (Brandão, 2002). O contraste entre os conceitos de gestão democrática e a realidade das escolas e sistemas educacionais nos oferece uma perspectiva ampliada para interpretar experiências concretas e propor soluções viáveis.

Este estudo buscou investigar a interseção entre escola pública, política, poder e democracia, destacando elementos fundamentais para a construção de uma gestão escolar verdadeiramente democrática. Compreendemos que a gestão democrática transcende decisões administrativas e envolve um processo político amplo, sustentado pelo diálogo, pela inclusão das diversas vozes da comunidade escolar e pela construção coletiva de normas, viabilizada por canais de comunicação eficazes e acessíveis. Nosso propósito central foi assegurar que todos os integrantes da comunidade escolar tenham participação ativa e acesso transparente às informações necessárias para contribuir de forma significativa.

Ao longo da pesquisa, identificamos que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos, como a burocratização dos processos participativos e a dificuldade na mobilização da comunidade escolar. No entanto, também observamos que quando há comprometimento e formação política dos envolvidos, esses desafios podem ser superados, fortalecendo a escola como um espaço de vivência democrática. A análise das diferentes abordagens internacionais e nacionais evidenciou que não existe um modelo único de gestão democrática, mas sim diferentes estratégias que devem ser adaptadas às realidades locais.

A análise da dimensão pedagógica e política da gestão democrática nos conduz à constatação de que a verdadeira participação política ativa não pode ser limitada aos mecanismos formais e organizacionais das escolas, como conselhos, eleições, associações de pais ou grêmios estudantis. Isoladamente, esses instrumentos podem se tornar burocráticos e excludentes. No

entanto, quando mobilizados sob os princípios da democracia e do diálogo, tornam-se poderosos agentes de transformação, permitindo que a comunidade escolar não apenas vivencie práticas democráticas, mas as incorpore como valores fundamentais para a convivência em sociedade.

Dessa forma, reafirmamos que as escolas, como instituições formadoras, e as pesquisas sobre gestão escolar têm um papel indispensável no enfrentamento dos desafios organizacionais e políticos, tanto históricos quanto contemporâneos. É fundamental que promovam alternativas inclusivas e democráticas que alinhem os ideais de gestão ao compromisso com a formação cidadã, ampliando horizontes para uma educação pública mais equitativa e transformadora.

Para trabalhos futuros, propomos aprofundar a investigação sobre as práticas de gestão democrática em diferentes contextos escolares, considerando as especificidades culturais, sociais e econômicas que moldam a participação da comunidade. Estudos empíricos podem explorar como os instrumentos formais, como conselhos escolares e grêmios estudantis, são efetivamente utilizados em realidades distintas e quais estratégias promovem a inclusão de vozes historicamente marginalizadas. Além disso, sugerimos a análise comparativa entre escolas que implementam modelos inovadores de gestão democrática e aquelas que seguem abordagens mais tradicionais, avaliando os impactos dessas práticas na qualidade do ensino, no engajamento comunitário e na formação cidadã. A inclusão de perspectivas interdisciplinares, como sociologia, ciência política e psicologia educacional, também pode enriquecer a compreensão sobre os desafios e as potencialidades da gestão democrática no âmbito educacional.

Por fim, consideramos que futuras pesquisas podem focar na relação entre gestão democrática e inovação educacional, explorando como novas tecnologias e metodologias ativas podem fortalecer a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Além disso, seria relevante investigar o papel da formação continuada dos gestores na implementação de modelos mais inclusivos e participativos. A evolução da gestão democrática não depende apenas da legislação, mas da construção cotidiana de uma cultura escolar que valorize o diálogo, a diversidade e a participação efetiva de todos os seus membros.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W. **Educación para la emancipación**. Madrid: Morata, 1998.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10º ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. ed. **Revista e Ampliada**. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Diccionario de política**. Siglo xxi, 1992.

- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia** (trad. Marco Aurélio Nogueira). São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. . . 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- BOURDIEU, Pierre. Escritos de educação Org. Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRANDÃO, Zaia. **Pesquisa em Educação: conversas com pós-graduandos**. Rio de Janeiro: Editora PUC-RJ; São Paulo: Loyola, 2002.
- CAMARGO, Rubens Barbosa de; PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto da interdisciplinaridade nas escolas municipais da cidade de São Paulo (1989-1997)**. 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.
- GUTIERREZ, Gustavo Luís; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 1998.
- HABERMAS, J. **Soberania popular como procedimento**. Novos estudos Cebrap São Paulo. n. 26, p. 100-113, março 1990.
- LIMA, L. **Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2000.
- LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.
- MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2006. P. 15-25, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Estrutura e sujeito, determinismo e protagonismo histórico: uma reflexão sobre a práxis da saúde coletiva**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 6, p. 07-19, 2001.
- PINTO, JMR. **Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da ação comunicativa de Jürgen Habermas**. 1994. 181 f. 1994. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- SÁ, Virgínio. **A participação dos pais na escola pública portuguesa: uma abordagem sociológica e organizacional**. Braga, Portugal: IEP-Universidade do Minho, 2004.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. In: **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 2009. p. 678-678.
- SOUZA, Angelo Ricardo de. **Os caminhos da produção científica sobre a gestão escolar no Brasil**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v. 22, n. 1, p. 13-40, jan-jun/2006.

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

SOUZA, Angelo Ricardo de. **Perfil da Gestão da Escola no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007

WEBER, Max. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1970.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais** (Parte 1). Trad. Augustin Wernet. São Paulo: Cortez, 1992.

WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. Trad. José Medina Echavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Ímaz, Eduardo Garcia Máynez e José Ferrater Mora. México: FCE, 2004.

TOURAINE, Alain. **O que é democracia?** Trad. Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

TOURAINE, Alain. **Igualdade e diversidade: o sujeito democrático**. Edusc, 1998.