



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE RONDÔNIA**

**CLÉIA DA SILVA ABREU
SANDRA ALEIXO KARLING**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Porto Velho – RO

2023

CLÉIA DA SILVA ABREU
SANDRA ALEIXO KARLING

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Sob a orientação da Professora Mestre: Sandra Carla Pereira Barbosa.

Porto Velho – RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Abreu, Cléia da Silva.

Gestão Escolar Democrática e Participativa: Desafios e Possibilidades /
Cléia da Silva Abreu, Sandra Aleixo Karling, Porto Velho-RO, 2023.
20 f.

Orientador(a): Mestra Sandra Carla Pereira Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Gestão escolar democrática. 2. Desafios. 3. Possibilidades. I. Karling,
Sandra Aleixo. II. Barbosa, Sandra Carla Pereira (orient.). III. Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 RELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	9
2.2 REEXAMINANDO CONCEITOS DE GESTÃO	11
3. METODOLOGIA.....	13
4. DISCUSSÃO E RESULTADOS	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	19

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Cléia da Silva Abreu¹;
Sandra Aleixo Karling²
Orientadora: Mestra Sandra Carla Pereira Barbosa.³

RESUMO

Refletindo sobre as atuais demandas da sociedade, não se pode ignorar o quanto é desafiador para a gestão escolar lidar com as novas perspectivas relacionadas ao ensino. São muitos os desafios e as possibilidades, dentre as quais, pode-se destacar o desafio de formar cidadãos autônomos e participativos na sociedade. O objetivo deste estudo é entender os principais desafios e possibilidades da gestão escolar democrática. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e bibliográfica realizada a partir da seleção de artigos científicos na base de dados *Scielo* e livros com temáticas pertinentes ao assunto em questão. Conclui-se que é necessário pensar na coletividade, da formação de alunos autônomos e com capacidades de refletir sobre a realidade da sua comunidade e transformá-la a partir de suas ações ativas, buscando sempre conscientizar a toda a comunidade escolar acerca dos seus papéis e responsabilidades na sociedade como um todo. Existem muitas estratégias que podem ser desenvolvidas pelos gestores no sentido de, não somente ensinar o aluno a ler e escrever, mas principalmente de formar cidadãos conscientes acerca dos seus papéis, direitos e deveres na sociedade. A gestão escolar democrática e participativa é uma abordagem que tem o potencial de melhorar a educação e o funcionamento das escolas, promovendo a participação de todos os envolvidos. No entanto, é importante reconhecer e superar os desafios, como a resistência à mudança e a desigualdade de poder, para colher os benefícios da democratização da gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Desafios. Possibilidades.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto. e-mail: cleia.silvabreu@hotmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: Aleixosandra99@gmail.com

³ Pedagoga pela UEPB e Mestre em Linguagem e Ensino pela UFCG. Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. E-mail: sandracpb@gmail.com

ABSTRACT

Reflecting on the current demands of society, one cannot ignore how challenging it is for school management to deal with the new perspectives related to education. There are many challenges and possibilities, among which the challenge of educating autonomous and participatory citizens in society can be highlighted. The objective of this study is to understand the main challenges and possibilities of democratic school management. This is a qualitative and bibliographical research conducted by selecting scientific articles from the Scielo database and as books with relevant themes on the subject. It is concluded that it is necessary to think collectively, fostering the formation of autonomous students with the ability to reflect on the reality of their community and transform it through their active actions, always seeking to raise awareness within the entire school community about their roles and responsibilities in society as a whole. There are many strategies that can be developed by school managers not only to teach students how to read and write but, most importantly, to educate conscious citizens about their roles, rights, and responsibilities in society. Democratic and participatory school management is an approach that has the potential to improve education and the functioning of schools by promoting the participation of all those involved. However, it is important to recognize and overcome challenges, such as resistance to change and power inequality to reap the benefits of democratizing school management.

Keywords: School management democratic. Challenges. Possibilities.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática e participativa é um princípio que visa garantir a participação da comunidade escolar: pais, estudantes, professores, funcionários e a sociedade em geral, nos processos da instituição. Dentre seus benefícios, destaca-se o maior envolvimento da comunidade escolar no processo de ensino, subsidiando no desenvolvimento do pensamento crítico e político dos alunos. (ARAÚJO, et al. 2020)

Também apresenta alguns desafios, como a falta de participação dos professores, o que significa dizer que o gestor precisa envolver toda a equipe pedagógica, a começar pela criação de um Projeto Político Pedagógico (PPP) que retrate a identidade do segmento escolar, estimulando professores, coordenadores, pedagogos, alunos e até mesmo as famílias dos alunos em relação a busca por melhorias no processo de ensino e aprendizagem. É necessário, portanto, que a formação docente seja sedimentada na e para a defesa da democracia. (ARAÚJO, et al. 2020)

A autonomia na gestão escolar é a capacidade da escola de definir e implementar seus próprios objetivos, planos, projetos e recursos, de acordo com as necessidades e demandas da comunidade educativa e em consonância com as políticas públicas de educação, visa promover a qualidade, a eficiência, a participação, a democracia, a inovação e a responsabilidade na educação. A autonomia na gestão escolar envolve quatro dimensões: pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.

Em suma a gestão escolar caracteriza-se pela identificação da necessidade de participação das pessoas nas tomadas de decisões relacionadas a orientação e planejamento das atividades a serem desenvolvidas no segmento escolar, que seria uma gestão democrática abrangendo a participação dos gestores, coordenadores pedagógicos, professores, pedagogos, alunos, dentre outros. Neste sentido, a gestão escolar deve priorizar a participação de todos nas decisões que sejam necessárias à superação dos problemas existentes na escola, onde todos devem ter o compromisso de oferecer ao aluno uma educação de qualidade.

Nas palavras de Luck (2006), corresponde ao processo de gerenciamento da dinâmica de ensino e de coordenação, onde as escolas se apropriam das diretrizes e políticas educacionais para executar atividades necessárias ao andamento das práticas escolares, devendo esta prática de gestão ser descentralizada, uma vez que exige a participação de todos, e não somente do gestor.

Antigamente os fundamentos de administração educacional eram baseados no autoritarismo, hoje em dia, estes fundamentos não mais se adequam à realidade das escolas, uma vez que já não estamos no paradigma do tradicionalismo curricular, sendo necessária a criação de novos mecanismos de gestão, onde o aluno seja visto como um sujeito ativo na aprendizagem. Oliveira e Menezes (2018) advertem que os fundamentos da Pedagogia Tradicional são insuficientes, isto inclui também a forma de gerir uma instituição escolar.

Oliveira e Menezes (2018) enfatizam que as pesquisas relacionadas a gestão escolar deixam uma grande lacuna e que só pode ser preenchida mediante investimentos novos neste setor, acrescentam que é preciso fomentar atividades de pesquisa, no sentido de identificar qual o tipo de gestão que é predominante nas escolas brasileiras e quais as formas de otimizar este processo.

A gestão democrática é um modelo de organização escolar que prioriza a participação do coletivo nas decisões. Ela envolve gestores, professores, funcionários, pais, alunos e toda a comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico, no uso dos recursos financeiros e no acompanhamento dos processos de aprendizagem. Ela é um princípio definido pela LDB e pela Constituição Federal. Sendo assim, a percepção da comunidade escolar sobre a gestão democrática pode variar de acordo com o nível de envolvimento, o grau de autonomia e o clima organizacional da escola. Alguns estudos mostram que a gestão democrática pode trazer benefícios como por exemplo, maior comprometimento e responsabilidade dos atores escolares com os objetivos educacionais; melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos; fortalecimento da cidadania e da democracia na escola e na sociedade.

No entanto, a gestão democrática também enfrenta desafios como a resistência de alguns setores à mudança de paradigma e à descentralização do poder; a falta de formação e capacitação dos gestores e dos demais membros da comunidade escolar para exercer a participação efetiva; a limitação dos recursos financeiros e materiais disponíveis para a implementação das decisões coletivas.

A necessidade de participação da comunidade se deve à responsabilidade de todos na tomada de decisões, o que colabora para a abertura de espaços de debate entre os profissionais da educação e comunidade em geral, visto que, os vários problemas enfrentados na escola, tanto os de nível pedagógico quanto os burocráticos, não devem ficar à margem do conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo (DZIOBA, BARION, 2016, p.3).

Portanto, a gestão democrática é um processo complexo e dinâmico que requer o engajamento e o diálogo de todos os envolvidos na educação. Ela pode contribuir para a

melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola e para a formação de cidadãos críticos e participativos (DZIOBA, BARION, 2016).

Entende-se que a qualidade de ensino necessita de uma orientação mais generalizada e ampla, com visão centrada nas estimulações relacionadas ao fazer pedagógico inclusivo e participativo. Ao longo da história de nossa educação, as políticas educacionais têm priorizado a renovação dos métodos de ensino, mas pouco se tem falado na capacitação de professores e gestores. Como estamos falando sobre gestão, é importante mencionar a necessidade de focar as políticas públicas neste processo de qualificação dos gestores, para que tenham competências e habilidades para direcionarem as práticas escolares (OLIVEIRA, MENEZES, 2018).

Existem muitas escolas com boas condições físicas e boa estrutura pedagógica, entretanto, existem dificuldades no gerenciamento das ações pedagógicas. Muitas escolas conservadoras ainda têm dificuldades em renovar as suas práticas, especialmente com relação a aproximação que deve existir entre escola e comunidade. Muitos conteúdos ainda fogem da realidade da comunidade escolar, falta profissionais qualificados e preparados para o atendimento das atuais demandas no âmbito educacional.

Para promover uma gestão educacional democrática e participativa, é preciso saber compartilhar responsabilidades, envolvendo todos em um contexto de participação efetiva, pois, conforme Luck (2006), a boa gestão é aquela que permite superar limitações e fragmentações no sentido de construir a visão e orientação de um conjunto de ações conscientes, voltadas para a formação de alunos autônomos, pautando-se na descentralização das escolhas, bem como na delegação das responsabilidades.

Acreditamos que as escolas devem buscar soluções próprias para seus problemas, encontrando caminhos cujo foco seja a articulação de saberes, onde o fazer pedagógico seja compartilhado e todos tenham os mesmos propósitos educacionais.

Mediante estas afirmações, o objetivo deste estudo é entender os principais desafios e possibilidades da gestão escolar democrática e participativa. E a problemática é: Quais são os principais desafios e possibilidades enfrentados na busca pela implementação eficaz da gestão escolar democrática e participativa nas instituições de ensino? Sendo importante para identificar obstáculos que podem existir no caminho da implementação desse modelo de gestão e encontrar maneiras de superá-los. Ao entender tanto os aspectos positivos quanto as dificuldades, é possível desenvolver estratégias mais eficazes para promover uma gestão democrática e participativa nas escolas.

Em resumo, a justificativa destaca que a gestão democrática na educação é uma abordagem que pode levar a uma melhoria na qualidade da educação, promover soluções

contextualizadas, alinhar propósitos educacionais e enfrentar desafios. Portanto este trabalho busca contribuir para a discussão e implementação desse modelo de gestão nas escolas.

A metodologia adotada foi o estudo bibliográfico realizado a partir da seleção de artigos científicos e livros com temáticas adequadas ao tema explorado na pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

A relação entre Administração e Gestão é vista como uma dinâmica que pode ser comparada da seguinte forma, administração é mais focada na questão organizacional propriamente dita, a gestão, em contrapartida, abrange a questão do cuidado pela aproximação da comunidade ao contexto escolar.

Segundo Luck (2006), o que ocorre é uma dialética de forças que são contrárias e conflituosas, sendo que os níveis de consciência dos que atuam nas escolas são bastante diversos. A autora destaca que cada gestor tem a sua forma de encarar o ensino e as atividades escolares.

Desta forma, a autora deixa claro que cada um destes que compõem o sistema de ensino, compreende os termos: gestão e administração de forma variável e diversificada, pois todos pensamos diferentes e temos ideias diferenciadas umas das outras, mas, o que se deve priorizar, independentemente destas concepções, é sem dúvida a qualidade no ensino e para que isto aconteça, é necessário que haja maior participação da clientela na escola, dando suas opiniões a respeito das atitudes a serem tomadas na escola LUCK, 2006).

A realidade do espaço escolar deve ser sempre levada em consideração, para tanto, a dialética escolar deve estar presente nas ações pedagógicas costumeiras. Esta integração é essencial para o melhor desenvolvimento da escola e da educação. Neste sentido, Luck (2006, p. 53) Afirma: “Realizamos análises não para conhecer a realidade, mas para agir sobre ela de modo consistente, o que demanda visualizá-la, a partir da síntese integradora das análises feitas”.

É importante que haja a integração e associação de saberes entre os que compõem a escola. Na perspectiva da administração não é assim que acontece, podemos citar como exemplo: nesta concepção, a objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a

realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados. Em contrapartida, na gestão temos que a sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.

Quanto a organização das ações, destaca-se que, na administração, “O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas” (LUCK, 2006, p. 61), enquanto na gestão, “O direcionamento consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado”. (LUCK, 2006, p. 65).

Portanto, destacamos que para adotarmos um conceito de gestão escolar, devemos ter em mente que os aspectos democráticos e participativos devem fazer parte do agir dos que se dizem gestores escolares. Se o gestor agir com autoritarismo, então se pode dizer que se trata de um administrador escolar, que é diferente do gestor, cabendo a todos nós, compreender tais perspectivas na intenção de se fazer o melhor em prol da educação brasileira.

Diante destas informações, observa-se que a gestão democrática é aquela que estimula toda a equipe escolar a participar das ações educacionais, não ignorando as demandas da comunidade escolar, estimulando-a sugerir mudanças significativas, contribuindo para que as mesmas aconteçam, para tanto, cabe ao gestor a tarefa de envolver todos os segmentos que compõem a escola nesse contexto de participação ativa, incluindo os pais dos alunos, conforme considera Araújo et al. (2020).

Arroyo (1979, p. 4) destaca o seguinte:

A democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos.

Em outras palavras, a democratização dos processos de gestão escolar consiste na adequação das políticas públicas aos anseios, necessidades e expectativas de um determinado escopo escolar. Mediante estes enfoques, compreende-se que é preciso reexaminar o conceito de gestão, conforme apresenta o subcapítulo a seguir.

2.2 REEXAMINANDO CONCEITOS DE GESTÃO

A escola nem sempre é pautada pelo princípio da gestão democrática, geralmente se confunde a gestão com a administração escolar no contexto das transformações que se opera no mundo do trabalho e relações sociais na “Era da globalização”, nos perguntamos então será que existe, na verdade, interesse em uma gestão democrática? Qual seria então o papel da democracia na escola? (SILVA, 2009).

Dentro de um contexto da rede pública, observa-se pelo que temos notado, que o gestor ou diretor escolar assume uma postura de autoridade, centralizando os laços educacionais e isto reflete no desempenho escolar dos alunos, pois a escola não tem se preocupado em reexaminar a questão da gestão democrática que deve abranger todo o sistema de ensino. Neste sentido, esta concepção de gestão introduz um novo conceito no âmbito das relações de poder e autoridade nos sistemas educativos. Não se aceita mais que a escola tenha um diretor autoritário e que centralize todas as atenções em torno dele, não dando espaços para os demais integrantes opinarem nem participarem dos projetos escolares (SANDER, 2007).

Ao se falar sobre isto, torna-se claro que as relações cotidianas no âmbito escolar deveriam explicitar esta linha de ação, pressupondo-se que toda gestão pressupõe uma ação, e é justamente esta ação que deve ser conjunta, compartilhada entre alunos, professores, gestores etc. “Todavia, muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência dessa verdadeira participação cidadã [...] seja uma realidade”. (FERREIRA 2000, p. 304).

Espera-se do gestor educacional, atitudes compromissadas de construir, de fazer, sem tomar atitudes autoritárias, onde os princípios democráticos prevaleçam, pois a escola deve ser vista como um lugar privilegiado para a construção do conhecimento e como um meio não burocrático onde a base das relações humanas seja o compartilhamento de responsabilidades pedagógicas e sociais. “É essencial destacar que a adoção da gestão democrática no contexto escolar é uma responsabilidade que recai sobre todos os atores envolvidos na instituição de ensino incluindo gestores, professores, coordenadores, pedagogos e demais membros da equipe educacional.”

Dentre todos os conceitos sobre gestão escolar, podemos destacar que a gestão democrática da educação é um valor almejado pela educação de um modo geral, embora a maioria das escolas não utilizem na prática estes elementos referentes a gestão enquanto ação democrática e participativa., lembrando que em muitas escolas, a gestão democrática ainda não é uma realidade, conforme enfatiza Oliveira (2008).

Com base em Damiani (2008), entende-se que para elevar a qualidade da educação pública, é fundamental que o planejamento do currículo escolar englobe integralmente os princípios de gestão compartilhada. Portanto, a construção do projeto pedagógico da escola deve incorporar todos os elementos necessários para garantir essa abordagem colaborativa.

A abordagem colaborativa na gestão escolar é uma forma de organizar e conduzir o trabalho pedagógico nas escolas, baseada na cooperação, na participação e na autonomia dos diferentes atores envolvidos no processo educativo. Essa abordagem visa promover uma aprendizagem mais significativa, contextualizada e integrada, que prepare os estudantes para os desafios da sociedade atual (DAMIANI, 2008).

Além disso, a gestão escolar colaborativa também envolve a articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, como professores, gestores, funcionários, pais e alunos, na definição de objetivos, metas e estratégias para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, a gestão escolar colaborativa busca fortalecer a democracia participativa, a autonomia e o protagonismo dos sujeitos na escola (DAMIANI, 2008).

A construção de identidade própria pressupõe a participação de todos os atores do sistema educacional que interagem entre si. A participação destes atores constitui-se uma dimensão a ser explorada pelos pesquisadores da área da educação. Desta forma, p. 66) diz o seguinte:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão de todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Diante disso, é relevante citar a Lei nº 14.644/2023, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares nas escolas públicas da educação básica. Esses órgãos são formados por representantes das comunidades escolar e local, e têm como objetivo promover a gestão democrática, a participação e a autonomia dos sujeitos na escola (BRASIL, 2023).

Essa lei foi sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, após ser aprovada pelo Congresso Nacional e se baseia nos princípios da personalização do ensino, da interdependência positiva, da interação promotora, da avaliação do processo e das habilidades sociais, que são considerados fundamentais para uma aprendizagem mais significativa, contextualizada e integrada (BRASIL, 2023).

A lei também define as competências dos estados, dos municípios e do Distrito Federal para instituir os Conselhos Escolares e os Fóruns dos Conselhos Escolares, de acordo com as

suas peculiaridades e legislações específicas. Além disso, estabelece que o Conselho Escolar é o órgão deliberativo da escola, composto pelo diretor e por representantes eleitos das seguintes categorias: professores, funcionários, pais, alunos e membros da comunidade local (BRASIL, 2023).

Com base nessa lei, entende-se que não é aceitável uma concepção de racionalidade e burocracia educacional, mas sim, uma concepção onde atores ou segmentos estabeleçam relações dinâmicas, contribuindo para o desenvolvimento de projetos educacionais eficientes a partir de mecanismos de construção da autonomia escolar.

Torna-se, pois, necessário encarar a escola com esta dinâmica de interação entre os seus diversos integrantes. Os pais dos alunos, não podem ficar de fora desta dinâmica de criação de um ambiente educacional autônomo e democrático. Segundo Luch (2006, p. 68), existem ações para o envolvimento dos pais e da comunidade escolar, ela aponta para a necessidade de se “garantir livre acesso da comunidade à escola, a partir de criação de espaços de atuação e participação”.

3. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho documental. Segundo Gil (2021, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste sentido, selecionou-se os artigos científicos na Base de Dados Scielo, nos quais foram realizadas inicialmente uma leitura seletiva e interpretativa. Adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, combinando uma análise bibliográfica com uma pesquisa exploratória de documentos já publicados.

A pesquisa bibliográfica envolveu a coleta e análise de uma variedade de documentos que serviram como fonte de informações relevantes. E para alcançar o objetivo da execução do trabalho, recorreu-se a quatro livros, dos quais foram lidos 40% do livro “Gestão Democrática da Escola Pública” de Vitor Henrique Paro (2016), 70% do livro “Escola de Direito - Reinventando a Escola Multisseriada” de Maria Isabel Antunes Rocha e Salomão Mufarrej Hage (2010), 30% do livro “Como Elaborar Projetos de Pesquisas” de Antônio Carlos Gil (2021) e 100% do livro “Gestão Educacional – Uma Questão Paradigmática” de Heloísa Lück. Todos encontrados na biblioteca da IFRO, exceto Heloísa Lück. Além disso, selecionamos nove artigos relevantes para leitura e interpretação.

A seleção dos artigos foi baseada em critérios específicos, incluindo a relevância para o nosso tema de pesquisa e a presença das palavras-chave: “Gestão Democrática”, “Participativa”, “Possibilidades” e “Desafios”. Na escolha final, aplicou-se critérios de exclusão, ficando com fontes relevantes e de qualidade.

Após a leitura e interpretação dos artigos selecionados, organizamos um fichamento para resumir as principais ideias abordadas nos textos, bem como o posicionamento teóricos de autores treinados. Posteriormente classificamos e listamos os documentos por gênero, título e ano de publicação a fim de estruturar nossa análise. Dentro do Quadro 01, encontra-se as especificidades dos documentos que foram submetidos à análise:

Quadro 01: Descrição das especificidades dos documentos

Gênero	Autor	Título	Ano
Artigo	ARAÚJO, Francisco Roberto Diniz et al.	Gestão Democrática e Participativa: Desafios e Possibilidades na Escola Atual.	2020
Artigo	ARCEGA, P.F.	Relação família e escola e sua influência na aprendizagem da criança: uma revisão de literatura integrativa. Revista PsicoFAE.	2018
Livro	LÜCK, Heloísa.	Gestão Educacional: uma questão paradigmática.	2006

Fonte: Elaboração própria pelos autores

Para Ludke e André (2014, p.14), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.

Portanto, após a realização das leituras das obras selecionadas, foram feitas as considerações com base nos estudos de cada autor que foi consultado, visando alcançar o objetivo do estudo que foi entender os principais desafios e possibilidades da gestão escolar democrática e participativa.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Ao refletirmos sobre o termo “gestão escolar”, encontramos, de forma intrínseca, temas como: democracia, cidadania, participação e etc. Tradicionalmente se costuma confundir gestão com administração escolar, este conceito está muito interligado e se torna difícil mudar o pensamento dos indivíduos em torno deste aspecto. Oliveira e Menezes (2018, p.2) “a noção de gestão democrática traz diversos significados e possibilidades a serem discutidos dentro do contexto político, econômico e cultural da sociedade”.

Oliveira e Menezes (2018) acrescentam que a discussão sobre a gestão democrática é prioritariamente necessária no ambiente escolar, buscando-se orientar supervisores, coordenadores e professores a agirem de forma democrática, estimulando a participação ativa de toda a comunidade escolar em suas ações pedagógicas. É necessário, portanto, um compromisso com a democracia por parte de todas as pessoas envolvidas no teatro escolar, gestores(as), docentes, discentes, quadro técnico e operacional.

Luck (2006) apresenta alguns aspectos que sistematizam as principais diferenças entre administração e gestão escolar, que seria justamente a mudança do paradigma da administração para o de gestão, ambos os termos se diferenciam muito um do outro. Em suma, a autonomia da gestão, supervisão e orientação escolar deve ser encarada sempre como um aspecto importante nas instituições de ensino. Desta forma, é necessário se levar em consideração os aspectos múltiplos e complexos na tomada de decisões escolares e é a partir da participação de todos nas decisões tomadas, que a gestão da escola vai se desenvolvendo, visto que, segundo a autora, a autonomia constitui-se um processo de dupla mão e de interdependência (LUCK, 2006).

Entende-se com isto, que a escola deve abrir espaços para que todos possam participar ativamente das ações pedagógicas, visando sempre o enriquecimento da educação oferecida pela escola. A qualidade da educação escolar depende da forma que são conduzidas as atividades da escola de uma forma geral.

Não se pode pensar na construção da autonomia escolar se não for com base no entendimento sobre a reciprocidade de atitudes entre dirigentes do sistema de ensino e entre a própria comunidade escolar. Para Freire (2013), a escola é constituída por segmentos que, seguindo os mesmos objetivos educacionais, podem promover mudanças significativas. Acredita que as próprias famílias dos alunos devem ser estimuladas a participarem das ações escolares, no sentido de estimularem os filhos a serem agentes transformadores.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Arcega (2018, p.3) destaca que a escola “deve desenvolver uma relação mais íntima com a família, pois é ela a fonte dessas importantes informações”. Destacam também que o professor “só aprende a respeito de suas reais particularidades se possibilitar o diálogo com os pais, onde os dois lados possam falar a mesma língua”.

Ao refletir-se sobre o termo “gestão escolar” no contexto dos desafios e possibilidades, encontramos a questão de formar o aluno para exercer a sua cidadania, em outras palavras, a escola não deve preocupar-se apenas com o ensino da leitura e escrita, mas também formar para a vida em sociedade, isso inclui os seguintes desafios: envolver os alunos no contexto escolar, possibilitar o desenvolvimento do pensamento e postura crítica e política, contribuir para a diminuição da indisciplina escolar, exercitar a prática da democracia, aumentar o trabalho coletivo e participativo, como também, a produtividade e rendimento escola (ARAÚJO, et al. 2020).

Em relação aos desafios, enfatizamos a falta de participação dos professores, a pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, a resistência às mudanças sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, a necessidade de um gestor politizado, comprometido e capacitado (ARAÚJO, et al. 2020).

Faz-se necessário portanto, se considerar o que cada um tem a contribuir em termos de conhecimentos e experiências e da capacidade de assumir responsabilidades. Tanto o gestor quanto o coordenador e supervisor pedagógico devem focar na criação de um ambiente democrático e participativo, onde todos possam ter voz ativa e construir juntos a identidade escolar, focando na formação de cidadãos conscientes acerca das suas responsabilidades sociais e políticas na sociedade (ARCEGA, 2018).

A autonomia corresponde, portanto, a uma cultura própria da escola, que coincide com a realidade local. Essa cultura, caracteriza-se, portanto, pelas iniciativas, entusiasmos, responsabilidades, orientação para a obtenção dos resultados necessários, ética e prestação de contas. E o que é mais importante, ao nosso ver, é a questão da participação dos segmentos da escola na tomada de atitudes, que seria o processo social coletivo no modo de se “fazer” a escola (FREIRE, 2013).

Segundo Paro (2016), a democracia (no sentido educacional), não pode ser encarada como por exemplo “governo do povo” ou ainda “vontade da maioria”, mas, como uma forma de mediação, visando sobretudo a preparação dos indivíduos para a vida em sociedade. Desta forma, compreende-se que a gestão democrática e compartilhada implica a participação dos

segmentos da escola na elaboração e execução das atividades pedagógicas em prol do desenvolvimento escolar dos alunos.

No entanto os desafios (cultura autoritária, falta de recursos, participação desigual e resistência à mudança) e as possibilidades (participação ativa, melhoria na qualidade da educação, engajamento dos alunos, transparência e prestação de contas, empoderamento da comunidade e fomento da comunidade escolar) precisam ser considerados. Pois é importante reconhecer e superar os desafios, para colher os benefícios da democratização escolar.

As resistências são oriundas de diversas localidades distintas, desde a gestão, docentes, discentes, servidoras e servidores, terceirizados, bem como por parte da comunidade, que em algumas situações também não está habituada a participar dos processos de escolha e de tomada de posicionamentos. Nesse sentido, é necessário a criação de uma cultura da democracia, além do compromisso ético e estético de todas as pessoas que atuam nos processos decisórios e de ensino-aprendizagem.

Para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da gestão escolar democrática e participativa, é essencial investir na capacitação dos envolvidos, criar estruturas de tomada de decisão claras e garantir que os processos sejam inclusivos e equitativos. Além disso, a educação e a conscientização sobre os benefícios desse modelo podem ajudar a construir apoio e promover uma cultura de participação ativa na escola.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das teorias supracitadas, observa-se que a gestão escolar deve estar totalmente comprometida com a qualidade da educação oferecida aos seus alunos. Independentemente do contexto social no qual a escola esteja inserida, é necessário pensar na coletividade, da formação de alunos autônomos e com capacidades de refletir sobre a realidade da sua comunidade e transformá-la a partir de suas ações ativas, buscando sempre conscientizar a toda a comunidade escolar acerca dos seus papéis e responsabilidades na sociedade como um todo.

A administração escolar que promove a democracia e a participação oferece vários benefícios, incluindo um maior engajamento dos estudantes no ambiente escolar, o fomento do pensamento crítico e da consciência política entre os alunos, a redução da indisciplina escolar, a prática da democracia, o estímulo ao trabalho em equipe e à participação ativa, além do aumento da eficiência e do desempenho da gestão.

Em relação aos desafios da gestão escolar democrática, pode-se destacar a falta de participação dos professores, a pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, a resistência às mudanças sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, a necessidade de um gestor politizado, comprometido e capacitado.

A importância da autonomia na gestão escolar está em possibilitar que a escola se torne um espaço de construção coletiva do conhecimento, de desenvolvimento humano e social, de exercício da cidadania e de transformação da realidade.

A autonomia na gestão escolar também permite que a escola se adapte às mudanças e aos desafios do contexto contemporâneo, respondendo às demandas e expectativas dos alunos, dos professores, dos pais e da comunidade. A autonomia na gestão escolar ainda favorece a criatividade, a diversidade, a cooperação e o protagonismo dos sujeitos envolvidos no processo.

Portanto, fica compreendido que o gestor escolar deve pensar no envolvimento coletivo de toda a comunidade, este profissional deve ter competências e habilidades para identificar as demandas da escola e investir na superação das dificuldades relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem.

Existem muitas estratégias que podem ser desenvolvidas pelos gestores no sentido de estimular a participação e autonomia escolar dos alunos, dentre elas podemos citar a realização de eventos voltados para a comunidade. A gestão escolar democrática e participativa é uma abordagem que tem o potencial de melhorar a educação e o funcionamento das escolas, promovendo a participação de todos os envolvidos. No entanto, é importante reconhecer e superar os desafios, como a resistência à mudança e a desigualdade de poder, para colher os benefícios da democratização da gestão escolar.

Uma outra iniciativa importante é a criação de programações para a comunidade atendida pela escola aos finais de semana, dentro do ambiente escolar, como por exemplo, oficinas sobre direitos humanos, democracia, mostra das produções estudantis, prevenção a doenças entre outras inúmeras possibilidades.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Francisco Roberto Diniz et al. Gestão democrática e participativa: desafios e possibilidades na escola atual. V CONEDU, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_I_D183_07082018211304.pdf. Acesso em 19 set. 2023.
- ARCEGA, P.F. Relação família e escola e sua influência na aprendizagem da criança: uma revisão de literatura integrativa. **Revista PsicoFAE**, 2018.
- ARROYO, Miguel Gonzáles. **Administração da Educação, Poder e Participação**. Educação & Sociedade, São Paulo, Ano I, n. 2, p. 35-46, janeiro 1979.
- BRASIL. LEI Nº 14.644, DE 2 DE AGOSTO DE 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm. Acesso em 14 out. 2023.
- DAMIANI, Magda Floriana. **Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios**. Educar, Curitiba, n. 31, Editora UFPR, 2008.
- DZIOBA, Dalciana Gessi; BARION, Isabel Francisco de Oliveira. A participação da comunidade na gestão democrática da escola. Vol. 1 Cadernos PDE, 2016. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uel_dalcianagessidzioba.pdf. Acesso em 19 out. 2023.
- FERREIRO, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: resignificando conceitos e possibilidades**. – São Paulo, Cortez, 2000.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa** (47a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- OLIVEIRA, I.C; MENEZES, I.V. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cad. Pesqui. 48 (169), may-Aug 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em 12 set. 2023.
- PARO Vitor H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2016.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2009.

ANEXADOS - SLIDES

Gestão Escolar Democrática e Participativa: Desafios e Possibilidades

INSTITUTO FEDERAL Rondônia

Curso Superior de Graduação em **Gestão Pública**

Estudantes: Cléia da Silva Abreu e Sandra Aleixo Karling
Orientadora: Mestre Sandra Carla Pereira Barbosa

Porto Velho – RO
2023

INTRODUÇÃO:

“Gestão escolar democrática e participativa:
Um princípio fundamental da educação

“Busca promover a participação da comunidade escolar e enfrentar **desafios e possibilidades”**

INSTITUTO FEDERAL Rondônia

Introdução

“Processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de organização das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos da escola (...). (Lück, 2006).

INSTITUTO FEDERAL Rondônia

“Possibilidades e desafios” da gestão escolar democrática.

Envolvimento da comunidade escolar.

Falta de participação dos professores.

INSTITUTO FEDERAL Rondônia

Autonomia na Gestão Escolar

“Autonomia na gestão escolar”


4 Dimensões da autonomia:

Pedagógica, Administrativa, Financeira e Jurídica

INSTITUTO FEDERAL Rondônia

Mudança de Paradigma
 “Mudança de paradigma na administração escolar”


Autoritarismo:
 Antigos fundamentos autoritários estão dando lugar a novas abordagens na gestão escolar.



INSTITUTO FEDERAL
Roraima


Capacitação de Gestores e Professores:
 “A importância da capacitação de gestores e professores”

Existe a necessidade de políticas públicas focar na qualificação dos professores e gestores educacionais.




INSTITUTO FEDERAL
Roraima

Objetivo da Pesquisa:
 “Este estudo busca compreender os principais desafios e possibilidades da gestão escolar democrática e participativa”.



INSTITUTO FEDERAL
Roraima

Problemática
 “Quais são os principais desafios e possibilidades enfrentados na busca pela implementação eficaz da gestão escolar democrática e participativa nas instituições de ensino?”




INSTITUTO FEDERAL
Roraima

Justificativa:
 “A gestão democrática na educação pode melhorar a qualidade da educação e promover soluções contextualizadas”.

INSTITUTO FEDERAL
Roraima


Contribuição:
 “Este trabalho busca contribuir para discussão e implementação da Gestão democrática nas escolas”.



INSTITUTO FEDERAL
Roraima

Fundação Teórica

- ▶ **Relação entre Administração e Gestão Escolar**
 - Lück (2006) descreve sobre a dialética de forças na gestão escolar e as diferentes perspectivas dos gestores.
- ▶ **Reexaminando Conceitos de Gestão**
 - Lück (2006) descreve sobre os órgãos colegiados escolares como mecanismos de gestão.




Metodologia de Pesquisa Bibliográfica

Abordagem Qualitativa e Fontes de Dados

- **Introdução à Metodologia da Pesquisa Bibliográfica:**


A metodologia desempenha um papel fundamental em direcionar nosso estudo e garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.
- **Tipo de Pesquisa Realizada:**

A pesquisa realizada neste trabalho é uma pesquisa bibliográfica de cunho documental. Em termos simples nossa pesquisa baseia-se em fontes de informações já elaboradas, principalmente livros e artigos científicos.



Definição da Pesquisa Bibliográfica

- “A pesquisa bibliográfica é uma abordagem metodológica que se baseia na análise de material já elaborado, composto principalmente por livros e artigos científicos.” (Gil, 2021, p. 44).




Fontes de Dados

1. Livro: “Gestão Democrática da Escola Pública” de Vitor Henrique Paro (2016)
 1. Porcentagem de leitura: 40%
 2. Origem: Biblioteca da IFRO
2. Livro: “Escola de Direito - Reinventando a Escola Multisseriada” de Maria Isabel Antunes Rocha e Salomão Mufarrej Hage (2010)
 1. Porcentagem de leitura: 70%
 2. Origem: Biblioteca da IFRO
3. Livro: “Como elaborar projetos de pesquisas” de Antônio Carlos Gil (2021)
 1. Porcentagem de leitura: 30%
 2. Origem: Biblioteca da IFRO
4. Livro: “Gestão Educacional - Uma Questão Paradigmática” de Heloisa Lück
 1. Porcentagem de leitura: 100%
 2. Origem: Internet




CrITÉrios de Seleção de Fontes

1. Relevância para o Tema de Pesquisa
2. Palavras-Chave Relevantes
3. CritÉrios de Exclusão
4. Fontes Relevantes e de Qualidade



Quadro 01: Descrição das especificidades dos documentos que foram submetidos à análise.

Gênero	Autor	Título	Ano
Artigo	ARAÚJO, Francisco Roberto Diniz et al.	Gestão Democrática e Participativa: Desafios e Possibilidades na Escola Atual.	2020
Artigo	ARCEGA, Patricia Faya Van Wilpe.	Relação família e escola e sua influência na aprendizagem da criança: uma revisão de literatura integrativa. Revista PsicoFAE.	2018
Livro	LÜCK, Heloisa.	Gestão Educacional: uma questão paradigmática.	2006



Discussão e Resultados

- ▶ Reflexão sobre a Gestão Escolar;
- ▶ Diferenças entre Administração e Gestão;
- ▶ Participação Ativa na Escola;
- ▶ Desafios e Possibilidades da Gestão Escolar Democrática;
- ▶ Preparação para a Vida em Sociedade;
- ▶ Enfrentando Desafios e Maximizando Oportunidades.

INSTITUTO
FEDERAL
Roraima

Considerações Finais

- ▶ Compromisso com a Qualidade da Educação
- ▶ Benefícios da Gestão Escolar Democrática e Participativa
- ▶ Desafios da Gestão Escolar Democrática
- ▶ Importância da Autonomia na Gestão Escolar
- ▶ Competências do Gestor Escolar
- ▶ Estratégias para Estimular a Participação e Autonomia
- ▶ Superando Desafios para Colher Benefícios

INSTITUTO
FEDERAL
Roraima

Obrigada pela sua atenção!

cléia.silvabreu@hotmail.com
aleixosandra99@gmail.com

INSTITUTO
FEDERAL
Roraima