



## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Uma perspectiva sob as relações de poder

Paloma Monique Bezerra da Silva<sup>1</sup>  
Joatan Silva de Oliveira<sup>2</sup>  
Victor Hugo de Oliveira Henrique<sup>3</sup>  
Manuel Bandeira dos Santos Neto<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente estudo objetiva discutir sobre a gestão democrática nas redes públicas de ensino no contexto neoliberal. Diante disso, realizamos uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão de literatura e os dados com a análise de conteúdo. Destacamos, que é evidente que a gestão escolar tem como foco incluir todos os sujeitos da comunidade escolar em prol de uma ação que facilite a comunicação, o bom desenvolvimento e funcionamento das práticas escolares. Acima de tudo, todos os sujeitos desses campos devem ter voz ativa, suas opiniões devem ser levadas em consideração e, principalmente, participar inteiramente na busca de melhorias para todo o contexto escolar. Ademais, as relações de poder acabam perpassando a liberdade de expressão e se instaurando em falsas ideologias e discursos sutis sobre o que é democracia e gestão democrática. Com isso, a lógica do discurso fica pautada numa perspectiva neoliberal, deixando de lado toda e qualquer forma de, não só gestão, como também educação libertária, democrática e participativa. A competitividade e a busca por resultados se tornam o eixo central das políticas educacionais, na qual o gestor é a principal figura de poder, enquanto toda a comunidade escolar segue aceitando a lógica, e não fazendo nada para intervir sobre o sistema.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Relações de poder. Neoliberalismo. Participação. Competitividade.

### 1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar nas redes públicas de ensino, situada sob o viés democrático, fundamenta uma abrangente discussão que relaciona as realidades e problemáticas das escolas, no que diz respeito a prática de gestar e como essa atividade deve ocorrer, levando em consideração os cenários e objetivos construídos em prol de uma educação libertária, democrática e participativa. Desse modo, os preceitos da gestão escolar democrática ultrapassam os muros escolares, e envolve todos os sujeitos e comunidade

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia, do Núcleo de Formação Docente do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; [paloma.monique@ufpe.br](mailto:paloma.monique@ufpe.br)

<sup>2</sup> Graduando do Curso de Pedagogia, do Núcleo de Formação Docente do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; [joatan.oliveira@ufpe.br](mailto:joatan.oliveira@ufpe.br)

<sup>3</sup> Professor Doutor da Faculdade de Educação e Ciências Integradas do Sertão de Canindé (FECISC/UECE), [victorhugo.henrique@uece.br](mailto:victorhugo.henrique@uece.br)

<sup>4</sup> Professor Adjunto na Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Sertão Central (FECLESC)/ Universidade Estadual do Ceará (UECE), [manuel.bandeira@uece.br](mailto:manuel.bandeira@uece.br)

escolar. Sendo assim, essa gestão democrática deve ser direcionada a todos e efetuada com igualdade e discernimento.

É preciso analisar como a perspectiva democrática é trabalhada pela gestão e pela escola. Entende-se que a gestão democrática precisa e deve estar direcionada a todos os sujeitos, os incluídos nas atividades e demais questões situadas pelo espaço educacional, assim como pontua Santos (2006):

Nessa perspectiva de organização e gestão escolar, os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc. - são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que sua participação no processo deve acontecer de forma clara e com responsabilidade. Aqui torna-se necessário enfatizar a participação e autonomia como dois dos princípios básicos da gestão democrática. (SANTOS, 2006, p.04)

Logo, a gestão democrática está respaldada em diversos pilares que são constituídos pela abrangência do campo educacional, por isso, pensar apenas sobre a gestão democrática sem ampliar os olhares para a educação, é elaborar um discurso esvaziado e excludente.

Ademais, ao analisarmos a gestão escolar, percebe-se que grande maioria das pessoas, inclusive as que estão presentes todos os dias no âmbito escolar, confundem o que é administração escolar e gestão escolar. Esses termos carregam em si, grandes diferenças, sendo estes marcadores importantes sobre a qualidade da educação pública. Quando abordamos a gestão como se fosse uma administração, estamos comparando-a com uma empresa, que precisa rigidamente seguir regras, o que consequentemente implica numa visão de educação alicerçada na hierarquia e na autoridade. Para Santos (2006):

A gestão escolar e/ou da educação, entendida então como controle do processo de materialização da política educacional nas escolas, nesta perspectiva, está organizada por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupõe uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Nesse formato, quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizava, menos poder de decisão no processo ele detinha. (SANTOS, 2006, p. 03)

Dessa maneira, a educação segue sendo alvo de uma política e de um modelo neoliberal baseado no tecnicismo e no poder, na qual não há diálogo, interação entre os meios e o trabalho é repartido, de modo a transformar a escola numa empresa. Logo, essa ideia de gestão democrática escolar, adentra uma perspectiva neoliberalista que segrega

toda a comunidade escolar, centraliza a figura do diretor e trabalha em cima de políticas capitalistas, na qual a competitividade e a busca por resultados se tornam o eixo central da pauta, roubando todo e qualquer foco de uma educação emancipatória.

Este trabalho, tem o objetivo geral de entender como as relações de poder e o discurso neoliberal perpassam as gestões escolares nas redes públicas de ensino. Com isso, os objetivos específicos pretendem: discutir a forma que a hierarquia e a autoridade sobressaem a liberdade de expressão; analisar como a gestão democrática é prejudicada pelas relações poder, através do discurso neoliberal; e investigar como a competitividade e a busca por resultados se tornam o eixo central das políticas educacionais.

Desta forma, questiona-se: Como as relações de poder neoliberais afetam as gestões democráticas na perspectiva das redes públicas de ensino? Diante disso, traçamos o caminho metodológico desta pesquisa.

## **2. METODOLOGIA**

A construção deste presente estudo, foi feita a partir de uma revisão de literatura, na qual teve como metodologia a análise documental, sendo apoiada pela a análise de artigos, dados estatísticos, livros, sites da internet, entre outras procedências, que focam no assunto aqui exposto. Logo, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 05), a análise documental é “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Nesse sentido, a análise documental pode ser construída diante das mais variadas fontes, incluindo livros, matérias, fotos, vídeos, leis, jornais, revistas, etc.

Sendo assim, diante da coleta de dados com a análise do conteúdo, foi utilizada a pesquisa qualitativa como recurso metodológico, sendo o foco principal pesquisar e analisar os conhecimentos sobre a temática por meio de trabalhos de terceiros, com intuito de desenvolver reflexões e informações significativas sobre o assunto abordado. Diante disso, para Minayo (2009, p. 21) a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Ou seja, é através dessa pesquisa que o escrito aprofundará questões que envolvem fenômenos humanos, na qual qualificam intenções e ações para modificação deste meio.

Por fim, para a fundamentação do estudo foi utilizada o aprofundamento das concepções de gestão escolar, pela visão de Luck (2006) que aborda aspectos quanto a

importância da gestão democrática, uma vez que através dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto; Santos (2006), na qual a mesma fala que a gestão escolar e/ou da educação, é entendida como um controle do processo de materialização da política educacional nas escolas, e que nesta perspectiva está organizada por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupõe uma organização de poder verticalizada e hierarquizada; Além de Paro (1998) na qual trará uma perspectiva sobre como o Estado e suas demandas transformam o que deveria ser uma gestão democrática, em um anexo de empresa, focando em práticas estritamente tecnicistas que são importadas da administração empresarial capitalista. Ademais, traremos outras fundamentações que abarcará fatos importantes diante da temática.

### **3. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NAS REDES PÚBLICA DE ENSINO**

A gestão escolar diz respeito a área de atuação que é responsável por firmar, sustentar e mostrar qual direcionamento se deve tomar diante das escolas e dos sistemas de ensino, sendo capaz de estimular o modo de ser e como sua ação será feita, na qual objetiva uma qualidade de ensino universal e igualitária.

Se torna evidente que a gestão escolar tem como foco incluir todos os sujeitos da comunidade escolar em prol de uma ação que facilite a comunicação, o bom desenvolvimento e funcionamento das práticas escolares. Acima de tudo, todos os sujeitos desses campos devem ter voz ativa, suas opiniões devem ser levadas em consideração e, principalmente, participar inteiramente na busca de melhorias para todo o contexto escolar. Diante disso, um dos princípios para se ter uma gestão escolar mais justa é por meio da democracia. Consoante Luck (2009)

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. (LUCK, 2009, p. 70)

Nessa perspectiva, pensar em gestão escolar democrática é e deve ser uma prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. Com essa lógica, a participação se estabelece em uma manifestação de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Portanto, pode-se definir a gestão democrática, como sendo o

processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (Luck, 2009).

Diante disso, a participação constitui-se como uma parte essencial na prática gestacional, uma forma significativa de, ao permitir maior aproximação entre os membros da comunidade escolar, reduzir as desigualdades entre eles. Portanto, para Luck (2007) a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. Ademais, atualmente, os sistemas de educação brasileiros vem se convertendo em uma verdadeira luta diante das relações de poder, na qual a consequência é a educação ser tornar o principal alvo de políticas públicas, com um discurso esvaziado de educação para todos, sendo que na verdade o foco é a competitividade que é arraigada pelas cláusulas neoliberais.

#### **4. RELAÇÕES DE PODER CONSTITUÍDAS NO AMBIENTE ESCOLAR**

É evidente que a educação é um processo estritamente humano, que ocorre por meio do relacionamento interpessoal, sobretudo, funda-se pela atuação de pessoas. Entretanto, ao observarmos a gestão escolar, identifica-se que a maioria das pessoas, dentro da comunidade escolar, e também fora dela, confundem o que é, de fato, uma administração escolar e gestão de pessoas. Apesar, de ser claro a diferença, os termos carregam em si, grandes diferenças, sendo estes marcadores importantes sobre a qualidade da educação pública. Para Santos (2006)

A gestão escolar e/ou da educação, entendida então como controle do processo de materialização da política educacional nas escolas, nesta perspectiva, está organizada por um organograma piramidal das funções, ou seja, a administração escolar pressupunha uma organização de poder verticalizada e hierarquizada. Nesse formato, quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo se localizava, menos poder de decisão no processo ele detinha. (SANTOS, 2006, p. 03)

Dessa maneira, quando abordamos a gestão como se fosse uma administração, estamos comparando-a com uma empresa, que necessita rigidamente seguir normas, o que conseqüentemente implica numa visão de educação alicerçada na hierarquia e na autoridade. Por esse motivo, a educação segue sendo alvo de uma política e de um modelo baseado no tecnicismo e no poder, na qual não há diálogo, interação entre os meios e o trabalho é repartido, de modo a transformar a escola numa empresa.

Diante do cenário de políticas educacionais, na qual o Brasil está atualmente instaurado, é fato que há uma descentralização, na qual o contexto neoliberal toma todo o lugar de uma gestão que deveria ser democrática e seguir um modelo circular. Cada vez mais, a lógica economicista-instrumental vem cercando a educação. A descentralização e a democratização batem de frente, visto que, consoante a Azevedo (2001) o Estado aborda que

Justificativa é transferir responsabilidades que seriam do poder central para o poder local, com vistas a reduzir o papel do Estado a suas funções mínimas, na busca da eficiência e da otimização dos gastos públicos em que os investimentos nas políticas sociais não são prioritários. (AZEVEDO, 2001, p. 07)

Ao observarmos isso, é evidente que as gestões públicas escolares concordam com a perspectiva dos processos políticos, vista disso, é a partir das intervenções políticas aplicadas diariamente nas redes de ensino, que vamos sendo forçados a acatar tais condições, sendo assim as relações são baseadas no poder. Dessa forma, é impossível falar em gestão sem falar do uso do poder.

Diante desse sistema de opressor e oprimido, a figura de maior autoridade dentro da escola é o gestor(a), pois ele/ela é o/a principal agente administrador de todo e qualquer processo político, sendo ele burocrático ou não. A imagem que tem do gestor(a) é a de autoridade máxima, determinadora das tarefas e que precisa ser respeitada. Essa visão acarreta, por muitas vezes, em uma soberania exacerbada, fazendo com que o gestor(a) ocupe um lugar de respeito e merecimento. Ademais, o lugar de diretor em uma escola não é feito por ele próprio (Pereira, 1976), mas para o seu desempenho utiliza centralmente a política e o conhecimento técnico. Logo, as relações de poder e de hierarquia se afunilam diante do papel exercido pelo gestor(a), na qual conduz a gestão escolar como uma forma de dominação.

## **5. A POLÍTICA DE COMPETITIVIDADE E RESULTADOS**

A gestão escolar democrática está baseada em uma série de alicerces que envolvem todo o âmbito educacional, sendo assim, ao pensarmos em gestão democrática sem incorporar a visão sobre todas as perspectivas e relações de poder existentes, seria induzir um discurso esvaziado, visto que essas relações estão sempre presentes. Sendo assim, “no campo educacional, estende-se um debate (que não é novo) sobre os fatores que fazem com que práticas se perpetuem, por exemplo, em relação à democratização das

escolas e a dificuldade que a gestão democrática enfrenta para se consolidar nas escolas.” (PERBONI e OLIVEIRA, 2021, P.3).

Sob essa lógica, é necessário analisar como os discursos neoliberais influenciam diretamente a educação, e como está inserida essa tal “democratização” das escolas em relação a essas lógicas dominantes do sistema capitalista, ou seja, é imprescindível compreender o contexto educacional e suas políticas, para que assim, seja capaz de entender a realidade das escolas brasileiras, nas quais são baseadas na lógica mercantilista e tecnicista. Consoante Paro

“não basta formar para o trabalho, ou para a sobrevivência, como parece entender os que veem na escola apenas um instrumento para preparar para o mercado de trabalho ou para entrar na universidade (que também tem como horizonte o mercado de trabalho). Se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade. (PARO, 1998, p. 02)

Desta maneira, a quantidade e a produtividade são temas que cada dia mais estão ganhando espaço e fala nos sistemas educacionais. Isso ocorre devido ao grande número de metas a serem batidas, que são estabelecidas pelo Estado, onde o que se toma por prioridade é o índice de produtividade, o que conseqüentemente, não levam em consideração a qualidade da educação ofertadas para os educandos. Para mais, é possível pontuar diversas questões que influenciam esse discurso neoliberal, como a preocupação por parte do setor/governo público em alcançar metas que são transformadas em números, o aumento e pressão sob o trabalho docente, o estreitamento do currículo, dentre outros aspectos que se subtemem que a educação é e deve ser baseada na lógica empresarial, neoliberal e capitalista.

Logo, as políticas educacionais são “baseadas apenas nos índices de aprovação e reprovação ou nas tais avaliações externas que se apoiam exclusivamente no desempenho dos alunos em testes e provas realizadas pontualmente” (PARO, 1998, p.03). Sendo assim, os discentes e docentes são os principais atingidos com essa onda de rivalidade e competitividade entre as escolas na corrida por bons resultados, na qual há conseqüências direta no currículo escolar, além do aumento da intensificação e cobrança do trabalho docente.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com a realização desse estudo, após a realização dos fundamentos teóricos e também de acordo com os dados já apresentado e tendo como a pergunta da pesquisa:

Como as relações de poder neoliberais afetam as gestões democráticas na perspectiva das redes públicas de ensino? Foi possível verificar que para entender a gestão escolar democrática é primordial entender sua efetivação nos espaços públicos, como também a importância de boas escolhas desde o início e a importância do planejamento, trabalho em equipe para que as coisas fluam e tenho como pauta principal a educação e igualdade.

As relações de poder, acabam perpassando a liberdade de expressão e se instaurando em falsas ideologias e discursos sutis sobre o que é democracia e gestão democrática. Com isso, a lógica do discurso fica pautada numa perspectiva neoliberal, deixando de lado toda e qualquer forma de, não só gestão, como também educação libertária, democrática e participativa.

Sobre a política de resultados e competitividade, nota-se que se tornaram o eixo central das políticas educacionais da atualidade. Esse sistema baseia-se em metas pré-estabelecidas, que são pautadas na produtividade e não na qualidade de ensino, que logo acabam refletindo diretamente no nível de aprendizagem dos estudantes, na qual se tornam vítimas um grande estreitamento do currículo e são privados de uma educação que deveria ser mais libertária, autônoma e igualitária.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos questionamentos abordados em torno da “Gestão escolar democrática: Uma perspectiva sob as relações de poder” constatou-se que o panorama entre a gestão escolar democrática e as relações poder de cunho neoliberais no ambiente escolar acontecem de forma multifacetada e estritamente complexa. O neoliberalismo, como ideologia política e econômica, muitas vezes enfatiza a privatização, a competição e a maximização dos lucros, o que pode entrar em conflitos democráticos de igualdade, participação e inclusão. No entanto, é possível argumentar que uma gestão escolar democrática pode ser uma resposta às tendências neoliberais, buscando promover a participação dos diferentes atores da comunidade escolar na tomada de decisões, priorizando a diversidade de perspectivas e o bem-estar coletivo em detrimento dos interesses individuais ou corporativos.

Ao pensar a gestão escolar sob uma perspectiva democrática, reconhecemos a importância de envolver todos os membros da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e gestores) na tomada de decisões, definição de objetivos,

políticas e demais práticas da escola. Isso implica em um processo de diálogo aberto e inclusivo, no qual as diferentes vozes são ouvidas, respeitadas e acolhidas.

Foi através de questões norteadoras que podemos ver, de forma geral, que as relações de poder neoliberais afetam as gestões democráticas nas redes de ensino público ao influenciar diretamente na distribuição de recursos, restringir a autonomia das escolas, promover a comercialização da educação e perpetuar as desigualdades de acesso e participação. Dentro dessas perspectivas, pode-se analisar as várias movimentações que compõem os cenários de gestão e perceber suas singularidades e que em vários aspectos podemos encontrar suas semelhanças, mesmo em locais diferentes, seus aspectos podem se encontrar.

## 8. REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Janete M. Lins. **Políticas de Descentralização da educação, Municipalização, do Ensino Fundamental e Desigualdades Educacionais**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2001.
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 2 ed Petrópolis: Vozes, 2007.
- LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. ed. Positivo, Curitiba, 2009.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade na escola pública**. 1998
- PERBONI, Fabio; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. **Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados (Mato Grosso do Sul)**. Revista Educação em Questão, v. 59, n. 59, 2021.
- PEREIRA, Luís. **A escola numa área metropolitana**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

ISSN: 2358-8829



SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão democrática na escola: Bases epistemológicas, políticas e pedagógicas.** 29º Reunião Anual da Anped, 2006.