A gestão escolar democrática na perspectiva de Paulo Freire: perspectivas para pensar uma prática educativa dialógica e participativa hoje

Bruno Luciano de Paiva Silva[1]

Marilde Chiwayengue[2]

Silvilene Justino[3]

Lucas Eustáquio de Paiva Silva[4]

Resumo: A gestão escolar democrática, pensada na perspectiva de Paulo Freire, é o tema do presente artigo. Com isso, o problema que surge, a saber, é entender como a gestão escolar democrática pode, a partir da perspectiva freiriana, promover práticas democráticas, dialógicas e participativas que fortalecem a autonomia e a formação crítica da comunidade escolar. Assim, a nossa hipótese é de que a obra freiriana, em especial a obra *Pedagogia do oprimido*, fornece princípios como diálogo e conscientização, que permitem a construção de uma gestão escolar mais democrática, crítica e participativa, na qual toda a comunidade escolar assume um papel ativo nas decisões e no projeto político pedagógico. Adotaremos como metodologia a revisão bibliográfica, que fornecerá todos os elementos necessários para a escrita do texto.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Diálogo; Liberdade; Autonomia; Paulo Freire.

Abstract: Democratic school management, as conceived from the perspective of Paulo Freire, is the theme of this article. The problem that arises is to understand how democratic school management, from a Freirean perspective, can promote democratic, dialogical, and participatory practices that strengthen the autonomy and critical thinking of the school community. Thus, our hypothesis is that Freire's work, especially *Pedagogy of the Oppressed*, provides principles such as dialogue and conscientization, which allow for the construction of a more democratic, critical, and participatory school management, in which the entire school community assumes an active role in decisions and in the political-pedagogical project. We will adopt a bibliographic review as our methodology, which will provide all the necessary elements for writing the text.

Key-word: Democratic School Management; Dialogue; Freedom; Autonomy; Paulo Freire.

---

[1] - Professor de Filosofia da Faculdade FAMART-MG.
[2] - Estudante de Pedagogia da Faculdade FAMART-MG.
[3] - Estudante de Pedagogia da Faculdade FAMART-MG.
[4] Professor de Antropologia e diretor acadêmico da Faculdade FAMART-MG.

1- Introdução

A gestão escolar democrática, pensada na perspectiva de Paulo Freire, é o tema do presente artigo. Com isso, o problema que surge, a saber, é entender como a gestão escolar democrática pode, a partir da perspectiva freiriana, promover práticas democráticas, diológicas e participativas que fortalecem a autonomia e a formação crítica da comunidade escolar. Assim, a nossa hipótese é de que a obra freiriana, em especial a obra *Pedagogia do oprimido (2019)*, fornece princípios como diálogo e conscientização, que permitem a construção de uma gestão escolar mais democrática, crítica e participativa, na qual toda a comunidade escolar assume um papel ativo nas decisões e no projeto político pedagógico.

Desse modo, o artigo está dividido em dois momentos: (a) no primeiro, apontaremos, de um lado, como se configura a ideia de gestão escolar na legislação (Constituição Federal/1988 e Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional/1996) e, de outro lado, analisaremos o conceito de gestão escolar; (b) no momento seguinte, analisaremos como a obra de Paulo Freire, especial a obra *Pedagogia do oprimido*, fornece importantes princípios para a construção de uma ideia de gestão escolar democrática. Adotaremos como metodologia a revisão bibliográfica, que fornecerá todos os elementos necessários para a escrita do texto.

2- Gestão escolar democrática na perspectiva de Paulo Freire

2.1- Gestão escolar: aspectos legais e pedagógicos

O objetivo, nesse primeiro momento, é duplo: de um lado, avaliar como o tema da gestão escolar democrática se configura em nossa legislação (Constituição Federal de 1988 e Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996) e, de outro lado, apresentar, inspirado na pedagogia libertária de Paulo Freire, os princípios que podem orientar a ideia de gestão escolar democrática.

A constituição federal de 1988, em seu art. 3°, define quatro objetivos fundamentais da república federativa do Brasil: “I- construir uma sociedade livre, justa e solidária; II-

garantir o desenvolvimento nacional; III- erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV- promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação". O texto constitucional, como apontado por Nascimento (2024, p.24), "reconhece a existência de dificuldades e a necessidade de se superá-las, no contexto de um projeto de desenvolvimento nacional, o que não se faz sem um consistente projeto educacional".

A Constituição Federal (1988) também define, no inciso VI do artigo 206, a gestão democrática como princípio da ideia pública: "VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei". Colocada pela Constituição Federal como um dos princípios da educação pública, a gestão escolar democrática deve ser respeitada e implementada em todos os âmbitos do ensino do Brasil.

> O fato de ter sido estabelecida na Constituição como um dos princípios da educação pública significa que a gestão democrática deve ser respeitada, observada e praticada por todas as instancias e atores do sistema educacional, do MEC à escola. Um princípio legal é como um mandamento orientador, que precisa ser considerado em toda e qualquer medida a ser tomada pelo poder público. Deve estar presente em legislações derivadas, políticas públicas, programas, ações, documentos, normas, instancias etc". (NASCIMENTO, 2024, p. 15)

A gestão democrática, depois de estabelecida na Constituição Federal, foi consolidada em nossa lei máxima da educação: LDB 9.394/1996 (Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional). Está presente no inciso VIII do artigo 3: "VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino". Portanto, esse trecho afirma que o princípio vai ser aplicado na forma do que estiver estabelecido na LDB/96 e também em legislações específicas dos sistemas de ensino.

No artigo 12 da LDB, por exemplo, aborda as diversas tarefas das instituições de ensino relacionadas à gestão escolar:

> Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I- elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII- informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento

> dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola. (BRASIL, 1988, art. 12°)

Para a Nascimento (2024), o inciso I é fundamental no que se refere à consolidação da gestão democrática, uma vez que permite a escola o direito e o dever de elaborar sua própria proposta pedagógica, o que no senso comum da gestão escolar veio ser designada de projeto-político-pedagógico (PPP).

> Isso significa que a escola deve ocupar um lugar de autoria do currículo, ou seja, dela se espera um papel ativo de formuladora e não apenas uma função reprodutora ou meramente executora de documentos curriculares elaborados pelas instancias centrais do sistema de ensino. Ao mesmo tempo, isso não quer dizer que a escola pode elaborar sua proposta pedagógica de modo isolado e sem obedecer a qualquer regramento. Ao contrário, o trecho "respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino" dá os parâmetros dentro dos quais a escola poderá se mover. (NASCIMENTO, 2024, p. 21)

Os incisos VI e VII também são importantes, segundo o Nascimento (2024), pois induzem as escolas para o trabalho de aproximação das famílias ou responsáveis pelos estudantes e com a comunidade em geral.

O art. 14 da LDB traz uma contribuição igualmente importante para a pensar gestão democrática:

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1988, art. 14°)

Neste artigo, a LDB concede aos sistemas de ensino o direito de definir normas da própria do princípio constitucional da gestão democrática conforme suas características próprias. Isso é importante porque consolida o princípio da gestão democrática pelo caminho da participação efetiva dos dois segmentos que no artigo de 205 da Constituição Federal (1988) constam como responsáveis pelo direito à educação.

> Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, art. 205°)

A gestão democrática, também, aparece, como lembra Nascimento (2024, p. 23), no Plano Nacional de Educação (PNE). O PNE reafirma, na sua versão atual, o princípio da gestão democrática em um dos incisos do artigo 2°, que estabelece as diretrizes do Plano: "VI- promoção do princípio da gestão democrática da educação pública". Mais à frente, no art. 9, o PNE estabelece um prazo para as esferas locais do Estado criarem ou adequarem leis específicas para a gestão democrática.

> Art. 9. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis especificas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 1988, art. 9°)

De acordo com Libâneo (2018), a gestão escolar deve se basear, além da fundamentação legal, em princípios pedagógicos. Oo primeiro é da autonomia das escolas e da comunidade educativa. Segundo Libâneo (2018), a autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos, suas formas de organização e manter-se relativamente independente do poder central, administrando livremente os recursos financeiros. Desse modo, as escolas:

> ... podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização da escola se transforma em instancia educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. (LIBÂNEO, 2018, p. 118-119)

Um segundo princípio, apontado por Libâneo (2018), é a relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar.

> Nesse princípio estão presentes a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o dialogo intersubjetivo. Por outro lado, a participação implica os processos de gestão, de modos a fazer, a coordenação e a cobrança de

> trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. Como temos ressaltado, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação. (LIBÂNEO, 2018, p. 120).

O nosso percurso até aqui mostrou que o princípio da gestão democrática se sustenta em pressupostos como diálogo, participação, trabalho coletivo, descentralização e autonomia. E se realiza, segundo o Nascimento (2024), por meio da existência de dispositivos como eleição, entidades ou instâncias de representação, colegiados, consultas públicas, assembleia. Porém, para Nascimento (2024), cada uma desses pressupostos, por sua vez, precisa também ter seus significados regularmente debatidos, uma vez que seus sentidos não são únicos, fixos e nem há consenso sobre eles. Veremos, agora na segunda parte do artigo, como os princípios freirenos, fornecem pressupostos educativos interessantes para a construção de uma ideia de gestão escolar democrática autêntica.

2.2 A gestão escolar democrática na perspectiva de Paulo Freire

Vimos, no momento anterior, que o princípio de uma gestão escolar democrática, segundo Nascimento (2024), se sustenta em pressupostos como participação, trabalho coletivo, descentralização e autonomia. Vejamos, agora, de modo mais detalhado, o significado dos quatro pressupostos.

O pressuposto da participação exige envolvimentos todos os envolvidos, isto é, membros da comunidade escolar, seja individualmente, seja como representantes de segmentos, nos processos de deliberação, formulação pedagógica, implementação e avaliações de ações e projetos dentro da escola, sobretudo o projeto político-pedagógico (PPP), que funcionam como uma bússola para cada unidade escolar.

> ... significa participar efetivamente das decisões, não só de sua fase "final" (a hora do voto, por exemplo, ou a hora de "fazer a coisa acontecer", como limpar e pintar a escola), mas de todo o processo que culmina na decisão e, ainda, que leva à sua concretização. Em suma, participação não pode ser entendida apenas como consulta ou

> colaboração, mas como tomar parte nas decisões e acompanhar sua execução. (NASCIMENTO, 2024, p. 26)

De acordo com Nascimento (2024 p. 26), a noção de “trabalho coletivo” está ligada com a ideia de participação e indica que a gestão escolar, para se tornar democrática, exige envolvimentos da coletividade na escola. A gestão escolar democrática não é responsabilidade de um único indivíduo que esteja na direção. Novamente, a LDB serve de amparo, “quando determina que profissionais da educação devem participar da elaboração da proposta pedagógica da escola e a comunidade deve tomar parte de conselhos” (NASCIMENTO, 2024, p. 26).

Outro pressuposto, de acordo com Nascimento (2024), é a descentralização, que tem relação com a distribuição de poder (político, financeiro, administrativo, pedagógico) “do centro para as bordas do sistema educacional ou de cima para baixo". Para Nascimento (2024),

> Isso significa romper com uma lógica em que as concepções, formulações e decisões das políticas educacionais ficam a cargo de instancias “superiores”, como os gabinetes dos ministérios e secretarias, enquanto às escolas cabe apenas executar o que foi concebido, formulado e decidido por agentes externos. (NASCIMENTO, 2024, p. 26)

Por último, o pressuposto da autonomia se refere à possibilidade de uma instância dentro da escola capaz de definir, a partir de dentro, regras para o funcionamento de sua gestão e para a tomada de suas decisões, não de modo isolado ou contrariando leis e normas mais gerais.

É nessa perspectiva que a gestão escolar democrática encontra inspiração na pedagogia libertária de Paulo Freire, ao se fundamentar nas ideias de diálogo, liberdade e autonomia. Para Freire, a dialogicidade se fundamenta no amor, na esperança, na lealdade sincera e na crença no potencial do ser humano de criação e recriação, de compromisso, de coragem e de liberdade. Como nos lembra Chacon (2023), a construção do diálogo, para Freire, consiste no impulso do humano em *ser mais* e se consolida na verdade ou na verdade de pensar criticamente a realidade. Portanto, o diálogo deve ser um *medium* fundamental de toda a ação pedagógica no espaço escolar de todo o trabalho da gestão escolar em um sentido humano, dando abertura ao outro para expressar, discordar, propor, etc.

A liberdade - outro princípio fundamental da pedagogia freiriana - é um elemento essencial na consolidação da gestão escolar democrática. Para Freire (2019), “a liberdade, que é uma consequência, e não uma doação, exige uma permanente busca”. Ela é, portanto, condição indispensável para construção de uma educação emancipadora. Nesse sentido, a liberdade é condição para o exercício de uma gestão escolar democrática, pois sem ela não haveria condição de todos os atores da comunidade escolar participarem da construção das ações e decisões.

Para Freire (2019), uma prática educativa que pressupõe o humano enquanto ser meramente de adaptação ao existente, incapaz de transformação do contexto que o circunda e que, com efeito, tem como proposta a ação pedagógica a memorização de conteúdos desconectados de sua existência, consiste, em si mesma, em um mecanismo ideológico de dominação e opressão. Por outro lado, a autonomia é a conscientização dos mecanismos de opressão da educação bancária. Ter consciência crítica dos pressupostos de uma educação bancária é fundamental para a construção de uma gestão escolar democrática, que busque a emancipação, a conscientização, a criatividade, o *ser mais*.

Fundamentar a gestão escolar democrática a partir de perspectivas educativas de Paulo Freire, permite, segundo Santos; Conte; Riscal (2016), entender a gestão escolar democrática como um constante processo de aprendizado e luta política, que não se limita à esfera da ação educativa escolar, mas se estende para a possibilidade de criação de caminhos de efetiva participação democrática no contexto social como um todo. Com isso, há uma reinvenção do papel da escola, que assume a tarefa de uma educação pública para a democracia.

> Entre os principais aspectos da gestão democrática, podemos ressaltar: educação concebida como prática essencialmente política e deve levar à crítica das relações políticas, econômicas e sociais da sociedade capitalista; valorização da experiência vivida como base da relação educativa; educação concebida como pratica social e valorização do processo de ensino; compromisso com a democratização e transformação social; a autoridade do diretor não implica ser direto e ter controle, mas ter articulação e mediação. (Santos; Conti; Riscal, 2016, p. 94).

Podemos concluir que a gestão escolar democrática, baseada nos pressupostos da pedagogia de Paulo Freire, é uma forma de gestão participativa em que toda a comunidade escolar se responsabiliza pela gestão da escola.

> Participação, nesta perspectiva, significa não apenas dialogar, conversar ou construir um consenso, mas implementar uma experiência de discussão e debates de propostas de projetos coletivos para a escola. É um processo de politização, por meio do qual todos os integrantes da escola se posicionam sobre as condições da educação e buscam alternativas políticas para a sua gestão. (Santos; Conti; Riscal, 2016, p. 95-96)

3. Conclusão

Vimos, no primeiro momento do texto, que a ideia de uma gestão escolar democrática encontra fundamento legal na nossa legislação: Constituição Federal (1988), LDB (1996) e no PNE (2014). Esse aspecto legal dá fundamentação para a aplicação de uma gestão escolar democrática nas unidades de ensino em todo o território nacional. Por outro lado, o aspecto pedagógico, mostrou que o princípio de gestão escolar democrático se sustenta em torno de quatro pressupostos importantes: participação, trabalho coletivo, descentralização e autonomia.

Vimos, ainda, que a pedagogia de Paulo Freire contribuiu na fundamentação da ideia de uma gestão escolar democrática, ao fornecer princípios pedagógicos da dialogicidade, liberdade, conscientização e autonomia. Assim, concluímos que a gestão escolar democrática, baseada em Freire, é uma forma de gestão participativa em que toda a comunidade escolar se responsabiliza pela gestão da escola.

Referência bibliográfica

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Plano Nacional de Educação 2014–2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

CHACON, Daniel. *10 licões sobre Paulo Freire*. Rio de Janeiro: Vozes, 2023.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

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

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2018.

NASCIMENTO, Iracema Santos do. Gestão da educação: a coordenação do trabalho coletivo na escola: São Paulo, Contexto, 2024.

CONTI, Celso; RISCAL, Sandra; SANTOS, Flavio. *Organização escolar*: da administração tradicional à gestão democrática. São Carlos: EdUFSCar, 2016.