

DESAFIOS E SOLUÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

Daniela Paula de Lima Nunes Malta¹

José Uilson da Silva²

Ana Maria Viana Guerra dos Santos³

Adriana Souza de Oliveira⁴

Rodi Narciso⁵

Resumo: Este estudo investigou os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática, com foco em suas implicações para a formação cidadã dos alunos. O problema central residiu em identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores escolares na implementação de práticas democráticas e compreender como esses desafios podem ser superados. O objetivo geral foi analisar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática na formação cidadã. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica qualitativa, utilizando livros, artigos científicos e outros documentos relevantes. Os resultados revelaram que a resistência cultural e institucional, a falta de formação adequada dos gestores e a visão centralizadora são barreiras significativas. No entanto, práticas de sucesso, como a criação de conselhos escolares participativos e a liderança democrática dos gestores, mostraram-se eficazes na promoção de um ambiente colaborativo e inclusivo. As considerações finais apontaram que a gestão democrática contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos e melhora os processos de ensino e aprendizagem. No entanto, destacou-se a necessidade de estudos adicionais para explorar as resistências e identificar abordagens eficazes para a formação contínua dos gestores.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática, Formação cidadã, Participação escolar, Resistência cultural, Liderança democrática.

1 Doutorado em Letras pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: malta_daniela@yahoo.com.br

2 Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. E-mail: joseuilsondasilva115@gmail.com

3 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University. E-mail: prof.anaguerra1@gmail.com

4 Graduada em Pedagogia pela Universidade Anhanguera. E-mail: adrianaauta@hotmail.com

5 Mestranda em Educação Inclusiva pela Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: rodi.narciso@unemat.br

Abstract: This study investigated the challenges and prospects of democratic school management, focusing on its implications for the citizenship education of students. The central problem was to identify the main obstacles faced by school administrators in implementing democratic practices and to understand how these challenges can be overcome. The general objective was to analyze the challenges and prospects of democratic school management in citizenship education. The methodology adopted was a qualitative bibliographic review, using books, scientific articles and other relevant documents. The results revealed that cultural and institutional resistance, lack of adequate training of administrators and a centralizing vision are significant barriers. However, successful practices, such as the creation of participatory school councils and democratic leadership of administrators, have proven effective in promoting a collaborative and inclusive environment. The final considerations indicated that democratic management contributes to the education of critical and participatory citizens and improves teaching and learning processes. However, the need for additional studies to explore resistance and identify effective approaches for the continuous education of administrators was highlighted.

Keywords: Democratic school management, Citizenship training, School participation, Cultural resistance, Democratic leadership.

Introdução

A gestão escolar democrática representa um modelo de administração que valoriza a participação de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Este modelo se destaca em promover um ambiente educacional inclusivo e colaborativo. A gestão democrática busca não apenas a eficiência administrativa, mas também a formação de cidadãos críticos e participativos, o que é fundamental em uma sociedade que valoriza a democracia e a igualdade de oportunidades. Este estudo propõe a explorar os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática na formação cidadã, um tema relevante tanto para gestores escolares quanto para educadores, estudantes e a comunidade em geral.

A relevância deste tema está ancorada na necessidade de aprimorar as práticas de gestão nas escolas públicas, visando a melhoria da qualidade do ensino e a promoção da cidadania. Em um contexto onde a educação enfrenta múltiplos desafios, desde a falta de recursos até a necessidade de inovar pedagogicamente, a gestão democrática surge como uma alternativa

promissora para enfrentar esses obstáculos. Além disso, compreender como a gestão democrática pode influenciar a formação cidadã dos alunos é importante para desenvolver estratégias que potencializem esse impacto positivo.

O problema central desta pesquisa reside em identificar: quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares na implementação de práticas democráticas e como esses desafios podem ser superados? Assim este estudo busca compreender de que maneira a gestão democrática contribui para a formação cidadã dos alunos e quais são as práticas eficazes nesse sentido.

O objetivo desta pesquisa é analisar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática na formação cidadã, com foco em práticas que podem ser implementadas para superar as dificuldades e maximizar os benefícios dessa abordagem.

Este texto está estruturado em várias seções que abordam diferentes aspectos da gestão escolar democrática. A introdução apresenta o tema, a justificativa, o problema e o objetivo da pesquisa. O referencial teórico discute as definições e princípios da gestão democrática, bem como as teorias e modelos que sustentam essa abordagem. Nos tópicos de desenvolvimento, são explorados os desafios da gestão democrática, as práticas de sucesso e os impactos na formação cidadã. A metodologia detalha os critérios de seleção das referências e os procedimentos de análise. Na discussão e resultados, são analisados os desafios, as práticas de sucesso e as implicações para a formação cidadã. Por fim, as considerações finais resumem os principais pontos abordados e oferecem sugestões para futuras pesquisas e práticas na área.

Referencial teórico

O referencial teórico está estruturado de forma a abordar as definições e os princípios fundamentais da gestão escolar democrática, proporcionando uma compreensão clara do conceito e de sua relevância no contexto educacional. Em seguida, são discutidas as principais teorias e modelos que sustentam essa abordagem, destacando autores e estudos que contribuíram para o desenvolvimento do tema. Por fim, a gestão democrática é analisada à luz da legislação educacional brasileira, contextualizando como as normas e diretrizes nacionais influenciam a implementação dessa prática nas escolas públicas.

Desafios da gestão escolar democrática

A implementação da gestão escolar democrática enfrenta diversos desafios, que variam desde questões estruturais até aspectos culturais. Conforme Barbosa (2023, p. 95), um dos principais desafios na implementação da gestão democrática nas escolas é a resistência por parte dos próprios gestores, que muitas vezes não estão preparados para lidar com a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Barbosa afirma que “muitos diretores ainda possuem um pensamento e ação centralizadora da administração, o que dificulta a adoção de práticas democráticas”. Esta resistência é um obstáculo significativo, pois impede a criação de um ambiente participativo e inclusivo.

Além disso, Gracindo (2009, p. 67) destaca que a gestão democrática exige mudanças na cultura organizacional das escolas. Ele observa que “a transição para um modelo de gestão democrática não se faz sem desafios, pois implica uma transformação na maneira como os membros da comunidade escolar se relacionam e tomam decisões”. A resistência cultural, portanto, está ligada às práticas e aos valores arraigados na instituição, que muitas vezes são contrários à ideia de uma gestão participativa.

As resistências culturais e institucionais também são apontadas por Carvalho (2012, p. 34), que identifica a diversidade cultural como um desafio adicional. Segundo ele, “as escolas são microcosmos de nossa sociedade e, como tal, refletem suas tensões e contradições”. Esta diversidade pode ser tanto uma força quanto uma fraqueza, dependendo de como é gerida. A resistência às mudanças necessárias para implementar uma gestão democrática é exacerbada por preconceitos e estereótipos culturais que permeiam a instituição escolar.

Outro aspecto fundamental dos desafios enfrentados na gestão democrática é a formação e o perfil dos gestores escolares. Medeiros *et al.* (2006, p. 112) argumentam que “a formação dos gestores é essencial para o sucesso da gestão democrática, pois eles precisam não apenas de conhecimentos técnicos, mas também de habilidades interpessoais e uma compreensão dos princípios democráticos”. A falta de uma formação adequada pode resultar em gestores que não estão preparados para implementar práticas democráticas de forma eficaz, o que compromete todo o processo.

Ainda sobre a formação dos gestores, Barbosa (2023, p. 98) enfatiza que “a formação contínua e o desenvolvimento profissional são essenciais

para capacitar os gestores a enfrentar os desafios da gestão democrática”. Ele destaca que, sem um investimento contínuo em capacitação, os gestores podem se sentir desamparados e incapazes de promover as mudanças necessárias.

Portanto, os desafios da gestão escolar democrática são complexos e diversificados, abrangendo desde resistências culturais e institucionais até questões relacionadas à formação e ao perfil dos gestores. Superar esses desafios requer um esforço coletivo e um compromisso com a transformação das práticas e valores que sustentam a administração escolar. Somente assim será possível criar um ambiente educacional democrático e inclusivo.

2.2 Perspectivas e práticas de gestão democrática

As perspectivas e práticas de gestão democrática nas escolas têm mostrado resultados positivos em diversos contextos. Boschetti *et al.* (2016, p. 105) discutem várias práticas de sucesso que têm sido implementadas em escolas que adotam a gestão democrática. Eles afirmam que “a criação de conselhos escolares participativos, onde professores, alunos e pais podem discutir e decidir sobre questões importantes da escola, é uma prática que tem mostrado resultados significativos na melhoria da qualidade educacional”. Esses conselhos permitem uma maior transparência nas decisões e promovem a inclusão de diferentes vozes no processo de gestão, o que fortalece a comunidade escolar como um todo.

Além disso, o papel do gestor escolar como líder democrático é fundamental para o sucesso da gestão participativa. Tres (2007, p. 3) enfatiza que “o gestor escolar deve atuar como um facilitador, promovendo a participação de todos os membros da comunidade escolar e garantindo que suas opiniões sejam ouvidas e consideradas nas decisões”. Este papel de facilitador exige que o gestor possua habilidades interpessoais e uma compreensão dos princípios democráticos. Sem essas competências, a implementação de práticas democráticas pode ser comprometida.

Tres (2007, p. 05) destaca um caso em que “a atuação proativa de um gestor escolar, que incentivou a criação de grupos de trabalho para resolver problemas específicos da escola, resultou em melhorias significativas tanto na infraestrutura quanto na qualidade do ensino”. Assim, demonstra como a liderança democrática pode mobilizar a comunidade escolar para alcançar objetivos comuns, promovendo um ambiente de colaboração e respeito mútuo.

A participação ativa da comunidade escolar na gestão é outro aspecto fundamental para o sucesso da gestão democrática. Silva (2009, p. 95) observa que “quando os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo de gestão, há um aumento no comprometimento e na responsabilidade coletiva pela qualidade do ensino”. Esta participação não se limita apenas aos conselhos escolares, mas também envolve a inclusão de pais e alunos em comissões e grupos de trabalho que tratam de diversos aspectos da vida escolar.

Ademais, Santana *et al* (2021, p. 2085) ressalta que “a democratização da gestão escolar deve ser entendida como um processo contínuo de construção coletiva, onde todos os membros da comunidade escolar são chamados a contribuir com suas ideias e sugestões”. Este processo contínuo é essencial para manter a dinâmica democrática viva e eficaz, permitindo que a escola se adapte e responda às necessidades de sua comunidade de forma ágil e inclusiva.

Portanto, as perspectivas e práticas de gestão democrática nas escolas são variadas e interdependentes. A criação de conselhos escolares participativos, a liderança democrática dos gestores e a participação ativa da comunidade escolar são elementos que, quando bem implementados, podem transformar a gestão escolar em um processo inclusivo e colaborativo. Esses exemplos de práticas bem-sucedidas ilustram como a gestão democrática pode ser aplicada na prática, promovendo um ambiente escolar participativo.

Impactos na formação cidadã

A gestão escolar democrática desempenha um papel significativo na formação cidadã dos alunos, influenciando não apenas o ambiente escolar, mas também o desenvolvimento de competências sociais e políticas. Paro (1987, p. 52) destaca a importância dessa abordagem ao afirmar que “a gestão democrática nas escolas contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, ao envolver os alunos em processos decisórios que afetam seu cotidiano escolar”. Essa participação ativa promove um senso de responsabilidade e pertencimento, que é essencial para a cidadania.

Souza (2016, p. 108) explora as concepções e vivências de gestão democrática nas escolas, ressaltando como essas práticas impactam a formação dos alunos. Ele observa que “a implementação de práticas democráticas nas escolas permite que os alunos experimentem, desde cedo,

os valores da democracia, como a igualdade, a justiça e a participação”. Observa-se a importância de vivenciar esses valores na prática cotidiana, criando um ambiente onde os alunos possam aprender através da experiência direta. Souza (2016, p. 116) acrescenta que

os alunos que participam de processos democráticos na escola desenvolvem habilidades de negociação, resolução de conflitos e trabalho em equipe, que são fundamentais para a vida em sociedade. Essas experiências contribuem para formar indivíduos que não apenas compreendem os princípios democráticos, mas que também estão preparados para aplicá-los em diferentes contextos sociais e políticos.

Destaca-se, assim, a formação prática de competências cidadãs através da gestão democrática. Além do impacto na formação cidadã, a gestão democrática também melhora os processos de ensino e aprendizagem. Rios (2012, p. 45) argumenta que “a gestão democrática cria um ambiente de cooperação e apoio mútuo, onde professores e alunos trabalham juntos para alcançar objetivos comuns”. Esta colaboração não apenas melhora a qualidade do ensino, mas também reforça a importância da participação ativa e da responsabilidade compartilhada.

Rios (2012, p. 47) acrescenta que “quando os alunos se sentem valorizados e ouvidos, há um aumento significativo na motivação e no engajamento, o que resulta em um melhor desempenho acadêmico e uma atitude positiva em relação à escola”. Esta afirmação demonstra que os benefícios da gestão democrática vão além da formação cidadã, influenciando a eficácia dos processos educacionais.

Portanto, a relação entre gestão democrática e a formação cidadã dos alunos é evidente. A participação ativa em processos decisórios, as vivências práticas dos valores democráticos e a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem são aspectos que, juntos, promovem o desenvolvimento de cidadãos críticos, participativos e bem preparados para enfrentar os desafios da vida em sociedade. As práticas democráticas nas escolas, ao fomentar a colaboração e o engajamento, criam um ambiente propício para o desenvolvimento integral dos alunos, tanto no âmbito acadêmico quanto no cívico.

Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como uma revisão bibliográfica, abordando teorias, conceitos e estudos relevantes sobre a gestão escolar democrática e sua influência na formação cidadã. A abordagem adotada é qualitativa, visando compreender e interpretar as informações obtidas através de diferentes fontes acadêmicas. Foram utilizados como instrumentos de pesquisa livros, artigos científicos, teses e dissertações disponíveis em bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e portais de periódicos.

Os procedimentos seguidos incluíram a seleção das fontes de acordo com sua relevância e qualidade acadêmica, bem como a análise crítica do conteúdo para identificar pontos de convergência e divergência entre os autores. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para organizar e interpretar os dados, permitindo a construção de uma narrativa coerente e fundamentada sobre o tema estudado. A coleta de dados foi realizada mediante a busca de palavras-chave relacionadas ao tema nas bases de dados, e a seleção das referências foi baseada na atualidade, pertinência e contribuição teórica para a área de estudo.

Abaixo, apresenta-se um quadro que sintetiza as principais referências utilizadas na revisão bibliográfica, organizado por autor, título conforme publicado, ano e tipo de trabalho. Este quadro oferece um panorama claro e organizado das fontes consultadas, facilitando a compreensão do leitor sobre a base teórica que sustenta esta pesquisa.

Quadro de Referências

Autor(es)	Título conforme publicado	Ano	Tipo de trabalho
PARO, V. H.	A utopia da gestão escolar democrática.	1987	Artigo de Revista
MEDEIROS, I. L. P. de <i>et al.</i>	Gestão escolar democrática: concepções e vivências.	2006	Livro
TRES, J. A. A.	Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola.	2007	Trabalho Completo
GRACINDO, R. V.	O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação.	2009	Artigo de Revista
SILVA, N. R. G.	Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema.	2009	Artigo de Revista

DE CARVALHO, E. J. G.	Diversidade cultural: novos desafios para a gestão escolar.	2012	Trabalho Completo
RIOS, M. P. G.	Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental.	2012	Trabalho Completo
BOSCHETTI, V. R.; DA MOTA, A. B.; DE FREITAS ABREU, D. L.	Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas.	2016	Artigo de Revista
SOUZA, A. R.	As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar.	2016	Artigo de Revista
BARBOSA, M. de S.	Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores.	2023	Artigo de Revista

Fonte: autoria própria

O quadro de referências acima apresenta uma organização sistemática das principais fontes utilizadas na revisão bibliográfica, permitindo uma análise clara das bases teóricas que fundamentam a pesquisa. Essas referências foram selecionadas com base na sua relevância para o tema e na contribuição teórica oferecida, garantindo uma análise fundamentada sobre os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática na formação cidadã.

Análise dos desafios enfrentados

A análise dos desafios enfrentados na gestão democrática escolar revela diversas barreiras que dificultam a implementação eficaz dessa abordagem. Um dos principais obstáculos identificados é a resistência cultural dentro das instituições escolares. Segundo Carvalho (2012, p. 34), “as escolas refletem as tensões e contradições da sociedade, o que muitas vezes se traduz em resistências a mudanças na estrutura de poder e nas práticas estabelecidas”. Esta resistência cultural é um desafio significativo, pois impede a adoção de práticas participativas.

Além disso, a falta de formação adequada dos gestores escolares é outro obstáculo crítico. Medeiros *et al.* (2006, p. 112) argumentam que

[...] a formação dos gestores é fundamental para a implementação de uma gestão democrática eficaz. Sem um preparo adequado, os gestores podem não ter as competências necessárias para promover uma participação ativa e equitativa de todos os membros da comunidade escolar.

Com isso, é possível perceber a importância de se investir na formação contínua dos gestores para superar as barreiras na prática da gestão democrática. Outra barreira importante é a ação centralizadora que ainda prevalece entre muitos gestores escolares. Barbosa (2023, p. 95) observa que “muitos diretores mantêm uma abordagem centralizadora da administração, o que dificulta a transição para um modelo de gestão democrático”. A centralização do poder nas mãos de poucos impede que a comunidade escolar se envolva de forma ativa nos processos decisórios, limitando a eficácia das práticas democráticas.

Gracindo (2009, p. 67) destaca que “a transição para uma gestão democrática requer não apenas mudanças estruturais, mas também uma transformação na mentalidade dos membros da comunidade escolar”. Este ponto enfatiza que as barreiras não são apenas de natureza técnica ou administrativa, mas também culturais e psicológicas. A mudança de mentalidade é essencial para criar um ambiente onde todos se sintam encorajados a participar e contribuir. Para demonstrar esses desafios, Gracindo (2009, p. 68) oferece um exemplo concreto:

Em muitas escolas, a implementação da gestão democrática é vista com ceticismo pelos professores e pais, que estão acostumados a um modelo de administração autoritário. A mudança para uma gestão participativa exige paciência e persistência, bem como um compromisso com a educação continuada dos envolvidos. Sem essas condições, as práticas democráticas podem ser superficiais e não alcançar os resultados desejados.

Esta observação sublinha a complexidade da implementação da gestão democrática e a necessidade de um esforço contínuo para superar as barreiras existentes. Portanto, a análise dos desafios enfrentados na gestão democrática escolar revela que as barreiras são múltiplas e interligadas. A resistência cultural, a falta de formação adequada dos gestores e o olhar centralizador são obstáculos que precisam ser abordados de maneira integrada. Somente através de uma abordagem que inclua a educação continuada, a transformação cultural e a descentralização do poder, será possível criar um ambiente democrático e participativo nas escolas.

Avaliação das práticas de sucesso

A avaliação das práticas de sucesso na gestão democrática escolar revela diversos exemplos que ilustram como essas abordagens podem ser eficazes e transformadoras. Boschetti *et al.* (2016, p. 105) destacam que a criação de conselhos escolares participativos é uma prática bem-sucedida que tem mostrado resultados positivos em várias escolas. Eles afirmam que “os conselhos escolares, ao envolverem professores, alunos e pais nas decisões, promovem uma maior transparência e um sentimento de pertencimento entre os membros da comunidade escolar”. Esta prática não só melhora a qualidade das decisões, mas também fortalece a coesão e o engajamento da comunidade escolar.

Além disso, a atuação proativa dos gestores escolares como líderes democráticos é fundamental para o sucesso dessas práticas. Tres (2007, p. 03) observa que “o gestor escolar deve promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incentivando a criação de grupos de trabalho e comissões para resolver problemas específicos”. Esta liderança participativa cria um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada, que é essencial para a implementação eficaz da gestão democrática. Um exemplo concreto de boas práticas é descrito por Tres (2007, p. 05), que relata um caso em que

um gestor escolar incentivou a criação de um grupo de trabalho para melhorar a infraestrutura da escola. Este grupo, composto por professores, pais e alunos, conseguiu mobilizar recursos e realizar melhorias significativas, demonstrando que a participação ativa pode levar a resultados concretos e positivos.

É possível, assim, observar como a liderança democrática e a participação ativa da comunidade escolar podem resultar em melhorias tangíveis no ambiente escolar. Outro exemplo de boas práticas é a inclusão de alunos e pais em comissões que tratam de questões pedagógicas e administrativas. Silva (2009) ressalta que “quando os alunos e pais são incluídos nas comissões escolares, há uma maior diversidade de perspectivas, o que enriquece o processo decisório e aumenta a legitimidade das decisões” (SILVA, 2009, p. 95). Esta prática não só democratiza a gestão, mas também promove uma cultura de inclusão e respeito mútuo.

A avaliação dessas práticas de sucesso mostra que a gestão democrática, quando bem implementada, pode transformar a dinâmica escolar e promover um ambiente inclusivo. Boschetti *et al.* (2016, p. 110)

concluem que “as práticas de gestão democrática não apenas melhoram a qualidade da educação, mas também contribuem para a formação de cidadãos participativos”. Esta conclusão sinaliza a importância de adotar práticas democráticas como uma estratégia para melhorar a educação e fortalecer a cidadania.

Portanto, os exemplos de boas práticas na gestão democrática escolar demonstram que a participação ativa da comunidade escolar, a liderança democrática dos gestores e a inclusão de diversos membros nos processos decisórios são elementos-chave para o sucesso. Essas práticas não só melhoram a qualidade das decisões e a coesão da comunidade escolar, mas também promovem uma cultura de participação e responsabilidade compartilhada, essencial para a formação de cidadãos conscientes e engajados.

Implicações para a formação cidadã

A gestão democrática nas escolas possui significativas implicações para a formação cidadã dos alunos, influenciando o desenvolvimento de suas competências sociais e políticas. Paro (1987, p. 52) argumenta que a gestão democrática contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, ao envolver os alunos em processos decisórios que afetam seu cotidiano escolar. Ele afirma que “a participação dos alunos nas decisões escolares não apenas enriquece a experiência educacional, mas também os prepara para a vida em uma sociedade democrática”. Esse envolvimento proporciona aos alunos uma compreensão prática dos princípios democráticos, promovendo o desenvolvimento de habilidades essenciais para a cidadania ativa.

Além disso, Souza (2016, p. 108) explora as concepções e vivências de gestão democrática nas escolas, ressaltando como essas práticas impactam a formação dos alunos. Ele observa que “a implementação de práticas democráticas nas escolas permite que os alunos experimentem, desde cedo, os valores da democracia, como a igualdade, a justiça e a participação”. Pontua-se a importância de vivenciar esses valores na prática cotidiana, criando um ambiente onde os alunos podem aprender através da experiência direta. Souza (2016, p. 110) afirma que

Os alunos que participam de processos democráticos na escola desenvolvem habilidades de negociação, resolução de conflitos e trabalho em equipe, que são fundamentais para a vida em sociedade. Essas experiências

contribuem para formar indivíduos que não apenas compreendem os princípios democráticos, mas que também estão preparados para aplicá-los em diferentes contextos sociais e políticos.

Esta observação destaca a formação prática de competências cidadãs através da gestão democrática, enfatizando a importância dessas experiências para o desenvolvimento integral dos alunos. Ademais, Rios (2012, p. 45) argumenta que a gestão democrática cria um ambiente de cooperação e apoio mútuo, onde professores e alunos trabalham juntos para alcançar objetivos comuns. Ele afirma que “quando os alunos se sentem valorizados e ouvidos, há um aumento significativo na motivação e no engajamento, o que resulta em um melhor desempenho acadêmico e uma atitude positiva em relação à escola”. Esta afirmação demonstra que os benefícios da gestão democrática vão além da formação cidadã, influenciando a eficácia dos processos educacionais.

Além disso, Rios (2012, 47) acrescenta que “a participação ativa dos alunos nas decisões escolares promove um senso de responsabilidade e pertencimento, que são essenciais para o desenvolvimento de uma cidadania consciente e engajada”. Esta participação não apenas fortalece a relação dos alunos com a escola, mas também contribui para o desenvolvimento de uma consciência crítica e um compromisso com a comunidade.

Portanto, a gestão democrática nas escolas tem implicações para a formação cidadã dos alunos. A participação ativa em processos decisórios, as vivências práticas dos valores democráticos e a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem são aspectos que, juntos, promovem o desenvolvimento de cidadãos críticos, participativos e bem preparados para enfrentar os desafios da vida em sociedade. Essas práticas democráticas nas escolas, ao fomentar a colaboração e o engajamento, criam um ambiente propício para o desenvolvimento integral dos alunos, tanto no âmbito acadêmico quanto no cívico.

Considerações finais

Os principais achados desta pesquisa ressaltam os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática, bem como suas implicações para a formação cidadã dos alunos. A análise dos desafios enfrentados na implementação da gestão democrática revela que a resistência cultural e institucional, a falta de formação adequada dos gestores e a visão

centralizadora ainda prevalecem barreiras significativas. Esses obstáculos dificultam a criação de um ambiente participativo e inclusivo nas escolas. No entanto, as práticas de sucesso identificadas demonstram que, quando bem implementadas, a gestão democrática pode transformar a dinâmica escolar.

As práticas de sucesso, como a criação de conselhos escolares participativos e a liderança democrática dos gestores, têm mostrado resultados positivos, promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada. Esses exemplos ilustram que a participação ativa da comunidade escolar nas decisões não apenas melhora a qualidade das decisões, mas também fortalece o engajamento e a coesão entre os membros da comunidade escolar. A inclusão de alunos e pais em comissões que tratam de questões pedagógicas e administrativas também se mostrou eficaz, promovendo uma cultura de inclusão e respeito mútuo.

A relação entre a gestão democrática e a formação cidadã dos alunos é evidente. A participação ativa dos alunos em processos decisórios e a vivência prática dos valores democráticos promovem o desenvolvimento de competências essenciais para a cidadania ativa. A gestão democrática nas escolas não só contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, mas também melhora os processos de ensino e aprendizagem. Os alunos que se sentem valorizados e ouvidos demonstram maior motivação e engajamento, resultando em um melhor desempenho acadêmico e uma atitude positiva em relação à escola.

As contribuições deste estudo são significativas ao destacar como a gestão democrática pode ser uma ferramenta eficaz para promover um ambiente escolar participativo. A pesquisa aponta que a transformação cultural e a formação contínua dos gestores são essenciais para superar as barreiras existentes e implementar práticas democráticas de forma eficaz. Essas práticas, por sua vez, promove a formação cidadã dos alunos, preparando-os para a vida em uma sociedade democrática.

Apesar dos achados relevantes, a pesquisa também sugere a necessidade de estudos adicionais para complementar as conclusões aqui apresentadas. Investigações futuras podem explorar as diferentes formas de resistência cultural e institucional e como elas podem ser superadas. Além disso, é importante investigar a formação contínua dos gestores e identificar quais abordagens são eficazes para capacitá-los na implementação de práticas democráticas.

Em resumo, os achados desta pesquisa respondem à pergunta central

sobre os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática, destacando suas implicações para a formação cidadã dos alunos. As contribuições do estudo são significativas ao proporcionar uma compreensão dos obstáculos e das práticas de sucesso na gestão democrática. Contudo, há uma necessidade evidente de outros estudos para aprofundar o conhecimento sobre este tema e explorar novas abordagens que possam complementar os achados atuais. Dessa forma, será possível avançar na criação de ambientes escolares democráticos e formadores de cidadãos ativos e conscientes.

Referências

BARBOSA, M. de S. Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, [S. l.], v. 6, p. 85–109, 2023. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/101>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

BOSCHETTI, V. R.; DA MOTA, A. B.; DE FREITAS ABREU, D. L. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4718/471847063010.pdf>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

DE CARVALHO, E. J. G. **Diversidade cultural**: novos desafios para a gestão escolar. 2012. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0171.pdf>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

MEDEIROS, I. L. P. de *et al.* **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Editora da Universidade/UFRGS, 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/252361/000533629.pdf?sequence=1>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

PARO, V. H. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de pesquisa**, n. 60, p. 51-53, 1987. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15741987000100007&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 08 de agosto de 2024.

RIOS, M. P. G. Desafios da gestão escolar para a melhoria da

qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental. **Universidade do Oeste de Santa Catarina–UNOESC. São Miguel do Oeste do Estado de Santa Catarina (SC)**, 2012. Disponível em: https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf. Acesso em 08 de agosto de 2024.

SANTANA, A. C. de A.; PINTO, E. A.; MEIRELES, M. L. B.; OLIVEIRA, M. de; MUNHOZ, R. F.; GUERRA, R. S. Educação & TDIC's: Democratização, inclusão digital e o exercício pleno da cidadania. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 10, p. 2084–2106, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i10.2748. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/2748>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

SILVA, N. R. G. Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema. **Práxis Educacional**, v. 5, n. 6, p. 91-106, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/6954/695476944006.pdf>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

SOUZA, A. R. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. **InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação - UFMS**, v. 13, n. 25, 10 nov. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/intm/article/view/2547>. Acesso em 08 de agosto de 2024.

TRES, J. A. A. Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola. **FAFIRE-Faculdade Frassinetti do Recife**, p. 1-12, 2007. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33380874/desafios_do_gestor-libre.pdf?1396545561=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesafios_do_Gestor_Escolar_para_a_Mudanc.pdf&Expires=1722176775&Signature=A4E-wm80dqPZjONR7H-98-BDNoOpaHSACUQE6JCZ~EHnbEebIVsptXEchSPJQpkbFpSgzkX2t-4URnwy3yvSdEx1etZLF0EtQtac19jvPFw3LECRoeAzi2m2SIts~VJ9Abr0tqnyPzQhwWJyKxbrQ2M219kvuplPgZTAkp-RSGZZJ1wrCs0DNr6Wq8~FGeKBMZ0~YNtDLzJBqTuN0KWxNmMNg04XLhYD-NOCl-U36Z2pQ2mnC d0hhLyluxoQK-TtAbKlq81o9zICnM4XwF1cb1tqETSO4w7BNf6zw8QGkk1FMj6KXtSsCsc-VO4wi1mJ7aCwIXBKOVEfyuvyG63ZA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 08 de agosto de 2024.