



GESTÃO DEMOCRÁTICA E A DIALOGICIDADE: CONTRIBUIÇÕES DO PENSAMENTO PEDAGÓGICO DE PAULO FREIRE (1921-1997)

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND DIALOGICITY: CONTRIBUTIONS OF THE
PEDAGOGICAL THOUGHT OF PAULO FREIRE (1921-1997)

Érica Priscila Moura¹
Cristiane Silva Melo²

RESUMO: Este artigo apresenta discussões sobre os princípios da Gestão Democrática na Escola a partir das contribuições do pensamento de Paulo Freire (1921-1997) de modo a caracterizar a Gestão Democrática em seus aspectos políticos e educacionais e a importância do diálogo e da participação democrática da comunidade escolar e local no ambiente escolar. A pesquisa de caráter bibliográfico, documental e de natureza qualitativa fundamentou-se nas leis que regem a Gestão Democrática, como a Constituição Federal do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira n. 9.394/1996, nas obras de Paulo Freire e em textos que abordam o pensamento pedagógico freiriano. A compreensão dos princípios da Gestão Democrática na Escola contribui para o fortalecimento da consciência crítica sobre a realidade escolar, possibilitando à escola promover um espaço democrático, dialógico e articulador de decisões coletivas. A gestão com base no princípio do diálogo, conceituado por Paulo Freire, possibilita a autonomia, a comunicação, a descentralização nas decisões, a troca de experiências e a criação de estratégias na resolução de desafios e conflitos do cotidiano escolar. O diálogo, portanto, constitui-se um caminho indispensável na construção da conscientização do fazer político e ação social na gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Paulo Freire; Diálogo.

ABSTRACT: This article aimed to understand the principles of Democratic Management at School based on the contributions of the thought of Paulo Freire (1921-1997) in order to characterize Democratic Management in its political and educational aspects and the importance of dialogue and democratic participation of the school community and place in the school environment. The bibliographical, documentary and qualitative research was based on the laws that govern Democratic Management, such as the Federal Constitution of Brazil of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of Brazilian Education n. 9.394/1996, in the works of Paulo Freire and in texts that address Freire's pedagogical thought. Understanding the principles of Democratic Management at School contributes to strengthening participation, forming critical awareness about the school reality, providing the school with a democratic, dialogical space that articulates collective decisions. The school managed based on the principle of dialogue conceptualized by Paulo Freire, allows for more autonomy, communication, decentralization in decisions, exchange of experiences, creation of strategies for resolving challenges and conflicts in everyday school life, with dialogue being an indispensable path in the construction awareness of political action and social action.

Keywords: Democratic management; Paulo Freire; Dialogue.

¹ Érica Priscila Moura, Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Estadual de Maringá, ericapmoura1@gmail.com.

² Cristiane Silva Melo, Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), csmelo@uem.br.



INTRODUÇÃO

Esta pesquisa objetivou compreender os princípios da Gestão Democrática na escola a partir das contribuições do pensamento de Paulo Freire (1921-1997) de modo a caracterizar a Gestão Democrática em seus aspectos políticos e educacionais bem como destacar a importância do diálogo e da participação ativa da comunidade escolar e local no ambiente escolar. A pesquisa de caráter bibliográfico, documental e de natureza qualitativa, partiu da seguinte problemática: Quais as contribuições do pensamento pedagógico de Paulo Freire na análise dos princípios da Gestão Democrática na Escola? O estudo fundamentou-se nas leis que regem a Gestão Democrática, como a Constituição Federal do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira n. 9.394/1996, bem como nas obras do filósofo e educador Paulo Freire, intituladas “Educação como Prática da Liberdade” (Freire, 1983), “Pedagogia do Oprimido” (Freire, 2011) e “Pedagogia da autonomia” (Freire, 1996), e na leitura de artigos científicos que discutem a perspectiva freiriana, como “Paulo Freire e Gestão Democrática: aproximações epistemológicas e formativas” (Rodrigues e Silva 2021) e “Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido” (Lima, 2007).

A Gestão Democrática na escola tem sido uma temática bastante discutida no contexto atual, porém na prática a gestão de muitas instituições de ensino continuam sendo de caráter centralizador, onde o gestor, na maioria das vezes, é o agente que toma todas as decisões na organização escolar. A compreensão dos princípios da Gestão Democrática é importante para o fortalecimento da participação coletiva, do diálogo e da autonomia da escola em seus processos decisórios. A Gestão Democrática constitui-se um meio de incentivar a democracia no ambiente escolar promovendo a maior participação da comunidade escolar e local nas instâncias colegiadas, essas ações favorecem a consciência crítica sobre a realidade da escola envolvendo a direção, a equipe pedagógica e os alunos na tomada de consciência sobre os desafios do cotidiano escolar e na realização de ações que ampliem a qualidade do ensino.

O filósofo e educador Paulo Freire (1921-1997) atuou como gestor, no cargo de Secretário da Educação, na cidade de São Paulo, entre os anos de 1989 e 1991. Ele foi defensor da dialogicidade e da democracia em todo o processo de educação e o articulador da proposta da educação para a humanização e para a formação da consciência crítica das classes populares para a ação política e social. Ao longo de sua atuação na educação, Freire destacou vários aspectos importantes que podem ser percebidos como elementos básicos de uma gestão democrática no ambiente escolar.

Desse modo, nesta pesquisa a compreensão das aproximações conceituais dos elementos da gestão democrática e das ideias de Paulo Freire no que se refere a importância do diálogo, da participação democrática, da colaboração efetiva de todos os atores envolvidos na dinâmica escolar e da conscientização política e social no âmbito da gestão escolar são fundamentais. Faz-se necessário a ampliação da discussão da gestão democrática como um instrumento conscientizador, pois a educação não é neutra, mas um espaço de compromisso social, político e ético e a gestão escolar envolve estes aspectos.



Existe a possibilidade da construção de uma Gestão Democrática ancorada nos pressupostos da teoria freiriana. Segundo Rodrigues e Silva (2021), de acordo com o princípio constitucional da educação brasileira:

[...] a gestão democrática é vista como mecanismo capaz de trazer possibilidades emancipatórias ao processo formativo e à vivência escolar, à medida, em que aponta para a necessidade de participação ativa dos indivíduos nos processos organizacionais e decisórios das instituições educacionais (Rodrigues e Silva, 2021, p. 833).

Paulo Freire, por meio de suas obras, propôs reflexões e ações de cunho emancipatório, chamando a atenção sobre a relevância de uma educação libertadora, bem como da conscientização política dos indivíduos e da dialogicidade para superar modelos hierárquicos e distantes da realidade e necessidade social.

Ressalta-se a importância deste estudo, visto que a educação brasileira na atualidade apresenta o princípio democrático constitucional. No entanto, quando se trata da gestão escolar e dos processos pedagógicos, a prática democrática se depara com inúmeros desafios para se efetivar devido os resquícios histórico-culturais do desenvolvimento econômico e político da sociedade brasileira, e dos retrocessos e alterações nas formas de gestão e organização do sistema educacional.

Este texto está estruturado em dois momentos: primeiramente discutem-se os aspectos da Gestão Democrática na Escola, com destaque para a legislação que a fundamenta, e o princípio da dialogicidade freiriana; e, posteriormente, aprofundam-se as discussões sobre os elementos fundamentais da Gestão Democrática com aproximações do pensamento pedagógico de Paulo Freire no que se refere a dialogicidade, participação democrática, autonomia e conscientização crítica e política.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E A DIALOGICIDADE DE PAULO FREIRE: INTERLOCUÇÕES POSSÍVEIS

No cenário da Educação Básica brasileira, a Gestão Escolar é um elemento fundamental no dia a dia das escolas, sejam elas públicas ou privadas. A amplitude do trabalho de organização pedagógica, estrutural e administrativa de uma instituição de ensino exige a articulação e a discussão coletiva de decisões e ações, envolvendo agentes internos e externos à escola, sendo assim o diálogo e a participação democrática são imprescindíveis no processo de funcionamento da escola. A dimensão desafiadora da Gestão Democrática na Escola pressupõe uma comunicação coletiva, participativa e a construção de objetivos dialogados que configuram a identidade da escola.

Em uma breve retomada histórica, sabe-se que o Brasil enfrentou um período ditatorial de 1964 a 1984. A partir de meados da década de 1980, no país, principiou a expectativa e a necessidade de relações mais democráticas nos campos trabalhista, social e político direcionados por movimentos e lutas, por maior participação e democratização em várias esferas da sociedade, incluindo a gestão e organização do Estado brasileiro. A Constituição Federal do Brasil de 1988 (Brasil, 1988) foi o



documento que ratificou o Estado Democrático de Direito, com princípios fundamentais para o exercício da cidadania, da dignidade humana e dos valores sociais do trabalho.

No artigo 205, a Constituição Federal Brasileira define a educação como um direito social:

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, p. 123).

A Constituição Federal brasileira é um marco da legislação para a origem da Gestão Democrática. No artigo 206, o documento destaca que o ensino será ministrado com base nos princípios da gestão democrática do ensino público. Essa determinação assegura o imperativo da participação da comunidade escolar e local nos processos de gestão da escola (Brasil, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), por sua vez, reforçou a proposta de Gestão Democrática, ressaltando que o ensino deve seguir o princípio de gestão democrática do ensino público e considerar o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. Desse modo, a LDB, Lei nº 9.394/96, apresentou as seguintes orientações, conforme segue:

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, 1996, p. 15)

De acordo com Souza (2009), a democracia na amplitude de conceitos e princípios atinge várias dimensões da sociedade, pressupondo uma força social e política que se esforça para transformar o Estado de direito em um Estado que corresponda aos interesses dos grupos menos favorecidos e que norteie os métodos de participação democrática na vida política. Na esfera escolar, a Gestão Democrática é um fenômeno político, pois não se trata apenas de ações democráticas ou de processos participativos de tomada de decisões, mas de ações voltadas à educação política e à conscientização do fazer político (Souza, 2009).

Considerando a Gestão Democrática como um processo político, compreende-se que a atuação do gestor na escola demanda incentivar a consciência histórica e as ações democráticas na organização da escola, desenvolvendo um conjunto de ações como identificar problemas, discutir, deliberar e planejar, encaminhar, acompanhar, orientar, avaliar as práticas voltadas para o funcionamento da escola e as implicações políticas e democráticas à qualidade do ensino.

O gestor escolar atua como promotor do diálogo e da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, com respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso dos indivíduos no diálogo e participação ativa na escola. Conhecer as especificidades



técnicas e humanas na gestão da escola propicia à educação desenvolver-se como ferramenta de transformação social.

Desse modo, o diálogo é um elemento intrínseco à participação ativa da comunidade escolar e local no ambiente escolar. Na perspectiva freiriana, o diálogo não é privilégio de alguns homens, mas uma condição de existência, de humanização e um direito de todos os homens. Para Freire (2011):

Existir, humanamente é *pronunciar* o mundo, é modificá-lo. O mundo *pronunciado*, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos *pronunciantes*, a exigir deles novo *pronunciar* (Freire, 2011, p. 108. Grifos do autor)

Se é dizendo a palavra com que, *pronunciando* o mundo, os homens o transformam, o diálogo se impõe como o caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens (Freire, 2011, p. 109. Grifo do autor)

Sobre a ação dialógica no âmbito da Gestão Democrática, convém ressaltar que o diálogo se efetiva na medida em que não se impede a contribuição participativa dos atores envolvidos na dinâmica escolar. É preciso ocorrer uma quebra de paradigmas impostos por ideologias, modelos e programas educacionais que tem como pano de fundo ideais de dominação, porque o diálogo não se efetiva nas relações de dominação. Segundo Freire (2011):

A autossuficiência é incompatível com o diálogo. Os homens que não têm humildade ou a perdem não podem aproximar-se do povo. Não podem ser seus companheiros de pronúncia do mundo. Se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito que caminhar, para chegar ao lugar de encontro com eles. Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos: há homens que, em comunhão, buscam saber mais (Freire, 2011, p. 112)

Nesse sentido, ao ser atribuída à Gestão Democrática na escola o conceito de dialogicidade de Paulo Freire, é preciso considerar o incentivo a escuta das necessidades dos alunos, professores e comunidade escolar. O diálogo é o caminho indispensável na construção da conscientização do fazer político. Ao viabilizar a comunicação e a participação coletiva, o diálogo cria possibilidades de fazer, criar, lutar, transformar e promover a confiança entre os indivíduos. Segundo Freire (2011), são as ações promovidas por meio do diálogo que caracterizam as relações horizontais de interação, comunicação, a tomada de consciência da realidade e as oportunidades de ação política e social.

[...] O homem dialógico, que é crítico, sabe que, se o poder de fazer, de criar, de transformar, é um poder dos homens, sabe também que podem eles, em situação concreta, alienados, ter este poder prejudicado. Esta possibilidade, porém, em lugar de matar no homem dialógico a sua fé nos homens, aparece a ele, pelo contrário, como um desafio ao qual tem de responder (Freire, 2011, p. 112)



A constituição de uma Gestão Democrática nessa concepção dialógica exige sair da acomodação e criar a consciência de colaboração. Paulo Freire, em seu método de alfabetização³, propôs o diálogo ministrado nos círculos de cultura. Isso mostrou que o debate constrói a subjetividade criadora e crítica e uma dinâmica de colaboração proporcionando aos sujeitos reelaborarem sua visão de mundo de forma dialogada, problematizada e compreendida, conscientizando-se de que podem ser os protagonistas de sua história.

Com este exemplo, pode-se inferir que o diálogo, os debates e as trocas de opiniões são a base para a condição democrática, sendo elementos importantes, formativos e dinâmicos na constituição de uma Gestão Democrática na escola, que objetiva a participação de todos para o bem comum no ambiente escolar. Nessa ótica, o trabalho de gestão da escola numa perspectiva democrática considera um trabalho dialogado, uma dinâmica participativa e colaborativa, onde situações cotidianas, problemas, demandas, ações administrativas e pedagógicas necessitam passar por debates coletivos, serem problematizados e compreendidos dentro da realidade da comunidade escolar.

Dessa forma, o diálogo implica em ação e reflexão das decisões, uma pedagogia consciente por parte da gestão e dos docentes no âmbito escolar. A dialogicidade é o primeiro passo assertivo para a Gestão Democrática. Ações dialogadas e a participação efetiva de todos na escola refletirá na práxis educacional (Freire, 2011):

Somente o diálogo, que implica um pensar crítico, é capaz, também, de gerá-lo. Sem ele não há comunicação e sem esta não há verdadeira educação (Freire, 2011, p. 115)

Precisávamos de uma Pedagogia de comunicação, com que vencêssemos o desamor acrítico do antidiálogo (Freire, 1983, p. 108)

Caracterizar e desenvolver uma gestão escolar demanda a busca de fundamentos políticos e pedagógicos que fomentam a participação ativa e a conscientização sobre a importância de questionar criticamente o contexto social, político, econômico e cultural que afeta a educação. É preciso criar e incentivar projetos educativos que estimulam uma pedagogia comunicativa, significativa, dialógica, na qual o diálogo promova relações horizontais de integração e comunicação relevantes à realidade e às experiências de vida cotidiana da comunidade onde a escola está inserida.

Movimentar a gestão escolar nessa concepção essencialmente democrática de educação, onde a dialogicidade, ou o direito de dialogar, propicia a participação e possibilita a tomada de consciência, bem como a concretização e o fortalecimento da autonomia da escola, implica desenvolver a responsabilidade política de cada sujeito, gestores, docentes e discentes em seus devidos papéis dentro da estrutura organizacional e pedagógica da escola e na sociedade.

A distância social existente e característica das relações humanas no grande domínio não permite a dialogação. O clima desta, pelo

³ Sobre o método de alfabetização proposto por Paulo Freire, ler a obra “Educação como Prática da Liberdade” (Freire, 1967).



contrário, é das áreas abertas. Aquele em que o homem desenvolve o sentido de sua participação na vida comum. A dialogação implica na responsabilidade social e política do homem. Implica num mínimo de consciência transitiva, que não se desenvolve nas condições oferecidas pelo grande domínio (Freire, 1983, p. 70)

Desenvolver democraticamente a gestão escolar, numa perspectiva de valorização do diálogo na gestão da escola, ressignifica as relações humanas, onde não se nega o direito de fala, de reflexão e de ação dos indivíduos que contribuem na prática para o funcionamento da escola. De acordo com Freire (1983), negar aos sujeitos o direito de dialogar é desumanizante. Assim, estabelecer práticas que favoreçam os processos coletivos e participativos de decisões na escola, bem como conscientizar os sujeitos pertencentes à escola sobre a importância de sua atuação no contexto de criação e recriação da sua própria história, é necessário, visto que, o ser humano é protagonista de sua história e intervém na sociedade como sujeito histórico e social.

Dessa maneira, o desafio atual é estimular a interação e a participação de forma efetiva da comunidade escolar e local nas instâncias colegiadas (Conselhos escolares, Grêmios Estudantis e Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), desenvolvendo uma mentalidade consciente da importância dessas instâncias e o engajamento no exercício da participação não apenas no ambiente educacional, mas também, no social, cultural e político. (Lima, 2007, p. 75). O diálogo e a participação colaborativa do gestor e da comunidade escolar e local, mediadas pelas instâncias colegiadas, viabiliza espaços de percepção da realidade das influências políticas que permeiam as práticas de gestão da escola e do trabalho pedagógico, oportunizando aos envolvidos neste processo elaborar estratégias de luta e enfrentamento de desigualdades que se manifestam no sistema escolar e educacional.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E DIALOGICIDADE NA ESCOLA: CAMINHO PARA PARTICIPAÇÃO, CONSCIENTIZAÇÃO CRÍTICA E AÇÃO POLÍTICA TRANSFORMADORA

Paulo Freire (1983) afirmou que o Brasil se configurou e se desenvolveu dentro de condições negativas às experiências democráticas. Desde a era colonial, negaram ao povo o direito de fala e de diálogo, efetivando-se um sistema de domínio e poder, com interesses exploratórios e comerciais. Essa exploração configurou o desenvolvimento da sociedade colonial, o que o autor denominou “falta de integração” com seu próprio mundo (Freire, 1983, p. 66). A falta de integração refletiu no contexto educacional, ou seja, a educação esteve subordinada a dominação e isso negou o direito de dialogicidade e participação, que são condições indispensáveis ao desenvolvimento da democracia (Freire, 1983, p. 91).

Como já citado, a partir da década de 1980, no Brasil, se fortaleceram os movimentos sociais para a conquista de princípios democráticos a partir da Constituição Federal de 1988, no entanto, ainda nota-se retrocessos e resistência na sociedade que dificultam a efetiva democracia como condição necessária para o desenvolvimento da educação conscientizadora e transformadora, “Daí a necessidade de uma educação



corajosa, que enfrentasse a discussão com o homem comum, de seu direito àquela participação” (Freire, 1983, p. 92).

No conjunto da obra de Paulo Freire o conceito de democracia não se limita a um sistema político ou a um conjunto de instituições, envolve um processo contínuo de construção e de conscientização crítica por meio de uma educação que oportunize aos indivíduos um espaço de diálogo e reflexão. Nesse sentido, a educação crítica e emancipatória fundamentada nos princípios do diálogo, da participação ativa e da conscientização política são elementos indispensáveis para a libertação do homem, ou seja, a democracia pressupõe um meio para o processo de transformação e superação das desigualdades sociais. Dito isto, Freire (1983) afirma:

Na medida em que deixam em cada homem a sombra da opressão que o esmaga. Expulsar esta sombra pela conscientização é uma das fundamentais tarefas de uma educação realmente liberadora e por isto respeitadora do homem como pessoa (Freire, 1983, p. 37)

A consciência política, segundo Freire (2011), refere-se à tarefa de dialogar sobre o mundo em que estamos inseridos, sua história, suas exigências e seus desafios. É preciso reflexão sobre as divergências e convergências no contexto social, para ações e interações no mundo em que pertencemos, fazendo parte dele e transformando-o. O diálogo essencialmente instrumentaliza essa “[...] ação e reflexão que resulta na ação prática” (Freire, 2011, p. 21) num movimento de liberdade crítica e de autorreconhecimento de que a historicidade do mundo faz parte da elaboração humana que necessariamente perpassa pela colaboração do homem no processo histórico de humanização.

Nesse contexto, a Gestão Democrática reflete o desenvolvimento democrático da sociedade e o desenvolvimento das concepções de educação. Entre conflitos e retrocessos, busca-se maior igualdade de direitos, por uma educação mais participativa, mostrando-se fundamental para o enfrentamento e fortalecimento dos vínculos entre a escola e a comunidade local, de forma que essa prática contribua para uma educação igualitária e transformadora.

A ação política e social perpassa pela construção da democracia, propiciando aos indivíduos a sensação de pertencimento nas relações coletivas por meio da formação cultural e social, sendo esses elementos integrantes da gestão escolar. Nesse sentido, Souza (2009, p.125) aponta que “[...] se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas”.

A Gestão Democrática escolar é entendida como um processo político, daqueles que atuam na escola com a incumbência de identificar problemas, discutir, deliberar, planejar, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar o conjunto das ações voltadas ao seu desenvolvimento. Partindo do princípio do diálogo e da participação efetiva da comunidade escolar, é possível respeitar as especificidades, a existência de sujeitos singulares e subjetivos, e as funções de uma escola no que se refere a formação social consciente e crítica. De acordo com Souza (2009):



Isso quer dizer que a gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos. (Souza, 2009, p. 126)

Na sociedade, a democratização social, cultural e educativa configura desafios em todos os setores, havendo processos rígidos e metódicos que distanciam a constituição e o desenvolvimento de uma cultura democrática. Um dos aspectos relevantes da Gestão Democrática na escola é considerar a dimensão social da formação humana, como sujeitos sócio-históricos e culturais, coadjuvantes na construção de sua própria história, considerando a ética, o respeito e a autonomia dos educandos.

Outro elemento intrínseco à Gestão Democrática da escola é considerar que ensinar e aprender criticamente é possível, pelo exercício permanente do diálogo na construção de um ambiente favorável à produção do conhecimento que permeia mudanças e conscientização sobre a realidade por parte do educando e de educadores. Paulo Freire questiona o “[...] por que não discutir com os alunos a realidade concreta a que se deva associar a disciplina cujo conteúdo se ensina” (Freire, 1996, p.30); assim sendo, por que não oportunizar aos alunos, pais e professores a conscientização sobre a função social da escola e o compromisso com a ética e a organização escolar para o bem comum da sociedade em que a escola está inserida?

Tais questionamentos perpassam pelo compromisso da gestão em propiciar uma organização escolar educativa e pedagógica, democrática e crítica. A Gestão Democrática na escola atua como um instrumento de tomada de consciência de direitos, implica conquistar autonomia, romper com a centralidade nas decisões, abrindo caminho para a elaboração e execução coletiva do Projeto Político Pedagógico, com participação e diálogo entre a comunidade escolar e local sobre o processo pedagógico. A formação dessa consciência crítica nos educadores, educandos e na comunidade escolar exige o fazer político de pensar em conjunto, indagar, pesquisar e estimular a busca pela construção e produção do conhecimento, na contramão do individualismo e competitividade produzida pelas ideologias neoliberais e ideais de globalização.

A gestão escolar precisa corroborar para o exercício democrático dentro da escola com a autonomia reflexiva, crítica e consciente sobre o ensino e a aprendizagem; e isso ocorre por meio das instâncias colegiadas, conselhos e ações de dirigentes escolares, cujas representações necessitam ser definidas ou escolhidas de modo democrático.

A exemplo da pedagogia educacional freiriana, a implementação da Gestão Democrática na escola compreende a busca por autonomia, participação, conscientização, descentralização nas decisões e por mudanças organizacionais e estruturais, permeadas pelo diálogo. Isso assegura o exercício de direitos e a participação popular; ações necessárias no fortalecimento dos princípios democráticos. Segundo Costa e Paulo (2021):



[...] nos estudos acerca da pedagogia freiriana, um dos elementos centrais para a busca pela superação da ideologia autoritária e antidemocrática é a participação popular dialógica. É interessante destacar que o diálogo em Paulo Freire (2013) é condição da libertação e da construção de um projeto de transformação social libertador. À vista disso, a dialogicidade é o caminho da participação que pressupõe ação e reflexão. Ou seja, não é uma pseudodemocracia ou pseudoparticipação, é uma prática de diálogo concreto que tem como princípio a participação democrática tanto individual como coletiva (Costa e Paulo, 2021, p. 723)

A participação e o diálogo podem ser destacados como elementos fundamentais na prática da gestão na escola para fortalecer o princípio democrático e coletivo que envolve a escola como um todo. O diálogo aplicado à gestão escolar em uma perspectiva freiriana assegura a possibilidade de uma “educação libertadora”, no sentido de que os sujeitos postos em situação reflexiva possam exercer o direito de pensar, discutir, problematizar, participar e adquirir a compreensão crítica da realidade.

Engendrar a dinâmica escolar em um processo dialógico configura romper protocolos de uma gestão antidemocrática nas relações humanas, de maneira a viabilizar a construção de uma gestão democrática a partir da resignificação da importância da democracia, com abertura à conscientização política e social e tomada de consciência da função política e social da escola.

É possível projetar uma mudança de relações de domínio e controle para a formação de uma mentalidade crítica e questionadora com a consciência do direito de participação e a responsabilidade política. Para essa formação consciente e participativa na gestão escolar democrática, recorreremos à perspectiva de Freire (1983), que nos recorda de que o diálogo é a premissa da integração do comportamento democrático:

A democracia que, antes de ser forma política, é forma de vida, se caracteriza sobretudo por forte dose de transitividade de consciência no comportamento do homem. Transitividade que não nasce e nem se desenvolve a não ser dentro de certas condições em que o homem seja lançado ao debate, ao exame de seus problemas e dos problemas comuns. Em que o homem participe (Freire, 1983, p. 80)

Integrar os sujeitos ao ato de autorreflexão, vivência a participação e à compreensão do contexto histórico e cultural oportuniza aos indivíduos aperfeiçoar-se em sua consciência de ideias, direitos e ações. Nesse sentido, pensar a gestão escolar de forma democrática enseja praticar uma educação com consciência crítica e participativa, que mobiliza a sociedade em seu fazer político.

A Gestão Democrática abre caminho para construir uma escola que conscientize e respeite os seus educandos, seus docentes e sua comunidade escolar e local, aprimorando o nível de compreender, interferir e modificar a realidade, sendo isso uma luta pela liberdade e pela democracia. A consciência crítica desse direito de atuação e participação por meio do diálogo efetiva o alinhamento do conhecimento científico, histórico e cultural, bem como da prática de ação política e social às funções da escola,



viabilizando a gestão da escola em meio às necessidades da comunidade a qual pertence. A gestão na escola na perspectiva de efetivar a democracia necessita ancorar-se nesses princípios de integração, participação e conscientização, colocar a sociedade próxima a sua capacidade de participação, de criação, de decisão, dando voz àqueles que movimentam e criam a cultura humana. Freire (1983) disserta que:

A partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão, vai ele dinamizando seu mundo. Vai dominando a realidade. Vai humanizando-a. Vai acrescentando a ela algo de que ele mesmo é o fazedor. Vai temporalizando os espaços geográficos. Faz cultura. E ainda o jogo destas relações do homem com o mundo e do homem com os homens, desafiado e respondendo ao desafio, alterando, criando, que não permite imobilidade, a não ser em termos de relativa preponderância, nem das sociedades nem das culturas. E, na medida em que cria, recria e decide, vão se conformando as épocas históricas. E também criando, recriando e decidindo que o homem deve participar destas épocas (Freire, 1983, p. 43)

Nesse viés de Gestão Democrática na Escola com o propósito de construir uma postura dialógica, Lima (2007) faz uma análise sobre a administração escolar, objetivando contribuir com uma concepção de administração construída cotidianamente a partir de uma educação crítica, humanista, emancipatória e alicerçada nos princípios democráticos; princípios esses, entendidos como participação de toda a comunidade escolar. O que pressupõe uma comunicação coletiva e uma construção de objetivos dialogados que configuram a identidade da escola. A gestão democrática precisa ter essa visão global, articulando as relações de participação social e integrando as necessidades sociais à organização da escola. De acordo com Lima (2007), “[...] a administração escolar democrática não é algo dado, pronto, instituído, mas uma prática a ser construída e conquistada” (Lima, 2007, p. 13).

Lima (2007) refere-se ao exercício da democracia participativa, à construção de uma cultura de participação da comunidade, à divisão e à descentralização das responsabilidades, rompendo com a centralização, delineando o exercício coletivo de análises, debates, metas e objetivos, arquitetando uma liderança democrática em busca do fortalecimento e da autonomia da escola (Lima, 2007, p. 51). Definindo que:

Os princípios de participação, autonomia e descentralização das decisões são pontos de partida para a construção de uma escola de qualidade, mais fraterna, mais alegre, onde o desenvolvimento integral do educando e sua preparação para a transformação social sejam, de fato, possíveis (Lima, 2007, p. 58)

As ações democráticas na gestão da escola favorecem a conscientização e a formação do senso crítico perante os problemas da educação. O diálogo e a participação oportunizam discussões, ainda que divergentes e conflituosas e, em especial, problematizam as questões educacionais criticamente, resgatando a função política da escola. A pedagogia de Paulo Freire ressalta a necessidade de educar as classes



populares para a conscientização de sua condição social oprimida. Ele militou por uma educação libertadora, que formasse os indivíduos criticamente com uma visão de mundo e de sua realidade e que os inserisse na luta de direitos e na luta de classes. Nessa perspectiva Freire defendeu uma formação questionadora e política na educação de modo a favorecer o reconhecimento do direito à participação política. Segundo Freire, a educação era um elemento importante para a democracia, assim ele criticou a educação que não assegure o diálogo, a conscientização e a problematização da realidade. O autor enfatizou:

Não há nada que mais contradiga e comprometa a emersão popular do que uma educação que não jogue o educando às experiências do debate e da análise dos problemas e que não lhe propicie condições de verdadeira participação. Vale dizer, uma educação que longe de se identificar com o novo clima para ajudar o esforço de democratização, intensifique a nossa inexperiência democrática, alimentando-a (Freire, 1967, p. 93)

A gestão democrática, que busca a essência na dialogicidade da educação como elemento constitutivo de ação e reflexão para sua práxis, proporciona ao sujeito uma postura de consciência crítica diante dos problemas e desafios, desenvolvendo a capacidade de detectar interesses alienadores, isso é manifestado no ato de decidir e na responsabilidade de participar. Ensinar a participar, a ter voz e a ter consciência promove a dialogicidade que, segundo Freire (1983), é condição essencial para desenvolver consciência crítica.

Paulo Freire, em sua experiência educacional de alfabetização das classes populares, demonstrou uma visão de gestão democrática, partindo das condições essenciais para o desenvolvimento dos círculos de cultura: o respeito a livre e crítica participação dos alunos, a valorização dos vocabulários do educando, a valorização das vivências e linguagem significativa da cultura popular, entre outros. O coordenador de debates e discussões não pode impor palavras, mas abrir o direito de dialogicidade do tema e a participação de todos no círculo de cultura. Esses princípios também se tornam importantes para a Gestão Democrática na escola, visto que o grupo administrativo e a equipe pedagógica precisam analisar em conjunto as necessidades da escola, e os círculos de debates podem auxiliar nas decisões a serem tomadas de forma consciente e participativa:

O círculo se constitui assim em um grupo de trabalho e de debate. Seu interesse central é o debate da linguagem no contexto de uma prática social livre e crítica. Liberdade e crítica que não podem se limitar às relações internas do grupo, mas que necessariamente se apresentam na tomada de consciência que este realiza de sua situação social (Weffort, 1967, p. 7)

Costa (2021) descreve que Paulo Freire, enquanto Secretário de Educação do Município de São Paulo, em 1989, elaborou e implantou políticas educacionais com base na participação democrática; entre elas, a criação dos Conselhos Escolares e o



Programa de Formação Permanente de Educadores e o Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos (MOVA), em parceria com os movimentos populares, como exemplo de gestão participativa:

Então, tivemos uma experiência significativa de gestão democrática, que se efetivava dois meses depois da promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual previu a gestão democrática do ensino público, no artigo 206. (Costa e Paulo, 2021, p.721-722)

Democratizar a Gestão Escolar implica criar estratégias de participação coletiva da comunidade escolar e local. A participação ativa cria um sentimento de pertencimento ao ambiente educativo, aproxima os educandos e todos os envolvidos e fortalece a educação no sentido de que o aprendizado não é só para os alunos, mas é uma responsabilidade compartilhada. A colaboração, o diálogo e a participação geram a troca de informações, identificação e aprimoramento dessas estratégias, bem como o respeito e a valorização da comunidade em relação a instituição de ensino.

A Gestão com princípios democráticos na escola proporciona a compreensão da responsabilidade social e impulsiona educação significativa para o desenvolvimento cultural e social da comunidade local. O homem possui o diferencial de ter condições de pensar sobre a realidade em que está inserido e este processo é importante na escola:

[...] ao terem consciência de sua atividade e do mundo em que estão, ao atuarem em função de finalidades que propõem e se propõem, ao terem o ponto de decisão de sua busca em si e em suas relações com o mundo, e com os outros, ao impregnarem o mundo de sua presença criadora através da transformação que realizam nele, na medida em que dele podem separar-se e, separando-se, podem com ele ficar, os homens, ao contrário do animal, não somente vivem, mas existem, e sua existência é histórica” (Freire, 2011, p. 124)

Ao se referir a despertar o pensamento crítico e reflexivo nos sujeitos, Freire refere-se a ensinar a leitura de mundo, a conhecer, a compreender a realidade e a se conscientizar. Não há outro meio de alcançar esses objetivos sem a ferramenta da educação cultural, histórica, científica e política. A escola tem um papel fundamental nesse processo de conscientização. O homem, em seu processo histórico, cria e recria constantemente sua existência, porque tem consciência e vive uma relação dialética entre superar os desafios e conquistar sua liberdade a partir deles. Segundo Freire (2011), isso significa que:

O ponto que o separa da atividade é o ponto de decisão, que o leva a ultrapassar as “situações-limite”, quando buscam a superação alcançam liberdade (Freire, 2011, p. 125).

No momento em que a percepção crítica se instaura, na mesma ação, se desenvolve um clima de esperança e confiança que leva os homens a se empenharem na superação das “situações-limite” (Freire, 2011, p. 126)



Esse processo de conscientização política acontece no coletivo, no participativo e no colaborativo, abrangendo uma interação gradativa de reflexão e ação nas relações de diálogo constituinte na organização estrutural e pedagógica dentro da escola, abarcando responsabilidades e mudança de comportamento nos sujeitos pertencentes a ela.

Portanto, a Gestão Democrática na Escola não é algo definido, pronto e acabado; é um desafio cotidiano e constante, constituindo-se a peça angular que pode edificar a tomada de consciência por meio de relações dialogadas na dinâmica educacional, com a comunidade escolar e na práxis pedagógica que eleva a leitura crítica de mundo de todos os atores envolvidos. Assumir o compromisso com a Gestão Democrática dialógica e participativa exige investir na formação da dialogicidade entre equipe diretiva, pedagógica, corpo docente e discente, articulando o saber de mundo, o conhecimento científico e o saber fazer colaborativo.

Elaborar projetos educacionais e conselhos deliberativos que provoquem a participação, assim como criar espaços de percepção da realidade e das influências políticas que afetam a educação, bem como criar estratégias de engajamento e enfrentamento da realidade opressora, são caminhos para conquistar a mudança de consciência ingênua para a consciência crítica, a formação da cultura pedagógica e o fortalecimento da autonomia da escola em busca da qualidade do ensino. Ao promover e efetivar princípios democráticos no ambiente escolar, adquire-se a consciência do poder de participação e decisão em relação ao uso social da escola e da importância da educação pública. Na prática a escola configura a razão de ser da educação, com o intuito de formar cidadãos críticos, conscientes de sua realidade e capazes de transformar seu contexto social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conquista constitucional dos princípios democráticos apontou grandes avanços no âmbito educacional. A Gestão Democrática na escola é resultado do desenvolvimento histórico dos princípios e práticas de democracia na sociedade. A gestão escolar em uma perspectiva democrática se efetiva a partir de um conjunto de ações baseadas no diálogo e na participação coletiva da comunidade escolar e local na tomada de decisões na Escola. O diálogo possibilita a solução de conflitos e de desafios enfrentados no cotidiano da escola, bem como é indispensável para a compreensão crítica da realidade e da função política e social da escola, possibilitando um ambiente em que as pessoas se sentem valorizadas e incentivadas a compartilhar suas ideias de modo a debater criticamente diferentes pontos de vistas.

A Gestão Democrática na escola é considerada uma missão desafiadora, mas não impossível. A implementação verdadeiramente fecunda da gestão democrática na organização estrutural, administrativa e pedagógica dentro da instituição possibilita orientar práticas de democratização efetivas na escola por meio da valorização das relações humanas na horizontalidade, na dialogicidade, na comunicação, na participação ativa, na ética, na autonomia e na consciência do pertencimento da comunidade escolar e local ao ambiente escolar. Dessa forma, é possível a integração da gestão, comunidade



e escola a partir da valorização da abertura ao diálogo, que possibilita o desenvolvimento da consciência crítica, da reflexão e das ações das pessoas envolvidas no processo educativo e na resolução de desafios e conflitos.

Ancorar a Gestão Democrática na Escola nos princípios de dialogicidade defendidos por Paulo Freire significa valorizar o exercício do diálogo horizontal, da participação coletiva e da conscientização política e social no contexto da organização escolar. Requer uma ruptura com tradições e ideologias preconceituosas que definem o gestor escolar como a autoridade máxima de decisões na escola.

O gestor escolar é, antes de tudo, um educador com o compromisso de assegurar a qualidade do ensino ofertado à população e articular meios para a organização educativa e pedagógica democrática. Assim, a gestão escolar precisa assegurar práticas reflexivas e de compreensão para a vivência participativa de todos na escola, como também a formação da consciência dialógica no interior da escola, valorizando os direitos e os pensamentos dos alunos, docentes e da comunidade escolar e local para compreender, interferir, modificar e transformar a realidade percebida.

A especificidade da escola enquanto espaço de encontro entre educandos e educadores configura uma comunidade escolar em interação com o conhecimento e a aprendizagem de ambos. Isso é possível através da busca cuidadosa da gestão em dialogar, conscientizar, avaliar a produção e a difusão do conhecimento crítico e do saber político para a qualidade da educação, pois a função do gestor é zelar pelos aspectos pedagógicos da escola.

Paulo Freire considera a formação de consciência política como um dos elementos fundamentais para o exercício da democracia. Nesse sentido, implementar a prática de uma gestão democrática implica formar a mentalidade transitória entre a consciência do direito de participação dialógica na escola e a prática permeada pela responsabilidade da ação política e social, considerando o fazer político de cada um, conscientes de seu papel na estrutura organizacional e pedagógica da escola.

Assim, a Gestão Democrática da escola pode fundamentar-se nos princípios freirianos de dialogicidade, na participação democrática e na conscientização para a ação política e social. Deve-se buscar a essência da dialogicidade como um elemento constitutivo de ação e reflexão para a práxis, proporcionando aos sujeitos uma postura de consciência crítica diante dos problemas e desafios da escola, desenvolvendo a capacidade de detectar interesses alienantes e a superação da consciência ingênua, reafirmando a importância do ato de decidir e da responsabilidade ética de participar.

Ensinar a participar, a ter voz e ter consciência, promove a dialogicidade na busca de caminhos e articulações concretas de liderança participativa, trabalho coletivo e dialogado, representatividade, participação na deliberação e nas decisões que influenciam o crescimento e a transformação da sociedade. A gestão democrática dentro da escola necessita ser um elo entre a construção de uma educação política e consciente, que assume a responsabilidade de formar cidadãos que saibam organizar seu pensamento reflexivamente, comunicar-se, dialogar uns com os outros para então serem capazes de transformar a sociedade onde estão inseridos.

A Gestão Democrática na escola pode ser compreendida como um fenômeno político, caracterizada pelas ações democráticas e processos participativos coletivos da



comunidade escolar e local nas tomadas de decisões, nas ações voltadas ao desenvolvimento da educação e na conscientização sobre a realidade social em que a escola está inserida. A compreensão da Gestão Democrática na escola com base nos princípios freirianos, fundamenta-se no diálogo, elemento constitutivo de ação e reflexão para a práxis. Nessa prática, os sujeitos desenvolvem a capacidade de interação, comunicação, conscientização crítica da realidade e da função política e social da escola, incentivando um ambiente de valorização das relações humanas na horizontalidade, promovendo o compartilhamento de ideias e o debater crítico de diferentes pontos de vista de maneira a articular um esforço coletivo para a qualidade do ensino.

O processo de construção de uma educação política e consciente, exige da Gestão a responsabilidade em articular o trabalho coletivo e dialogado, a representatividade e a participação democrática na deliberação e nas decisões, assim como, o compromisso em contribuir com práticas para a formação de cidadãos que saibam organizar seu pensamento de ação e reflexão, comunicar-se, dialogar uns com os outros para então serem capazes de transformar a sociedade onde estão inseridos.

Nessa perspectiva dialógica de Paulo Freire, compreendemos que a Gestão Democrática para a escola e para a comunidade escolar tem suma importância, pois quanto maior for o envolvimento e a participação do gestor, da comunidade escolar e local nos processos decisórios, maior serão as contribuições e as mudanças conquistadas no ambiente escolar no que tange aos aspectos políticos e sociais. O trabalho coletivo é responsabilidade de todas as partes envolvidas no processo de funcionamento da escola.

A partir da ótica freiriana de dialogicidade, compreende-se que a Gestão na escola deve considerar um trabalho dialogado que exige sair da acomodação e criar a consciência de colaboração no ambiente escolar, onde situações cotidianas, problemas, demandas, ações administrativas e pedagógicas necessitam de debates coletivos, devendo ser problematizados e compreendidos dentro da realidade da escola. Considerando a práxis, o homem tem condições de poder fazer, criar, lutar e transformar a realidade, sendo indispensável o diálogo nesse processo, tais ações são importantes na implementação da Gestão Democrática na Escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB-Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15/07/2024

COSTA, Daianny Madalena; PAULO, Fernanda. Paulo Freire e a gestão democrática como política educacional: oposições ao neoliberalismo. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.** - v. 37, n. 2, p. 716-735, mai./ago. 2021.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. 16 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.



FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à Prática Educativa**. 27. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 50 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

FREIRE, A.M.A. **Paulo Freire, uma história de vida**. Indaiatuba: Villa das Letras, 2006.

GADOTTI, Moacir. Prefácio. *In*: SCOCUGLIA, Afonso Celso: **A História das Idéias de Paulo Freire e a atual crise de paradigmas**. 2ed. João Pessoa: Ed. Universitária / UFPB, 1999. p. 4-6.

GADOTTI, Moacir (Org.). **PAULO FREIRE: Uma biobibliografia**. São Paulo, 1996. Editora Cortez.

LIMA, Márcia Canhoto de. **Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido**. Brasília, Liber Livro Editora, 2007.

RODRIGUES, Rodrigo Soares Guimarães; SILVA, Luana Rosa de Araújo. Paulo Freire e gestão democrática: aproximações epistemológicas e formativas. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.** v. 37, n. 2, p. 832-850, mai./ago. 2021

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. v.25. n.03, p.123-140. dez. 2009.

WEFFORT, Francisco C. Educação e Política (Reflexões sociológicas sobre uma pedagogia da liberdade). *In*: FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967. p. 1-26.