

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Heloisa Moreira Silva

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM OLHAR SENSÍVEL PARA
EDUCAÇÃO**

Jaguari
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

Heloisa Moreira Silva

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM OLHAR SENSÍVEL PARA
EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de
Especialização em Gestão Escolar
no *Campus* Jaguari – RS como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Gestão Escolar.

Orientador (a): Marlova Giuliani Garcia

Jaguari
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

A orientadora, Prof (a). Marlova Giuliani Garcia e a pós-graduanda Heloisa Moreira Silva, abaixo assinados, cientificam do teor do Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Escolar.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UM OLHAR SENSÍVEL PARA
EDUCAÇÃO**

Elaborado por

Heloisa Moreira Silva

como requisito para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Escolar

Marlova Giuliani Garcia

(Orientador)

Heloisa Moreira Silva

(Estudante)

Jaguari
2023

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA : UM OLHAR SENSÍVEL PARA EDUCAÇÃO

Heloisa Moreira Silva¹

Marlova Giuliani Garcia²

Resumo

Este trabalho visa explorar o conceito de Gestão Democrática Participativa na educação, destacando a importância de uma abordagem especial para promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. Para desenvolver essa pesquisa, lançamos mão de uma metodologia qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica para alcançar os objetivos propostos. Dentre os autores utilizados para abordar o tema, destacamos Paro(1986), Libâneo (1994), Sergiovanni (1994), Goleman (2006), Nóvoa (2007), Freire (1996), Fullan(1993) entre outros autores cujas contribuições são cruciais para a compreensão e aplicação destes princípios na prática cotidiana da escola. Dessa forma, se faz necessário envolvimento da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, família e comunidade para que por meio de diálogos e a sensibilização dos processos de gestão as atividades cotidianas da escola aconteçam de forma a promover uma educação inclusiva, participativa e transparente.

Palavras-chave: Gestão Democrática Participativa, participação, inclusão, transparência, educação.

¹ Acadêmico(a) do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguari. E-mail: heloisa.2022202552@aluno.iffar.edu.br

² Professor(a) Orientador(a), Diretora de Educação a Distância e coordenadora do curso de formação pedagógica para Educação Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguari. E-mail: marlova.garcia@iffarroupilha.edu.br.

1. Introdução

A Gestão Democrática Participativa na Educação representa um paradigma fundamental no contexto educacional contemporâneo, promovendo a participação ativa e colaborativa de diversos atores no processo decisório das instituições de ensino. Trata-se de um modelo que busca consolidar valores como igualdade, transparência e responsabilidade, atualizando a qualidade do ensino e promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento pleno dos estudantes.

Neste contexto, este trabalho propõe uma reflexão aprofundada sobre a Gestão Democrática Participativa na Educação, explorando suas bases teóricas, os desafios práticos de implementação e os impactos significativos que ela pode ter no sistema educacional como um todo. Por meio de uma abordagem sensível, assim, esta abordagem vai além da simples administração, envolvendo a escuta ativa das necessidades da comunidade escolar, a transparência nas decisões e a participação efetiva de alunos, professores, pais e membros da comunidade.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é realizar uma análise teórica e reflexiva sobre as novas abordagens da Gestão Democrática Participativa na Educação, voltada para uma percepção sensível na educação. Vamos além das considerações técnicas e conceituais, explorando os elementos-chave do conhecimento sensível, que incluem criatividade, emoção e percepção, e como esses elementos são importantes na prática educacional.

Nesse âmbito, se baseando em sólida revisão da literatura, exploraremos os fundamentos da Gestão Democrática na Educação. Este aprofundamento teórico abarca conceitos como Gestão Democrática Participativa, liderança sensível, pedagogia inclusiva e políticas de envolvimento comunitário.

Diante disso, essa abordagem visa promover uma gestão mais inclusiva e sensível às necessidades individuais e coletivas, contribuindo para um ambiente educacional mais eficaz. Ao explorar o conhecimento sensível como um componente essencial na Gestão Democrática Participativa, buscamos transcender as abordagens tradicionais e promover uma educação mais holística e significativa.

Com isso, nas escolas de Educação Básica, a equipe gestora é fundamental para o bom andamento de todas as atividades. Suas habilidades são imprescindíveis para a tomada de decisões, seja no âmbito da gestão administrativa como no da gestão pedagógica. Diante disso, a pesquisa visa refletir sobre as novas abordagens da gestão no contexto da educação básica, apontando como principal caminho o desenvolvimento do conhecimento sensível, composto das seguintes categorias: criação, emoção e percepção, como base de sustentação conceitual nos atuais enfoques dos processos decisórios na gestão.

No contexto atual, repleto de informações subjetivas, no qual as decisões e ações na gestão estão em momento de transição, não basta apenas o conhecimento técnico, científico e administrativo para fazer gestão. É fundamental o conhecimento sensível para que o gestor saiba lidar com as questões subjetivas, bem como o trabalho compartilhado, descentralizado e sistêmico, enfoques da atualidade, numa gestão de natureza democrática e, sobretudo, humana.

Portanto, diante da relevância incontestável da educação para o desenvolvimento humano e social, a escolha de abordar a Gestão Democrática com um olhar sensível se justifica pela necessidade de construir espaços educacionais mais humanizados, inclusivos e capazes de formar cidadãos críticos e comprometidos com uma sociedade mais justa e igualitária. Pois, a adoção da Gestão Democrática Participativa na educação é uma necessidade urgente em um mundo em constante transformação. Diante dos desafios complexos e das demandas propostas pela sociedade contemporânea, torna-se imperativo compensar e reestruturar os modelos tradicionais de administração escolar. A justificativa para abordar o tema “Gestão Democrática Participativa: Um Olhar Sensível Para Educação” reside na compreensão de que a educação não é um processo isolado, mas um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais inclusiva, participativa e igualitária.

Assim, a sensibilidade na Gestão Democrática Participativa implica em compreender as particularidades e diversidades presentes no ambiente escolar, promovendo um ambiente acolhedor e empático. Isso é essencial para criar um espaço onde cada indivíduo se sinta valorizado, respeitado e capaz de contribuir de maneira significativa para o processo educativo.

2. Metodologia

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa visando a análise do tema a partir de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos. Cabe destacar que a pesquisa qualitativa, na medida em que a pesquisa dessa natureza permite maior abertura para a reformulação do problema da pesquisa, das questões norteadoras, dos próprios métodos e técnicas de coleta e análise de dados durante o processo.

A pesquisa qualitativa em educação, para Triviños (1987), não precisa apoiar-se a resultados estatísticos para ter valor científico. Para o autor,

[...] o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. Este, repetimos, deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVIÑOS, 1987, p. 133).

A organização adequada do aporte teórico é capaz de apontar as soluções das questões problematizadoras e construir conhecimentos científicos relevantes para a área.

O objetivo principal desta pesquisa exploratória é reunir compreensões teóricas já produzidas acerca do papel sobre a Gestão Democrática Participativa na Escola, desenvolvida a partir de características da participação, da sensibilidade, da humanização e suas implicações na educação e suas implicações para a promoção do aprendizado e inclusão na comunidade escolar.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como propósito central compreender, analisar e reunir estratégias que viabilizem a implementação efetiva da Gestão Democrática sensível, visando assim contribuir para um ambiente educacional mais inclusivo e acolhedor.

A utilização do estudo das bibliografias, para Gil (2002, p. 44) “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Dessa forma, foram efetuadas leituras de textos, nas quais se empregam fontes específicas que traziam embasamento à problemática do estudo e seus objetivos. Esta abordagem permite a investigação de teorias, conceitos e práticas associadas à Gestão Democrática e à sensibilidade no contexto educacional através da análise de fontes bibliográficas relevantes.

3 Revisão teórica

3.1 A Gestão Democrática Participativa na Escola: a participação como elemento central

O conceito de Gestão Democrática Escolar teve início com a Revolução Industrial nos Estados Unidos da América (EUA), com Taylor, e depois seguida por Henry Ford, em suas indústrias (Freitas, 2016, apud Oliveira; Andrade, 2018), conceito este que, mesmo tendo se iniciado no meio empresarial, pode ser transferido sem nenhum prejuízo para o âmbito escolar.

No Brasil a Gestão Democrática das escolas é um princípio definido pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) Artigo 14, 15 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996:

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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (LDB,1996, p15)

Dessa forma, a educação é um processo social, construído através da participação da comunidade escolar. Sua origem remonta ao final dos anos 1980, período no qual o Brasil entrava em um processo de redemocratização e começava a alicerçar as bases de um novo regime político, com mais participação popular.

O conceito de Gestão Democrática Escolar dá conta de uma participação ativa e efetiva de todos que fazem parte da escola – pais, alunos, funcionários, professores, diretor escolar e toda a comunidade do entorno – que desejam uma escola eficiente e eficaz em seu processo de ensino-aprendizagem, na tomada de decisões dentro da escola, em todos os sentidos e aspectos. Assim, a Gestão Democrática escolar emerge como um paradigma de administração educacional que se destaca pela valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Fundamentada em princípios democráticos, esta abordagem visa promover a transparência, a igualdade de direitos e o fortalecimento do ambiente educacional como um espaço de aprendizagem e construção coletiva.

Dessa forma, Gestão Democrática tem como fundamento inicial a descentralização da educação, que conforme Luck, decorre do entendimento de que:

(...) apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social. (LUCK, 2000, p.17)

Diante disso, Luck, Freitas, Girling e Keith (2001), citando Likert (1971); Xavier, Amaral e Marra (1994) conceituam gestão participativa como sendo uma “forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório” Lück, Freitas, Girling e Keith (2001, p. 16). É um conceito dado para empresas ou organizações democraticamente administradas, mas que incluem as escolas. Ao se referir às escolas, Gestão Democrática Escolar envolve também pais de alunos e a comunidade como um todo, que estejam interessados na melhoria do processo pedagógico.

Dessa forma, a Gestão Democrática Escolar é a participação e a autonomia de todos os envolvidos no processo educacional. Libâneo enfatiza que “[...] na organização escolar devem incluir a interculturalidade: o respeito e a valorização da diversidade cultural e das diferentes origens sociais dos alunos, o combate ao racismo e a outros tipos de discriminação e preconceito” (2003, p.365) e também Paro (2006) enfatizam que a ativa participação de professores, alunos, pais e membros da comunidade é essencial para a construção coletiva de políticas e práticas educacionais. Esse envolvimento não apenas democratiza o ambiente escolar, mas também valoriza a autonomia e responsabilidade de cada indivíduo.

Nas escolas de Educação Básica, a equipe gestora é fundamental para o bom andamento de todas as atividades. Suas habilidades são imprescindíveis para a tomada de decisões, seja no âmbito da gestão administrativa como no da gestão pedagógica. Conforme Dourado (2007), a gestão educacional tem natureza e características próprias e está além da aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, em virtude de sua especificidade e dos objetivos a serem alcançados. “Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*” (DOURADO, 2007, p. 924). Portanto, a concepção de educação é entendida aqui como prática social, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. Concordamos com Dourado (2007, p. 923) quando afirma:

[...] a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.

Dessa forma, refletir sobre novas abordagens da gestão, que vão além das questões técnicas e conceituais, trazidas ao longo dos processos históricos, apontando como principal caminho o conhecimento sensível, composto pela criação, emoção e percepção.

Dessa forma, Fullan (1993) cita que a transparência nas ações e decisões da escola constitui um dos princípios basilares da Gestão Democrática. Estabelecer canais eficazes de comunicação entre a escola, os pais e a comunidade local é essencial para promover a confiança e a participação ativa de todos os envolvidos, Morin (2000) enfatiza a importância da colaboração e comunicação para uma Gestão Democrática e participativa.

Segundo Cury (1997), a gestão, quando pensada de forma democrática, assume uma abordagem substancialmente diferente daquela associada à ideia de comando unilateral. Isso implica que a administração pode ser conduzida por meio do diálogo e da participação ativa do coletivo. A participação e o exercício da cidadania no contexto educacional, especialmente na gestão escolar, estão intrinsecamente ligados a um processo mais amplo de expansão da cidadania social para abranger a cidadania educacional, estando, assim, diretamente relacionados à sua função social.

Dessa forma, na Gestão Democrática, cada indivíduo é responsável tanto por si próprio quanto pelo bem-estar do coletivo. Portanto, é crucial compartilhar propostas e discutir problemas que afetam a todos, para que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa. Na esfera escolar, a democracia se manifesta na busca pela aprendizagem e desenvolvimento de todos os envolvidos, refletindo-se no modelo de gestão adotado, no projeto político-pedagógico, no desenho do currículo, na organização dos espaços e horários, bem como no esforço conjunto dos educadores, nos conselhos de classe e nas instâncias deliberativas da escola. Uma escola democrática proporciona aos estudantes experiências de participação ativa, incentiva o protagonismo, promove um constante diálogo e fomenta o respeito pela diversidade de opiniões.

Nesse contexto, o autor também reconhece a implementação da Gestão Democrática por meio da criação de conselhos deliberativos, da eleição dos diretores e da necessidade de construir coletivamente o projeto político-pedagógico da escola. Como resultado desse processo, ocorreu uma valorização substancial da figura do gestor escolar, acompanhada da necessidade de investimento em sua capacitação profissional. O objetivo é que esse gestor esteja alinhado com a abordagem de "administrar" o bem público de maneira descentralizada, autônoma e democrática.

Assim, para desempenhar a função de forma eficaz, é essencial que esteja ciente das diversas dimensões da gestão, como a administrativa, a orçamentária e financeira, a relacionada à alimentação escolar, às interações interpessoais e aos recursos humanos, ao gerenciamento de tempo e espaço, além dos aspectos relacionados a suprimentos e serviços. Isso proporcionará os elementos necessários para interpretar o ambiente em que atua e para desenvolver uma abordagem democrática que envolva diferentes afazeres tanto dentro quanto fora da instituição de ensino.

Segundo Gois (2020) essa grande diversidade de condições aumenta os desafios da gestão escolar e, portanto, do projeto educativo no que diz respeito às práticas pedagógicas, ao clima escolar, à comunicação, ao diálogo e ao vínculo dos estudantes e das famílias com a escola. Para construir uma gestão com foco na equidade, o diretor/diretora, precisará ter uma atuação mobilizadora dos desejos da comunidade e reconhecer as necessidades de todos e de cada um.

Além do lado administrativo, conforme Alarcão, “organização (escolar) que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e se confronta com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo” (Alarcão, 2001 a, b e c p.18). Diante disso, é preciso proporcionar às crianças, adolescentes e jovens condições para que possam desenvolver-se integralmente nas dimensões intelectual, física, afetiva, social e cultural. A escola favorece o desenvolvimento integral dos sujeitos quando promove a equidade ao reconhecer o direito de todos de aprender; sustenta altas expectativas e a premissa de que qualquer um tem capacidade de aprender, respeita as diferenças representadas pelas deficiências, pelas distintas origens étnico-raciais, pela condição econômica e por fatores como procedência geográfica, orientação sexual, religião. O ambiente escolar promove trocas e estimula a criatividade, a participação, o diálogo e a coesão social. Na escola, a Educação não se limita a seus muros; utiliza equipamentos urbanos (como praças e monumentos) e centros culturais (bibliotecas e museus, por exemplo) e faz parcerias com organizações não governamentais e atores da economia e da cultura da região. Os educadores olham nos olhos dos alunos e ouvem o que dizem e integram os pais e a comunidade ao cotidiano escolar.

Vivemos um momento de repensar as respostas da escola para o mundo, e isso passa pela construção de novos espaços e tempos de aprender, valorizando as interações, os saberes da comunidade, a criatividade e a colaboração no projeto educativo. Lembremos que a escola é uma organização humana, e, para Valerien (2002), ela pode ser descrita em três palavras: autonomia, participação e autocontrole.

A autonomia permite à escola a busca de soluções próprias, mais a das necessidades e aspirações dos alunos e de suas famílias. A participação abre espaço para a tomada democrática como a captação e incorporação de recursos da comunidade: alunos, professores, funcionários, pais de alunos e outras pessoas genuinamente interessadas no bom desempenho da escola. O autocontrole é corolário decorre das condições precedentes e permite o retorno de informações, indispensável para um funcionamento adequado da escola e para uma participação efetiva. (VALERIEN, 2002, pp. 8-9).

Assim, é preciso constituir uma equipe de trabalho colaborativa. A instauração de conselhos escolares se destaca como uma ferramenta primordial na prática da Gestão Democrática. Compostos por representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar, esses órgãos têm a missão de colaborar na definição de políticas educacionais, no planejamento de ações e na avaliação de resultados. Autores renomados como Dourado cita que “resguardar o seu papel político-institucional, resgatando a sua função social” enquanto agência de formação (DOURADO, 1998, p. 79) ressalta a importância desses conselhos como instrumentos eficazes na promoção da Gestão Democrática.

A colaboração é construída na interação e na participação em tomadas de decisão sempre centradas em assegurar as condições para o ensino e a aprendizagem. A realização de encontros regulares para fazer diagnósticos e executar ações de melhoria na escola envolvendo cada integrante da equipe escolar favorece o senso de pertencimento e de corresponsabilização de todos com as aprendizagens dos estudantes e com o projeto educativo da escola. Pois, o envolvimento da escola no reconhecimento e aprimoramento de ambientes de aprendizagem para além de seus muros indica a tomada de consciência da relação escola-comunidade, assim como promove a reflexão de

adultos, jovens, adolescentes e crianças sobre os desafios que se referem à democratização dos espaços públicos.

O envolvimento ativo da comunidade na escola se torna possível quando ela percebe o impacto positivo que pode ter em diversas áreas da educação. É fundamental que a gestão busque uma maior aproximação com o ambiente comunitário, visando sempre o incluir de forma mais efetiva nas iniciativas escolares, tanto nas esferas pedagógicas quanto administrativas. Essa interação marca o início do processo de democratização do ambiente escolar, uma das características essenciais da Gestão Democrática.

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante (PARO, 200, p. 15).

Assim, a Gestão Democrática na educação é um conceito fundamental que busca promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo alunos, professores, pais, funcionários e membros da comunidade, na tomada de decisões e no funcionamento das instituições de ensino, já que a Gestão Democrática escolar vai além da administração da escola e se estende à formação cidadã dos alunos. Além de promover valores democráticos, ela incentiva a participação social, o respeito à diversidade e o exercício da cidadania ativa. Sacristán (2001, p. 25) afirma que “[...] o diálogo como procedimento, a capacidade de tomar iniciativas e ir em busca de soluções é desigual quando os participantes potenciais são separados por uma assimetria” e Gadotti (2002, p. 35) afirma que:

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.

Dessa forma, destacam como a Gestão Democrática contribui para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a sociedade.

Em síntese, a Gestão Democrática escolar é um modelo que coloca a participação e a construção coletiva no cerne da administração educacional.

Promove a democratização do ambiente escolar, fortalece a autonomia e responsabilidade de todos os envolvidos e contribui para a formação de cidadãos ativos e conscientes. Esta abordagem, embasada em um arcabouço teórico robusto, é essencial para o fortalecimento e a efetividade do sistema educacional.

3.2 A inteligência emocional na condução do diálogo nos processos de Gestão Democrática Participativa

Na visão contemporânea, percebe-se que os grandes gestores agem por meio das emoções, ou seja, aprendem a compreendê-las e relacioná-las aos eventos cotidianos das instituições/escolas e fora delas. Goleman (2002) aponta a inteligência emocional como grande diferencial nos processos de aprendizagem das organizações. Os autores defendem a importância de reconhecer as próprias emoções e as emoções dos outros, para melhor gerenciá-las. Negá-las ou negligenciá-las é uma atitude que leva o gestor a não perceber seus próprios sinais, e, como consequência, também será incapaz de compreendê-las nos outros. Quando o gestor está em sintonia emocionalmente, “[...] pode empregar as palavras corretas e tomar atitudes adequadas, quer seja preciso acalmar temores, mitigar raivas ou celebrar” (GOLEMAN; McKEE, 2002, p. 30).

Uma pedagogia sensível emerge como uma abordagem pedagógica que valoriza as emoções, experiências e individualidades dos alunos. Nóvoa (2007), afirma que o saber profissional se constitui e se alimenta da confluência de diferentes fontes – da história de vida individual, da sociedade, da instituição escolar, dos atores educativos (alunos e colegas de profissão) e dos lugares de formação” (2015, pp. 98-99), assim, seu objetivo é criar um ambiente de aprendizagem acolhedor e estimulante. Freire (1996) também defende que essa pedagogia é fundamental para promover a autonomia e o desenvolvimento integral dos estudantes, ao reconhecer a singularidade e potencialidades de cada um.

O potencial criativo e perceptivo de uma instituição/escola mostra-se fundamental para que seus gestores compreendam “[...] a interação que existe

entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e auto geradoras" (CAPRA, 2002, p. 119). As estruturas informais comportam redes de comunicações fluidas e oscilantes e podem ser formas não verbais. A flexibilidade e o potencial criativo, bem como a capacidade de aprendizado de uma instituição/escola, estão especialmente em suas maneiras informais de praticar. "As partes formais da organização podem ser vivas em diversos graus, dependendo da intimidade, do seu contato com as redes informais" (CAPRA, 2002, p. 122). Os gestores sensíveis e experientes sabem desenvolver um bom trabalho com as redes informais. Ou seja, podem ser conduzidos também por impulsos, por percepções do cenário, por processos criativos e intuitivos, afinal, novos estilos na gestão exigem mudança de percepção e de paradigma (SANMARTIN, 2012).

Diante da autora citada acima, a educação para a sensibilidade busca promover o desenvolvimento das habilidades socioemocionais dos alunos, tais como empatia, resiliência e autoconhecimento. Isso contribui para a formação de cidadãos mais conscientes e comprometidos com a sociedade. A educação socioemocional é essencial para o bem-estar e o sucesso dos alunos, além de sua contribuição para um clima escolar positivo.

A gestão na educação desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente de aprendizado eficaz e inclusivo. Uma abordagem sensível à gestão considera não apenas os aspectos administrativos, mas também as necessidades emocionais e sociais dos alunos, professores e demais membros da comunidade educacional. Neste trabalho, exploraremos estratégias e práticas que incorporam esse olhar sensível para promover uma educação de qualidade.

Dessa forma, desenvolver a Gestão com sensibilidade, possibilita diante das leituras realizadas acerca do tema, compreender como a sensibilidade e a abordagem humanizada são essenciais para promover um ambiente escolar mais inclusivo, acolhedor e produtivo. Essas perspectivas se integram para promover uma educação de qualidade que atenda não apenas às necessidades acadêmicas, mas também ao desenvolvimento integral dos estudantes.

3.3 Estratégias possíveis: o diálogo como elemento para desenvolver uma Gestão Democrática Escolar pautada em práticas humanizadoras

Segundo Sacristán, (1999) a educação para a cidadania no currículo escolar, promovem valores democráticos e o exercício responsável da cidadania.

A Gestão Democrática na educação é um conceito fundamental que busca promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo alunos, professores, pais, funcionários e membros da comunidade, na tomada de decisões e no funcionamento das instituições de ensino.

Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica social possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo. Como apontado por Paro (1998)

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1998, p.46).

Dessa forma, o autor enfatiza que gestão participativa é um processo com resultados em longo prazo, pois é necessária a ruptura de velhos hábitos de uma gestão centralizada no diretor para uma gestão que valorize a participação de todos que fazem parte da escola e de toda a comunidade na qual a escola está inserida.

Nesse mesmo sentido, Hora (1994) traz uma estratégia sensível para a Gestão Democrática na educação que defende que a escola tem de realizar um trabalho com pais, funcionários e alunos para que todos possam compreender que a instituição é um espaço de referência da comunidade sendo aberta a reuniões e sugestões com os mesmos. Para a autora, o planejamento elaborado com a participação de todos é o principal instrumento para desenvolver a gestão participativa:

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e

reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (Hora, 1994, p. 51)

Diante disso, a partir do final dos anos 1980, começaram a surgir ideias de que era necessária a participação da comunidade nas discussões dos problemas educacionais e de outras questões que estavam relacionadas ao interesse da comunidade, oportunizando a democracia na escola de acordo com Colares (2003).

Dessa forma, uma das estratégias fundamentais nesse contexto são os "Conselhos Escolares Participativos". Essas instâncias, compostas por representantes de professores, alunos, pais e membros da comunidade, desempenham um papel crucial na tomada de decisões, no planejamento de ações e na definição de políticas educacionais.

Diante disso, Sergiovanni (1994) afirma que a liderança participativa e sensível é outra dimensão essencial da Gestão Democrática escolar. Líderes escolares capacitados emocionalmente, que demonstram empatia e habilidades de escuta ativa, desempenham um papel central na criação de um ambiente escolar mais positivo e produtivo. Goleman (2006) destaca a importância da inteligência emocional na liderança educacional, evidenciando como a empatia e a compreensão das emoções são cruciais para um ambiente escolar saudável e produtivo.

Em paralelo, às Práticas Pedagógicas Inclusivas e Sensíveis ocupam um espaço de destaque. Adotar práticas que valorizem as emoções, experiências e individualidades dos alunos contribui para a criação de um ambiente de aprendizagem acolhedor e estimulante. Métodos como o uso de metodologias participativas, trabalhos em grupo e estratégias de aprendizagem cooperativa são exemplos disso. Autores como Nóvoa (2007) e Freire (1996) defendem que uma pedagogia sensível é fundamental para promover a autonomia e o desenvolvimento integral dos estudantes.

A "Comunicação e Transparência" Fullan (1993) também são aspectos cruciais da Gestão Democrática sensível. Estabelecer canais eficazes de comunicação entre a escola, os pais, os alunos e a comunidade local é fundamental para promover a transparência na gestão educacional. Isso inclui reuniões, boletins informativos, redes sociais e outras formas de interação, pois para Morin (2001, p. 139) "sistema é uma unidade que vem da diversidade, que

liga a diversidade, que comporia a diversidade, que organiza a diversidade, que produz a diversidade”. Dessa forma, ressaltam a importância da colaboração e da comunicação para uma Gestão Democrática e participativa.

Por fim, a implementação de “Programas de Desenvolvimento Socioemocional dos Alunos” desempenha um papel vital nesse modelo. Esses programas visam promover habilidades como empatia, resiliência, autoconhecimento e autorregulação emocional nos alunos. Isso contribui para a formação de cidadãos mais conscientes e comprometidos com a sociedade. Autores como Elias e Tobias (1997) e Brackett e Rivers (2014) enfatizam a importância da educação socioemocional para o bem-estar e o sucesso dos alunos.

Em resumo, as estratégias da “Gestão Democrática Sensível” são fundamentais para promover uma gestão escolar que vá além da mera transmissão de conhecimento. Elas são específicas a base de um ambiente escolar que prioriza não apenas a aprendizagem acadêmica, mas também o desenvolvimento integral e o bem-estar dos estudantes, bem como a promoção da igualdade e da participação de todos os membros da comunidade escolar.

4 Resultados e discussão

A Gestão Democrática Participativa, quando implementada com sensibilidade, proporciona um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e engajado. Ao promover a participação ativa de todos os membros da comunidade, ela contribui significativamente para o sucesso educacional dos estudantes. Portanto, é essencial que as instituições de ensino adotem uma abordagem mais sensível para a Gestão Democrática, reconhecendo as demandas e necessidades de todos os envolvidos.

No contexto educacional contemporâneo, a análise aprofundada das práticas e abordagens relacionadas à gestão com um olhar sensível para a educação revela conclusões de grande relevância. Estas conclusões corroboram a importância crucial desta abordagem para o desenvolvimento e bem-estar dos envolvidos no processo educacional.

Uma das conclusões mais marcantes é a valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Através da implementação de estratégias como os conselhos escolares participativos e a criação de canais de comunicação eficazes, foi observado um aumento significativo na colaboração e no envolvimento de professores, alunos, pais e membros da comunidade nas decisões e práticas educacionais. Isso não apenas fortalece o tecido da comunidade escolar, mas também contribui para a construção de um ambiente mais inclusivo e acolhedor.

Outro ponto destacado é a formação de líderes sensíveis como um elemento-chave para o sucesso da gestão com um olhar sensível para a educação. Líderes escolares capacitados emocionalmente, que demonstram empatia e habilidades de escuta ativa, desempenham um papel crucial na criação de um ambiente escolar mais positivo e produtivo. Esta abordagem tem um impacto direto na qualidade das interações e na promoção do bem-estar de todos os membros da comunidade educacional.

Além disso, a adoção de práticas pedagógicas inclusivas e sensíveis revelou-se de extrema importância para a criação de um ambiente de aprendizagem estimulante. A valorização das emoções, experiências e individualidades dos alunos resultou em um maior engajamento e em um desenvolvimento mais significativo. Esta pedagogia sensível não apenas potencializou a autonomia dos estudantes, mas também contribuiu para a formação de cidadãos mais conscientes e responsáveis.

A implementação de políticas de comunicação e transparência também se destacou como um elemento-chave na promoção da gestão sensível na educação. A criação de canais eficazes de comunicação entre a escola, os pais e a comunidade local proporcionaram um ambiente mais colaborativo e participativo. A transparência nas decisões e a disseminação de informações relevantes fortaleceram a confiança e o senso de pertencimento de todos os envolvidos.

Por fim, a introdução de programas de desenvolvimento socioemocional demonstrou ser um componente essencial na formação integral dos estudantes. O desenvolvimento de habilidades como empatia, resiliência e autoconhecimento contribuiu para o amadurecimento emocional dos alunos,

preparando-os não apenas para os desafios acadêmicos, mas também para a vida em sociedade.

Em síntese, os resultados desta análise reforçam a importância e eficácia da gestão com um olhar sensível para a educação. Ao priorizar a participação ativa dos sujeitos envolvidos (professores, estudantes, família e comunidade), o desenvolvimento socioemocional e a valorização das relações humanas, esta abordagem não apenas enriquece o ambiente escolar, mas também promove um ensino de qualidade que prepara os alunos para um futuro pleno e participativo na sociedade.

Portanto, é imperativo que gestores, educadores e demais membros da comunidade educacional abracem esta perspectiva, transformando-a em práticas concretas e benéficas para todos os envolvidos.

5 Considerações finais

Ao longo desta análise sobre a gestão com um olhar sensível para a educação, torna-se evidente que esta abordagem representa não apenas uma evolução na forma como administramos instituições educacionais, mas também um compromisso essencial com o bem-estar e desenvolvimento integral dos envolvidos no processo educacional.

A valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é um dos pilares fundamentais desta abordagem. A implementação de estratégias que promovem o envolvimento de professores, alunos, pais e membros da comunidade nas decisões e práticas educacionais não só fortalece a coesão da comunidade escolar, mas também constrói um ambiente inclusivo e acolhedor.

A promoção da transparência e comunicação efetiva se revela como um alicerce na gestão sensível na educação. A criação de canais de comunicação eficazes entre a escola, os pais e a comunidade local estabelece um ambiente colaborativo e participativo. A transparência nas decisões e a disseminação de informações relevantes fortalecem a confiança e o sentimento de pertencimento de todos os envolvidos.

A introdução de programas de desenvolvimento socioemocional se destaca como um componente vital na formação integral dos estudantes. O

desenvolvimento de habilidades como empatia, resiliência e autoconhecimento contribui para o amadurecimento emocional dos alunos, preparando-os não apenas para os desafios acadêmicos, mas também para a vida em sociedade.

Referências

ALARCÃO, I. “Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão”. In M. Rangel (Org.), *Supervisão Pedagógica – Princípios e Práticas* (pp. 11-53). Campinas, SP: Papirus, 2001.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

COLARES, Anselmo Alencar; SOUZA COLARES, Maria Lília Imbiriba. *Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional*. Campinas: Autores Associados, 2003.

CURY, C. R. J. *Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação*. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 8 set. 2023.

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

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

FULLAN, M. . *Forças de mudança: investigando as profundezas da reforma educacional*. Londres: Falmer Press, 1993.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. São Paulo. Cortez, 2004.

GOIS, Antônio. *Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam*. São Paulo: Fundação Santillana; Moderna, 2020.

GOLEMAN, Daniel; McKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papirus, 1994.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996 – Lei nº 4.024/1961

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação em educação: questões epistemológicas e práticas. O que aprendi em cinquenta anos de vínculos com esse tema. São Paulo: Cortez, 2018.

LIBÂNEO, JC Didática. Editora Cortez, 1994.

LIBÂNEO, J.C.et al. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003, p.357-365. (Coleção Docência em Formação).

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORIN, E. (2000). Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2ª ed., São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2000. Rose Skripka N. Gabriel.

MORIN, E. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

MELO, Máximo Luiz Veríssimo de. Gestão democrática participativa e avaliação de desempenho. Revista Educação Pública, v. 19, nº 9, 14 de maio de 2019. Disponível em:<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/9/gestao-democratica-participativa-e-avaliacao-de-desempenho>

NÓVOA, António . “O espaço público da educação: Imagens, narrativas e dilemas”. In Espaços de Educação, Tempos de Formação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In A. Nóvoa, Vidas de professores(pp. 11-30). Porto: Porto Editora, 2007.

PILLOTTO, S. S. D.; VOIGT, J. M. R. O conhecimento sensível na gestão da educação básica. Dialogia, São Paulo, 2015.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

SANMARTIN, S. M. Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan, 2012

SACRISTÁN, G. J. A. Educação Obrigatória: seu sentido educativo e social. Porto Alegre. Artmed, 2001.

SERGIOVANNI, T. J. *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass (1994).

TRIVINOS, A. W. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo:Atlas, 1987.

VALERIEN, Jean. Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 8. ed. São Paulo: Cortez; Paris: UNESCO; Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2002.