

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS DE IMPERATRIZ – CCIM
UNIDADE JOSÉ BATISTA DE OLIVEIRA
CURSO DE PEDAGOGIA

SARA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DE
UMA ESCOLA PÚBLICA DE AÇAILÂNDIA-MARANHÃO**

Imperatriz–MA
2024

SARA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DE
UMA ESCOLA PÚBLICA DE AÇAILÂNDIA-MARANHÃO**

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Maranhão - Campus Imperatriz, para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dra. Eloiza Marinho dos Santos.

Imperatriz-MA
2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Pereira da Silva, Sara.

GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DE
UMA ESCOLA PÚBLICA DE AÇAILÂNDIA-MA / Sara Pereira da
Silva. - 2024.

45 p.

Orientador(a): Eloiza Marinho dos Santos.

Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia,
Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2024.

1. Gestão Democrática. 2. Escola Pública. 3.
Participação. 4. Tomada de Decisão. 5. . I. Marinho dos
Santos, Eloiza. II. Título.

SARA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DE
UMA ESCOLA PÚBLICA DE AÇAILÂNDIA-MARANHÃO**

Aprovada em ____/____/____

Comissão examinadora:

Prof.^a Dra. Eloiza Marinho dos Santos
Universidade Federal do Maranhão - UFMA
(Orientadora)

Prof.^a Dra. Rita Maria Gonçalves de Oliveira
Universidade Federal do Maranhão – UFMA
(Avaliadora)

Prof. Me. Vicente Marques de Castro Neto
Universidade Federal do Maranhão – UFMA
(Avaliador)

Imperatriz–MA
2024

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, Maria Rita e Sebastião, e aos meus amados filhos, Maria Luísa e Samuel, minhas irmãs, Samara e Cintia e a todos os alunos que se encontram perdidos na graduação. Você consegue!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela graça de chegar até aqui e a Nossa Senhora da Conceição, por interceder por mim.

Aos meus pais, Maria Rita e Sebastião, por toda luta diária e constante incentivo à persistência nos estudos, compreendendo a educação como meio transformador e alicerce para uma vida com dignidade.

Aos meus filhos, Maria Luísa e Samuel, pelos sorrisos de cada dia, que se tornaram combustíveis para minha caminhada como discente de licenciatura.

Às minhas irmãs, Cintia e Samara, pela amizade, parceria e paciência. Não poderia ter melhores em minha vida.

Aos meus colegas de graduação da turma de Licenciatura em Pedagogia 2017.2, em especial, Cristiane Neves, Juliana Paixão, Poliany Franco, Sheila Cardoso Marina Rodrigues e Isabela Garcias. Por todas as conversas, momentos de risadas, e dias vividos em sala de aula, com certeza foram essenciais para minha formação.

A minha professora orientadora Eloiza Marinho dos Santos, pela paciência, ensinamentos e conversas, pois suscitou em mim um olhar sensível e reflexivo sobre a educação na área da gestão, em suas aulas durante a licenciatura e orientação.

E a todos os meus ex-professores, são uma grande inspiração para o exercício da docência.

RESUMO

A gestão democrática na escola se baseia na participação de todos os membros da comunidade escolar. Embora desejada, enfrenta desafios na prática diária. No meio acadêmico, a gestão escolar democrática tem ganhado destaque, impulsionando mudanças significativas. Este trabalho busca entender como a gestão democrática é vivenciada em uma escola pública de Açailândia-MA, segundo a percepção da comunidade escolar. A escolha do tema surgiu da necessidade de entender os processos de tomada de decisão no ambiente escolar, revelando o tipo de gestão praticada e a importância da gestão democrática em escolas públicas. O objetivo geral é analisar como a gestão democrática é vivenciada em uma escola pública de Açailândia-MA, a partir das percepções da comunidade escolar, visando compreender os processos de participação e decisão. Os objetivos específicos incluem analisar as percepções sobre gestão democrática, caracterizar sua vivência na rotina escolar e identificar como os processos de decisão são experienciados. Para fundamentação teórica recorreremos a alguns documentos oficiais e a autores como: Gadotti (1994), Bazílio (2008), Monlevade (2005), Lück (2009), Libâneo (2009), Paro (2001), entre outros. Como resultados obtidos, destacamos que os entrevistados entendem o conceito de gestão democrática, conforme os documentos oficiais, mas na prática, a participação ativa de pais, professores e servidores é limitada. A escola não tem estratégias eficazes para envolver os pais, que não conhecem bem a estrutura e os documentos escolares. Falta a busca por representantes da comunidade nas decisões, o que impede a participação ativa. A escola poderia adotar reuniões mais dinâmicas e objetivas para melhorar essa participação.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola Pública. Participação. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Democratic school management is based on the participation of all members of the school community. Although desired, it faces challenges in daily practice. In the academic environment, democratic school management has gained prominence, driving significant changes. This paper seeks to understand how democratic management is experienced in a public school in Açailândia-MA, according to the perception of the school community. The choice of the theme arose from the need to understand the decision-making processes in the school environment, revealing the type of management practiced and the importance of democratic management in public schools: Gadotti (1994), Bazílio (2008), Monlevade (2005), Lück (2009), Libâneo (2009), Paro (2001). The general objective is to analyze how democratic management is experienced in a public school in Açailândia-MA, based on the perceptions of the school community, aiming to understand the processes of participation and decision-making. The specific objectives include analyzing the perceptions about democratic management, characterizing its experience in the school routine and identifying how the decision-making processes are experienced. The school does not have effective strategies to involve parents, who are not familiar with the school structure and documents. There is a lack of community representatives involved in decision-making, which prevents active participation. The school could adopt more dynamic and objective meetings to improve this participation.

Keywords: Democratic Management. Public School. Participation. Decision Making.

LISTA DE SIGLAS

AEE – Atendimento Educacional Especializado

CF – Constituição Federal

CME – Conselho Municipal de Educação

DCNEI – Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: fundamentos legais, conceitos e princípios	15
2.1 Fundamentos legais da gestão democrática	15
2.2 Gestão democrática: conceitos e princípios	21
3 PERCURSO METODOLOGICO	30
3.1 Abordagem e tipo de pesquisa, etapas e instrumentos	30
3.2 A escola-campo	31
3.3 Os participantes da pesquisa	32
4 RESULTADOS E ANÁLISES	34
4.1 Perspectivas de gestão democrática revelada pela comunidade escolar	34
4.2 Vivências de gestão democrática	35
4.3 Processos de tomada de decisão	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	43

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática na escola é fundamental para promover um ambiente de participação ativa e inclusiva, onde todos os membros da comunidade escolar – alunos, professores, pais, funcionários e a própria comunidade local – têm voz ativa na tomada de decisões que afetam diretamente a escola. Assim, as decisões tomadas a partir de uma perspectiva da gestão democrática, tem caráter representativo e contemplam as necessidades, considerando os sujeitos como participantes atuantes e com relevância na fala e ação.

Ao vivenciar um modelo democrático de gestão, os alunos aprendem na prática sobre cidadania, direitos e deveres, além de desenvolverem habilidades como o diálogo, respeito às diferenças e a tomada de decisão coletiva, buscando sempre considerar a fala do outro e suas expectativas. Assim, este modelo de gestão, promove transparência nas decisões das decisões administrativas e pedagógicas, facilitando a convivência da comunidade escolar em sua rotina.

Libâneo é preciso ao afirmar que “a gestão democrática na escola envolve o exercício de uma prática coletiva e participativa que contribui para a construção de uma escola pública de qualidade que promove cidadão críticos e participativos” (Libâneo, 2004, p.48). A gestão democrática é uma ferramenta essencial para construir uma escola justa, inclusiva e igualitária.

A história da sociedade nos demonstra como a escola em seus vários aspectos se tornou um alicerce de formação de cidadãos e espaço de transformação do homem. Dependendo de como é conduzida, a escola pode guiar um conjunto de pessoas a uma experiência de reflexão crítica e de participação. Logo, a gestão democrática se caracteriza como um princípio participante deste processo complexo e tão necessário de construção da educação.

As discussões sobre o papel da gestão escolar correlacionada aos princípios democráticos, têm ganhado visibilidade no meio acadêmico, fomentando verdadeiras mudanças e possibilitando transformações. A gestão escolar numa perspectiva democrática, pode ser considerada um dos alicerces para a escola que busca a constância do processo de aprendizado e reflexão do saber.

No decorrer da disciplina Gestão e Organização dos Sistemas Educacionais, os debates e reflexões feitos em sala de aula, orientados pelo professor Vicente

Marques, despertaram meu interesse para o contexto relacionado a Gestão Democrática e sua vivência na rotina escolar. Durante as aulas, as questões levantadas sobre este modelo de gestão, me levaram a pensar sobre como, de fato, a gestão democrática é vivenciada na realidade da comunidade escolar.

A escolha deste tema se deu em decorrência da necessidade de compreender os processos de tomada de decisão que ocorrem no cotidiano escolar, pois eles revelam o tipo de gestão praticada nesse ambiente e analisar a importância da gestão democrática em uma escola pública.

O estudo sobre gestão democrática tem sua relevância baseado na vertente da valorização da pluralidade de ideais, fortalece os princípios de participação e colaboração. Este modelo de gestão realizado na rotina escolar permite também que políticas públicas possam ser exercidas de modo que alcancem quem de fato necessita de maior atenção e dentro do contexto em que faz parte. Pesquisar sobre a gestão democrática é essencial para que a academia cumpra seu papel social, promovendo uma educação crítica, favorecendo também o avanço científico e o desenvolvimento de novas lideranças.

Sendo, então, a gestão democrática uma exigência para as escolas públicas de educação básica brasileiras, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 205 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº 9394/96, o presente trabalho busca responder a seguinte questão-problema: como a gestão democrática é vivenciada em uma escola pública de Açailândia-MA, de acordo com as percepções da comunidade escolar?

Para tratar este problema é pertinente que se considerem as seguintes questões norteadoras:

- O que a comunidade escolar de uma escola pública do município de Açailândia-MA compreende por gestão democrática?
- Como representantes da comunidade escolar percebem a gestão democrática no cotidiano de uma escola pública do município de Açailândia-MA?
- Como são vivenciados os processos de tomada de decisão no cotidiano de uma escola pública do município de Açailândia-MA?

Tendo em vista o problema que nos mobilizou nessa pesquisa, estabelecemos como objetivo geral: analisar como a gestão democrática é vivenciada em uma escola pública de Açailândia-MA, a partir das percepções da comunidade escolar, visando

compreender os processos de participação e tomada de decisão nesse contexto. E como objetivos específicos, buscamos:

- Analisar as percepções de membros da comunidade escolar sobre o que compreende por gestão democrática de uma escola pública do município de Açailândia, sobre gestão democrática.
- Caracterizar a vivência da gestão democrática na rotina escolar de uma escola pública do município de Açailândia, conforme a perspectiva da comunidade escolar.
- Identificar como os processos de tomada de decisão são experienciados no cotidiano escolar, de acordo com a compreensão de membros da comunidade escolar.

Enfim, procuramos nessa pesquisa, conhecer as perspectivas reveladas por representantes da comunidade escolar sobre como compreendem a gestão democrática, desvelando as vivências no cotidiano escolar que consideram práticas democráticas, em particular, como estas ocorrem nos processos de tomada de decisão.

Para tanto, optamos pela abordagem qualitativa por ser um método de pesquisa que foca na compreensão profunda de fenômenos sociais, explorando percepções, significados e experiências dos indivíduos envolvidos. Esta abordagem, trabalha com dados descritivos e subjetivos, como entrevistas, observações e análises de conteúdos. Seu objetivo principal é interpretar as relações e contextos, oferecendo uma visão mais detalhada dos processos sociais.

Neste trabalho, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que é uma técnica de coletas de dados que combina elementos previamente estabelecidos com a possibilidade de aprofundar temas emergentes ao longo da conversa.

Para referência teórica, foram utilizados os autores Gadotti (1994), Bazílio (2008), Monlevade (2005), Lück (2009), Libâneo (2009), Paro (2001), entre outros, como suporte para a escrita e auxílio nas reflexões a respeito da gestão democrática e sua vivência na rotina escolar.

Este estudo está dividido em quatro capítulos. Iniciamos com a introdução e o trabalho está organizado da seguinte maneira: o segundo capítulo, se trata da fundamentação teórica, onde serão apresentados os fundamentos legais, conceitos e princípios da gestão democrática. Seguido do terceiro capítulo, o estudo apresenta o percurso metodológico, onde aborda a pesquisa, etapas e instrumentos. A escola campo e suas principais características e sobre os participantes da pesquisa. O quarto

capítulo discorre sobre os resultados e análises, apontando a perspectivas de gestão democrática revelada pela comunidade escolar, suas percepções sobre as vivências de gestão democrática e processo de tomada de decisão no cotidiano da escola. E finalizamos este trabalho no quinto capítulo com as considerações finais baseadas nos objetivos deste estudo.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: fundamentos legais, concepções e princípios

Numa perspectiva histórica, a discussão sobre gestão democrática em contexto escolar ganhou destaque por se apresentar num cenário em que existia grande interesse na escola como instituição de formação. A vivência dos princípios da gestão democrática ficou limitada ao setor público de ensino, com o setor privado isento de seguir os mesmos, ficando a cargo de cada instituição particular a adoção ou não do referido modelo de gestão.

Entender o processo que envolve a instituição da gestão democrática em termos legais, envolve lembrar de eventos históricos como a Ditadura Militar, instituída em 1964 através de um golpe. Nesse período, a escola conheceu um modelo de gestão centralizador, marcado por uma não participação da comunidade nas decisões dentro do ambiente escolar. Após este período, o Brasil mergulhou num outro processo que marcaria sua história, sendo o da redemocratização, e então a gestão democrática surgiria como alternativa ao antigo modelo centralizador. Pela primeira vez se falaria em gestão democrática em termos legais: primeiro com a Constituição Federal, promulgada ainda no ano de 1988; depois, com a aprovação da LDB, em 1996, onde o ensino público devia instituir a gestão democrática na educação, envolvendo as contribuições da comunidade escolar nas atividades e na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Nesse capítulo procuramos trazer as bases legais que sustentam a gestão democrática na escola pública brasileira, em seguida abordamos alguns conceitos e princípios da gestão democrática.

2.1 Fundamentos legais da gestão democrática

O sistema de ensino brasileiro é amplo e complexo. Ao longo de sua história, especialmente desde as lutas pela redemocratização do Brasil, tem ocorrido um esforço constante pela democratização da educação pública, buscando torná-la mais justa, eficaz e igualitária.

É importante reconhecer que as lutas pela democratização da educação no Brasil são resultados de esforços coletivos que envolvem movimentos sociais, como sindicatos de professores e movimentos estudantis; intelectuais e educadores de diferentes momentos da nossa história, como Paulo Freire, Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro, dentre outros, que têm contribuído com suas ideias e práticas pedagógicas;

governos das diversas instâncias (federal, estadual e municipal) e de diferentes momentos históricos que implementaram políticas públicas; a sociedade civil e organizações não governamentais; além de estudantes e suas famílias, que têm papel fundamental nas reivindicações por uma educação de qualidade. Cada ator social tem contribuído significativamente para uma educação democrática, crítica e emancipadora.

Esse processo, que deve ser contínuo, tem sido marcado tanto por avanços relevantes quanto por desafios persistentes. Portanto, ao constatarmos que o Brasil tem avançado na busca pela democratização da educação, também reconhecemos que ainda há muito a ser feito para alcançarmos uma educação verdadeiramente justa, eficaz e igualitária.

Podemos destacar como importantes marcos para a democratização da educação no Brasil, a Constituição Federal (CF) promulgada em 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº 9394) de 1996, entre outras leis e programas.

Em seu Art. 205, a Constituição trata a Educação como um direito de todos e dever do Estado e da família, incentivada e promovida com a colaboração de toda a sociedade, objetivando o pleno desenvolvimento da pessoa. Diz em seu texto:

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

O artigo 205 da Constituição Federal estabelece que a educação é um direito de todos e dever do estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. Seu objetivo é o pleno desenvolvimento a pessoa, a sua preparação para o exercício da cidadania e a qualificação para trabalho. Este artigo enfatiza a importância da educação como ferramenta fundamental para o indivíduo, garantindo igualdade de oportunidades e o desenvolvimento social e econômico.

A partir desta Constituição que a gestão democrática passou a ser apontada como um dos princípios que devem nortear o ensino no Brasil. O Artigo 206, inciso VI, estabelece os seguintes princípios que devem orientar as escolas:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - **gestão democrática do ensino público**, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Brasil, 1988, art. 206)

Dentre estes princípios, destacamos o inciso VI que trata da gestão democrática como princípio do ensino público, na forma da lei. Este dispositivo é fundamental porque reforça a importância da participação ativa e colaborativa de toda a comunidade escolar na tomada de decisões relacionadas à educação. A gestão democrática promove transparência, inclusão e corresponsabilidade entre os alunos, pais, professores e gestores, criando um ambiente mais justo e participativo.

Além disso, a gestão democrática, garante que a educação pública seja conduzida com foco nas necessidades e expectativas da sociedade, favorecendo uma educação mais plural, que reflita a diversidade e promova a equidade. Esse princípio é essencial para o fortalecimento de um sistema educacional comprometido com a formação cidadã e o desenvolvimento social.

Nesse contexto, Brazílio (2008, p.24) ressalta que:

Apesar das conquistas alcançadas na Constituição de 1988, de um Estado presente e responsável pela garantia dos direitos, a eleição do presidente Fernando Collor de Melo em 1990, trouxe o ideário neoliberal para as ações do Estado, um contraste entre as garantias estabelecidas pela Constituição e a política de redução do tamanho do Estado, a não-intervenção dos governos na economia, a supressão do controle estatal sobre o mercado e a ação social tida como paternalista. Dessa maneira, a forma como a Constituição vai se desdobrando em políticas públicas sofre uma profunda influência de uma concepção de qual seria o papel do Estado na garantia desses direitos.

Mesmo com todo o cenário de avanço que a Constituição de 1988 tenha se apresentado, o ideário do Estado, era uma diminuição de sua presença e ação. Os constantes ataques e repressões sofridas à escola pelos ideais neoliberais partem de estratégias privatizantes com o intuito de implementar e relacionar a educação e sua qualidade e excelência ao universo do mercado de trabalho. Gentili (1995, p. 244) afirma que “o neoliberalismo tem a intenção de despolitizar a educação, dando um novo significado para garantir o triunfo de suas estratégias mercantilizantes”. A abordagem neoliberal busca transformar a educação em um bem de consumo,

priorizando interesses econômicos em detrimento de valores sociais e políticos fundamentais.

Essa despolitização da educação implica uma redução da mesma a um mero instrumento de formação de mão de obra qualificada, alinhada às demandas do mercado, em vez de uma ferramenta de promoção da cidadania crítica e reflexiva. Assim, o foco do desempenho econômico e na eficiência administrativa pode resultar em práticas educativas que negligenciam a formação integral do indivíduo e a discussão de temas sociais, éticos e políticos relevantes.

Assim, a partir dos anos de 1990, a educação brasileira experimentou um processo de descentralização da educação, do ponto de vista pedagógico e administrativo, dando espaço para a autonomia escolar.

Em 1996, a LDB N° 9394 estabeleceu diretrizes de funcionamento das escolas, pautadas em princípios como autonomia e gestão democrática. Logo, a gestão deve compreender a autonomia escolar como um fruto do desenvolvimento e trabalho exercidos coletivamente. No Artigo 3º, a LDB reafirma o que determina o Artigo 206 da Constituição ao reproduzir os princípios que devem guiar o ensino brasileiro e incluir outras orientações como:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios;
[...] IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
[...] **VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;**
[...] X – valorização da experiência extraescolar;
XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
XII – consideração com a diversidade étnico-racial;
XIII – garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.
(Brasil, 1996)

Este artigo, ressalta a importância da participação ativa da comunidade escolar e caracterizando a gestão democrática como princípio para a educação de qualidade e no ensino público, a tomada de decisão com participação de todos os sujeitos. A gestão democrática assegura transparência e descentraliza ações administrativas unilaterais.

E no Art. 14 da LDB, é orientado que os sistemas de ensino definam, em suas instâncias, as normas que regulamentarão a gestão na educação básica, apresentando como princípio da gestão democrática, a participação dos sujeitos atuantes da escola:

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 e equivalentes.

(Brasil, 1996)

Neste sentido, as reflexões sobre o papel da gestão escolar baseada em princípios democráticos passam a ser necessários para a transformação da estrutura escolar, sua composição e rotina. Cabe, então, questionar se de fato as escolas públicas têm vivenciado em seu dia a dia a gestão democrática como instrumento cotidiano e assim verificar qual é a compressão que a comunidade escolar tem sobre seu papel dentro deste processo democrático.

A participação de todos os membros da comunidade escolar aumenta a possibilidade de sucesso no ensino público, pois garante um alcance maior nas descobertas de suas deficiências e demandas, bem como na resolução das mesmas.

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei n.º 13.005/2014, de vigência até 2024, teve esse prazo prorrogado para até 31/12/2025, pela Lei Nº 14.934, de 25 de julho de 2024. O PNE prevê a articulação e a materialização de uma política nacional de educação que se baseie nos princípios de participação, rompendo com as práticas autoritárias ainda vigentes na gestão das escolas públicas. Dessa forma, a participação e o controle social constituem-se elementos importantes da gestão democrática.

Já no Artigo 2º do PNE, a gestão democrática é apresentada como uma das diretrizes desse plano: “São diretrizes do PNE: [...] VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Esse artigo reflete a necessidade de garantir que todos os cidadãos tenham acesso a uma educação de qualidade, independentemente de sua origem ou contexto socioeconômico. Essa abordagem é fundamental para construir uma sociedade mais justa e inclusiva. Além disso, o artigo reforça a importância da participação da comunidade e do fortalecimento da gestão democrática na educação, elementos essenciais para que as políticas educacionais sejam realmente eficazes e atendam às demandas locais. Essa combinação de princípios é crucial para promover não apenas o acesso à educação, mas também a sua permanência e qualidade.

Além disso, a meta 7 do PNE trata da qualidade da educação básica com vistas a atingir as médias previstas para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nesse sentido, a estratégia 7.4 destaca a relevância da avaliação da escola:

7.4) induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação **e o aprimoramento da gestão democrática; grifo nosso.**(Brasil, 2014)

A meta 7.4 busca promover um ambiente de ensino mais eficiente, focado na qualidade da educação e acompanhamento de resultados através das médias obtidas pela educação básica, afim que de que seja aperfeiçoado todo o processo de avaliação, objetivando avanços e melhorias no desempenho.

Mas é a meta 19 do PNE que trata, especificamente, da gestão democrática.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a **efetivação da gestão democrática da educação**, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto **grifo nosso.**(Brasil, 2014).

A gestão democrática leva sempre ao encontro do conjunto, estando especialmente associada às ações dos sujeitos e suas práticas dentro da rotina escolar, garantido a viabilização da qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Como citado na meta 19.6:

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (Brasil, 2014).

A legislação aponta que a gestão democrática é princípio constitucional, conforme o art. 206 da LDB, inciso VI. Levando em consideração esta característica constitucional, a gestão democrática é, portanto, incorporada no conjunto de leis que tratam sobre diretrizes da educação e no planejamento daquilo que se pretende. Esse princípio como exigência a ser implementada nas redes de ensino da educação básica demonstra como maior necessidade, a busca por uma educação igual e com resultados, de fato. É possível ainda observar que a gestão democrática não se resume a eleição de diretores, mas é também direito dos estudantes, pais ou

responsáveis, professores, e demais profissionais da educação de participarem das tomadas de decisão, na organização de conselhos e outros momentos.

Um outro importante passo na definição da importância de participação da comunidade escolar, além do PNE, foi a Conferência Nacional de Educação, realizada em 2010. Nela, o tema da gestão foi tratado a partir de uma perspectiva mais ampla, em que este modelo de gestão fosse abordado na educação básica, superior, de instituições públicas e privadas. Além de ampla, tal perspectiva também procurou contemplar aspectos como a garantia de participação da comunidade escolar, composta de estudantes, os profissionais da educação, pais/ mães/ responsáveis, a comunidade local, estes que também desempenhariam papéis na definição de políticas educacionais. Também seria definido que os conselhos e órgãos colegiados passariam por um processo de democratização no seu funcionamento, em que a participação da sociedade civil seria ampliada.

2.2 Gestão democrática: concepções e princípios

Segundo Peixoto (2009), se por um lado, os defensores do ensino privado tinham como interesse estabelecer a educação como política de mercado, ou seja, uma educação privada financiada pelo poder público com a figura do gestor ligada à fiscalização das atividades e rotinas escolares; por outro lado, os defensores da educação pública compreendiam a educação como uma questão social, o estado financiando exclusivamente a escola pública e apresentando a gestão democrática como modelo para a administração escolar.

O conceito de gestão democrática é dinâmico, parte de um todo condicionado por fatores políticos, econômicos e socioculturais, que marcaram a história desse conceito. Assim, constatamos que a apropriação neoliberal do conceito de gestão democrática tem por objetivo “diminuir a responsabilidade do Estado pela educação pública e gratuita, limitando a real autonomia das escolas por meio da ampliação da regulação, do controle e da avaliação” (Fonseca, 2003; Peixoto, 2009).

Sendo um modelo de gerenciamento de uma instituição, a gestão democrática possibilita a democracia em todos os seus aspectos. Este modelo considera as pessoas envolvidas no processo de funcionalidade como sujeitos ativos e participativos, tendo cada um o seu respectivo papel e contribuição.

Já, no campo progressista, a concepção de gestão, principalmente baseada na produção de Paulo Freire, busca a participação ativa da comunidade a fim de promover uma escola autônoma e uma educação emancipadora, porém mantendo a responsabilidade do Estado (Barreto, 2007).

Dentro da escola, a gestão democrática é compreendida como a ação de gerir com todos e para todos, objetivando avanços nas questões pedagógicas e organização nas questões administrativas, considerando a especificidade da escola e da realidade social na qual está inserida

Neste sentido, garantir a existência de uma gestão democrática nas escolas públicas é assegurar o bom andamento das atividades da rotina escolar, promover o desenvolvimento dos processos de aprendizagem e aparelhar um sistema público de educação com dignidade, que atenda a todos com qualidade e equidade, alcançado as maiores necessidades e oportunizando o aprimoramento dos recursos.

A gestão democrática exige, portanto, a compreensão, em profundidade, dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. Isto implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista a socialização, uma atuação mais coletiva. Segundo Monlevade (2005, p.145):

Gestão democrática pressupõe a ruptura com práticas autoritárias, hierárquicas e clientelísticas e supõe a representação legítima de todos os segmentos que envolvem a escola: a direção, os professores, os pais, funcionários, alunos e a comunidade de um modo geral.

O modelo de gestão democrática é caracterizado com a presença e ação dos sujeitos relacionados com a escola e sempre em conexão com as reais necessidades a serem supridas pela qual os sujeitos fazem parte.

Luck (2011, p. 21) define gestão como um

processo de mobilização da competência e da energia de pessoas, coletivamente organizadas, para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais.

Assim, o direcionamento da gestão escolar cabe à direção e equipe pedagógica formando assim a equipe gestora. Essa equipe, tendo a gestão democrática como princípio, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

O conceito de gestão democrática tem características dinâmicas, pois sua formulação se dá em meio às questões políticas, culturais e sociais em que a sociedade brasileira está inserida. Assim, a ideia de gestão, desconstrói a ideia de gerenciamento escolar, avançando para uma concepção mais ligada à descentralização, dando consistência para que haja uma mudança da ação individual para a coletiva e participativa.

A democratização da gestão escolar atravessa as práticas pedagógicas, os projetos e as atividades realizadas na rotina escolar, promovendo a autonomia. Sendo assim, a autonomia escolar, assim como a participação, deve ser considerada como constituintes do efetivo exercício de uma gestão democrática.

De acordo com Carneiro e Novaes (2008, p. 726), “a participação relaciona-se ao envolvimento do indivíduo na tomada de decisões que dizem respeito ao seu trabalho ou à sua condição pessoal, de um modo geral”. Essas características são interdependentes e se complementam, criando um ambiente escolar mais colaborativo, transparente e adaptável. A gestão democrática busca, portanto, equilibrar a participação ativa da comunidade escolar com a autonomia necessária para implementar decisões de forma eficaz. Uma participação efetiva e consciente de todos que formam a comunidade escolar, é um caminho para tecer uma autonomia que não está ligada ao autoritarismo, mas enlaçada com a democratização. A autonomia pressupõe o conhecimento, mediante a certas condições, em gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com seu projeto pedagógico.

A escola pública tem como função social, formar o cidadão, construindo conhecimentos, desenvolvendo atitudes e valores que o tornem um ser solidário, ético, crítico e participativo. Quando o espaço escolar oferece a base para a formação cidadã crítica e social, a autonomia da escola é notadamente vista como elemento emancipador e de oportunidade para o desenvolvimento.

A autonomia escolar para executar a gestão democrática, é assegurada também no Art. 17 da LDB, quando se afirmar: “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”. A LDB é mais precisa ainda, nesse sentido, no seu Art. 17, quando afirma que:

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, 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, 2014)

A gestão da escola pública deve sempre envolver professores, pais e alunos e representantes da comunidade, permitindo que todos possam ser ouvidos, criando um ambiente escolar mais inclusivo e receptivo. A gestão democrática promove a cultura de participação e corresponsabilidade, melhorando a relação entre escola e família.

Conforme Paro (2001, p. 47) destaca: [...] “se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários”. A Gestão Democrática em sua essência é a descentralização do poder, onde a gestão autocrática (poder centralizado) é deixada de lado e a figura de um líder é discutida como um agente participativo e não mandatário dentro de um processo com outros vários sujeitos.

Nesse sentido, Gadotti (1994) traz a autonomia como fator importante no processo de construção de relações democráticas. Segundo o autor:

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto de uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade. (Gadotti. 1994, p.5)

Assim, a autonomia à qual a escola deve praticar, refere-se à capacidade de buscar novos caminhos e agir em seu cotidiano com criatividade, buscando qualidade no que é ofertado e, de acordo com o contexto ao qual a escola faz parte, inserindo-se sempre socialmente na rotina da comunidade em que se encontra.

Além disso, não podemos esquecer que a gestão democrática escolar tem como um de seus alicerces a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) que garante uma base fundamental para o desenvolvimento da escola. Isso porque o processo de construção do PPP baseia-se no princípio da participação daqueles que formam a comunidade escolar. Portanto, é necessário que seja construído na reflexão com e sobre a escola, a comunidade e o que se pretende dentro do contexto social vivido.

O gestor escolar, nesse contexto, com sua equipe, deve perceber com sensibilidade a importância da relação que a escola deve ter com o PPP no que diz respeito ao seu planejamento e execução. O planejamento deve ser uma condição

imprescindível para uma gestão de qualidade, buscando sempre o desenvolvimento e formação dos alunos. Rossi (2004) ressalta que:

A gestão da escola, enquanto instrumento mediador do PPP, da ação dos sujeitos da comunidade escolar, confere significado à (re)construção social dos modelos organizacionais, favorece a autonomia relativa dos educadores dentro dos limites das políticas públicas sociais que lhes conferem (ou não) significado. (Rossi, 2004, p. 36).

O processo de construção do PPP é, então, uma das formas da gestão dar sentido à escola em sua atuação como instituição e contribuir com a democratização do ensino oferecido.

Pode-se afirmar que o Projeto é uma ferramenta essencial para a gestão, auxiliando na tomada de decisões e na definição de objetivos, com o intuito de favorecer a relação entre a sociedade e a escola. É também uma forma de organização do trabalho da escola e que deve estar fundamentado nos princípios de igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade associada a ideia de autonomia e valorização do Magistério. No que diz respeito ao princípio da gestão democrática, no PPP deve ser contemplada as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola – professores, estudantes, pais ou responsáveis, funcionários, direção e equipe pedagógica –, nas decisões e ações administrativas e pedagógicas ali desenvolvidas.

E uma das marcas principais de uma gestão democrática, seria o trabalho em que o gestor dialoga com o coletivo escolar, onde se tem como objetivo a luta por uma educação de qualidade e, como meta, a formação de alunos autônomos, comprometidos com os valores existentes na sociedade. O gestor, ao se envolver com o coletivo na escola, logicamente não deve tomar decisões sozinho, no entanto, isso não representa que o gestor seja uma figura que não necessite de autonomia. Pelo contrário, a autonomia é necessária para que o processo de decisão seja satisfatório

Uma discussão muito pertinente, e que está relacionada ao desenvolvimento de uma gestão democrática, tem a ver com a forma como os gestores escolares são escolhidos. No Brasil, existem diversas formas, dentre as quais as mais comuns são:

a) a indicação, onde o gestor é indicado pelo chefe do poder executivo local (o prefeito), ou ainda por parlamentares da região e dirigentes educacionais (um grande problema que envolve esta particular forma pela qual são relação alguma com a educação); b) concurso público: aqui a capacidade técnica dos gestores é [são] avaliada por meio de um exame de seleção; c) ainda por eleição direta, onde segmentos escolares e comunidade local escolhem por voto o gestor; d) ou por formas mistas, “que conjugam dois ou mais desses critérios” (Gracindo, 2009, p. 138).

A escolha do gestor é uma das ações que podem acrescentar facilidade na vivência constante da gestão democrática, pois em algumas situações, o gestor precisa ser o mediador em conflitos ou situações adversas, a postura do gestor será crucial para o bom andamento da resolução de situações intrínsecas à vivência escolar.

Gracindo (2009) ressalta que o gestor, antes de mais nada, precisa ser um docente. Afinal, a construção, implementação e avaliação do projeto político pedagógico de uma escola, é uma ação articulada pelo gestor, por isso da necessidade em este ser um docente.

O funcionamento de uma escola necessita de uma boa relação entre gestores, docentes, demais servidores, estudantes e suas famílias, de modo que os problemas que forem surgindo poderão ser encarados e resolvidos com a ajuda do conjunto. Assim, a escola presencia adotar uma conduta democrática. As reuniões e encontros casuais entre professores e gestores, ou ainda daqueles com os alunos, é marca deste tipo de conduta democrática. Entretanto, “o gestor pode ainda ficar diante de um dilema entre democracia e autoridade, algo que vai depender da sua tomada de decisão” (Santana; Gomes; Barbosa, 2012, p. 64).

Em sua rotina, o gestor escolar, precisa ter habilidade para agir como supervisor, conselheiro e profissional responsável pela resolução de problemas. O gestor deve ser comprometido com o agir, desde que sua ação esteja ligada as reflexões coletivas, sem que este perca sua autoridade.

Além do PPP, do papel do gestor e da comunidade escolar, um outro debate importante para a gestão democrática envolve os Conselhos Municipais de Educação (CME), esses considerados espaços legítimos deste modelo de gestão, no contexto da política educacional. Interessante pontuar que a importância dos Conselhos está nos movimentos que, nas últimas décadas da história brasileira, utilizaram esses espaços como lugares de debate com o objetivo de superar a herança colonial de centralização do poder, herança essa permeada pela concepção em desconsiderar a capacidade da comunidade local para gerar seus próprios caminhos (Lima; Almenara; Santos, 2018, p. 332).

A difusão dos Conselhos Municipais de Educação (CME) começa, ainda, nas décadas de 1980 e 1990. Estes “surgem a partir dos movimentos que buscaram estratégias para concretizar a participação da sociedade civil nos procedimentos

burocráticos do Estado” (Lima; Almenara; Santos, 2018, p. 332). É relevante pontuar que o trabalho dos Conselhos está alinhado ao fato de que, a partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, a normatização e a emancipação conferidas aos municípios abriram caminhos para participação do poder local, além de atribuí-lhes a responsabilidade de assumir políticas públicas.

Os CME funcionam como órgãos responsáveis pela mediação entre sociedade civil e os organismos governamentais. A sua importância também reside na influência sobre o poder local “acerca do controle social no âmbito da educação, considerando o seu comprometimento com as demandas sociais e fortalecimento dos sujeitos na consolidação dos direitos dos municípios” (Lima; Almenara; Santos, 2018, p. 346). Queremos, assim, destacar a importância do envolvimento e da participação da comunidade escolar na busca pela efetivação do modelo de gestão democrática, por o reconhecermos como indispensável neste processo.

Nesse sentido, consideramos pertinente abordar um fenômeno social que atravessa a realidade brasileira desde o período colonial e que compromete o sentido da democracia. Não é apenas um fenômeno, mas um problema, se levarmos em consideração os impactos, principalmente em níveis locais. Fala-se aqui do clientelismo, prática observada, como mencionado, desde que o Brasil era colônia de Portugal. De que forma funciona? Basicamente, corresponde a uma troca de favores entre aqueles que detém o poder político em uma dada região, e alguns eleitores, “os quais realizam relações particularistas de trocas de interesses comuns” (Santini, 2007, p. 324). Sendo uma prática que envolve tais grupos – eleitores e políticos – e a troca de interesses, o clientelismo funciona com o político que tem interesse na compra do voto e, em troca, o eleitor, que vende o seu voto, ganha ou um emprego, uma vaga na escola para seus filhos ou, ainda, recebe atendimento médico e bens materiais.

Em termos gerais, o clientelismo nada mais é que uma troca de favores, e além do mais, esteve por muito tempo ligado ao coronelismo e ao personalismo. O primeiro funciona quando o coronel garante seu poder e dominação em algumas regiões, onde a influência do coronel é tamanha que este tem controle sobre os três âmbitos dos poderes, assim como sobre instituições religiosas em um dado lugar. O carisma também é uma marca do coronel e este possui poderio econômico, técnico ou intelectual (Santini, 2007, p. 324 - 325). No entanto, o medo também é uma marca, já que os coronéis podem se utilizar de meios como a polícia para impor seus interesses.

Discutir essas questões é algo importante porque, “entender sobre a história brasileira, faz com que questionemos o papel da comunidade em participar e tomar decisões acerca da educação em níveis locais” (Veiga, 2009, p. 168).

A família, juntamente com o gestor, o corpo docente, os alunos e demais integrantes da comunidade escolar tem sua relevância quando se trata do envolvimento e trabalho em conjunto para que o modelo de gestão democrática funcione e seja ativo.

Práticas como o clientelismo e o coronelismo não combinam com uma gestão democrática e podem ser empecilhos na busca por autonomia local, já que a educação envolve relações políticas. Isso vai de encontro também com o que foi mencionado anteriormente sobre os CME, e em como os movimentos procuram utilizar o espaço destes conselhos na busca pela superação da herança colonial de centralização do poder, concepção essa que inclusive descarta a possibilidade de a comunidade tomar suas próprias decisões (Lima; Almenara; Santos, 2018, p. 328).

Como parte da sociedade civil e, de maneira particular, da comunidade escolar, os estudantes são um grupo indispensável quando se trata de participar na tomada de decisões e na atuação em movimentos que fortalecem a gestão democrática. Estes sujeitos que compõem a comunidade escolar estão na escola para aprender, entre outras coisas, sobre princípios de cidadania e, conseqüentemente, tornarem-se cidadãos ativos.

Os alunos, no modelo de gestão democrática, precisam ser vistos como sujeitos ativos e “atores centrais desse processo, o alvo a ser atingido pela gestão democrática, pois a formação de alunos críticos, criativos e autônomos não vai ocorrer de forma espontânea, e deve ser estimulada [...] numa gestão democrática” (Araujo, 2009, p. 258). A formação dos alunos e transformação em sujeitos capazes de pensar com criticidade e reflexão, permite com que eles se desenvolvam com autonomia e independência, com oportunidade de envolvimento em discussões e tomadas de decisões. Promovendo senso de responsabilidade e boa relação com a comunidade escolar.

A formação destes sujeitos num espaço de gestão democrática lhes oferece a possibilidade alcançarem habilidade sociais e de liderança, através de colaboração no processo de tomada de decisões, resolução de conflitos e trabalho em equipe. E ainda, assumindo papéis de lideranças, os alunos podem adquirir conhecimento e

experiência com coordenação de projetos organização e respeito aos colegas e as diversidades o ambiente escolar.

Iniciativas dos diversos sujeitos ativos da comunidade escolar, criação de lugares e fortalecimento de espaços como o grêmio estudantil e o conselho escolar, tudo isso vai ao encontro de um modelo de gestão democrática que, pensando mais ainda no contexto da educação brasileira, contribuem para a redução do autoritarismo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão de literatura e pesquisa de campo sobre a gestão democrática em uma escola pública municipal da cidade de Açailândia-MA. A pesquisa é de caráter qualitativo, tendo em vista o fato de que este tipo de abordagem, de acordo com Vieira e Zouain (2005, p. 12), “atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles”. Portanto, apresenta uma grande possibilidade em tratar fenômenos que envolvem o ser humano, bem como suas relações estabelecidas na sociedade.

A pesquisa com abordagem qualitativa dá a oportunidade de que seja mensurado não somente números, como também, aspectos mais subjetivos, comportamentos, pontos e vistas e outros. Segundo Minayo (1992, p. 6), “os métodos qualitativos são adequados para compreender significados e visão detalhada a partir dos próprios sujeitos”. Neste sentido, se permite explorar a subjetividade e as particularidades dos casos pesquisados.

Para a coleta de informações, utilizamos a entrevista semiestruturada. Esta, conforme Minayo (1992, p. 7), “é caracterizada pela flexibilidade e liberdade para explorar além do roteiro, favorecendo uma compreensão mais rica e profunda sobre o fenômeno investigado”. Esta entrevista é utilizada amplamente em pesquisas qualitativas por permitir equilíbrio entre estrutura e a espontaneidade nas respostas.

Como participantes da pesquisa, optamos por ouvir representantes da comunidade escolar. Assim, as entrevistas foram realizadas com a gestora da escola, duas professoras e uma mãe de aluno, sujeitos da pesquisa.

A escolha das professoras foi feita pela própria gestora da escola que, mediante reunião em andamento durante a visita, solicitou que duas das colegas presentes pudessem colaborar com a acadêmica. Ambas concordaram em participar e foram extremamente colaborativas durante as respostas.

Não foi possível entrevistar servidores da instituição pela falta de disposição em função das atividades exercidas e o tempo de entrevistas. A mãe entrevistada foi escolhida em função de sua disponibilidade e comprometimento com o acompanhamento do filho.

As mulheres são entrevistadas nesta pesquisa porque em seu papel social, a mãe é quem tem acompanhado os filhos na escola de maneira expressiva, com o

papel do pai relacionado a prover a família. E, por ser quase sua totalidade de funcionários do sexo feminino da escola campo. É importante também frisar sobre a preservação da identidade dos sujeitos a serem envolvidos no processo de pesquisa, tendo em vista a importância do cuidado ético. Portanto, para mantermos o anonimato dos participantes, foram utilizados os seguintes nomes fictícios para nos referirmos a elas: a gestora será Maria; uma das professoras chamaremos Helena, a outra professora será Olívia, e a Mãe de aluno entrevistada, Elisa.

A entrevista ocorreu durante uma das visitas à escola, ocasião em que também foi possível observar uma reunião de discussão de atividades internas com a participação somente da gestora e algumas professoras, incluindo as professoras entrevistadas na escola, em horário comercial.

A entrevista foi realizada numa única manhã com as professoras e gestora e no mesmo dia, ao final da aula, foi aplicada com a mãe. As entrevistas foram agendadas previamente via aplicativo de mensagem com a gestora escolar que foi extremamente receptiva e acolhedora.

A reunião observada, se tratava de um alinhamento com relação a produção de atividades impressas na escola, onde a gestora lembrou aos professores presentes a importância de envio de atividades com antecedência, em função da demora para impressão e quantidade de impressoras, pois a escola tem uma grande e uma pequena para impressões de poucas folhas.

As professoras presentes e o único professor, justificaram atrasos e ou envios para ser impressos de maneira imediata, relacionando com as atividades internas como organização de eventos e chegada de material didático, dificultando a conciliação entre um material e outro, sendo necessária a adaptação das atividades elaboradas por eles, de acordo com o material recém chegado. Ainda assim, a gestora solicitou maior comprometimento e compromisso com o prazo de entrega das atividades e atenção com relação a erros na digitação que, em função do tempo de elaboração e impressão, ocorreram de maneira mais constantes.

3.1 Sobre a escola-campo

Trata-se de uma escola municipal com funcionamento diurno, que atende a etapa da Educação Infantil. Está situada no bairro Vila Tancredo, município de Açailândia, Maranhão, que fica distante de São Luis, capital do Estado, cerca de 560 km.

Inaugurada em 2002, a escola foi recentemente reformada, passando a oferecer à comunidade, 8 salas de aula, refeitório, sala dos professores, secretaria, sala de atendimento educacional especializado (AEE), rampas de acessibilidade, banheiros apropriados para o tamanho das crianças e para pessoas com baixa mobilidade física. Apresenta, também, salas climatizadas, brinquedos e recursos lúdicos novos, parquinho, área verde com grama e flores, pátio coberto e sala de leitura, além de oferecer alimentação diária para todos os alunos.

A escola possui internet, computadores e recursos táteis novos. Possui 386 crianças matriculadas regularmente, sendo a maioria beneficiária do programa social Bolsa Família. A escola está sob a gestão da senhora Maria.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) destacam a importância de um ambiente acolhedor e estimulante para o desenvolvimento das crianças. De acordo com esse documento,

Os espaços educativos devem ser organizados de forma a oferecer às crianças oportunidades de desenvolver suas capacidades e potencialidades, por meio de interações que promovam o pensamento, a criatividade e o bem-estar, desde os primeiros anos de vida (Brasil, 2009).

Esta orientação da DCNEI destaca a relevância de um espaço escolar atrativo que favoreça o desenvolvimento cognitivo e emocional desde as primeiras interações das crianças. Sendo assim, compreendemos que o espaço escolar deve ter características que propiciem a formação do pensamento dos alunos desde as primeiras interações de sua vida.

Com isso, podemos afirmar que o espaço físico da escola e toda a sua estrutura, garantem aos alunos um lugar seguro e adequado, favorecendo o desenvolvimento cognitivo e motor, estimulando a criatividade, o brincar, causando sensação de bem-estar e acolhimento.

3.2 Sobre os participantes da pesquisa

Neste item apresentaremos os sujeitos que participaram da pesquisa. Buscamos ouvir aqueles que se disponibilizaram para colaborar, considerando-os representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, a saber: professores, responsáveis pelos estudantes e a gestora da escola.

Conforme já relatamos, no capítulo que trata da metodologia, não houve adesão de representantes do segmento de servidores e o segmento de alunos não foi incluído por se tratar de crianças pequenas.

A gestora da escola, que chamaremos Maria, tem formação no magistério, graduação em Pedagogia e especializações em alfabetização, letramento e gestão escolar. Possui experiência em gestão escolar desde 2022, mas oficialmente, está apenas há nove meses na gestão da escola. Atua como professora desde os 16 anos de idade e sempre trabalhou com alunos de alfabetização.

A professora Helena, possui 12 anos de atuação nesta escola, sempre trabalhando com alunos de 3 e 4 anos de idade. É funcionária pública concursada, é graduada em pedagogia, possui especialização em Ludopedagogia e, atualmente, faz pós-graduação na área de transtornos globais.

A professora Olívia, possui 4 anos e meio profissão. Além de formação em Pedagogia, ela possui especialização em Educação Infantil e também cursa pós-graduação sobre transtornos globais.

Elisa, a mãe entrevistada, é dona de casa, casada e tem dois filhos. O esposo é pintor. Ambos acompanham a criança na escola, sendo a mãe a figura mais presente no auxílio das atividades de casa.

Sobre os sujeitos, enfatizamos que a escuta dessas profissionais, conhecer o que pensam e como percebem os processos de gestão na escola, juntamente com a perspectiva de uma mãe de aluno, enriquece a nossa compreensão sobre as práticas e desafios da gestão democrática no ambiente escolar.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo analisaremos as percepções dos representantes da comunidade escolar sobre gestão democrática. As entrevistas nos revelaram como esses sujeitos compreendem e vivenciam práticas democráticas no cotidiano escolar. Em particular, destacamos como essas práticas se manifestam nos processos de tomada de decisão, evidenciando se ocorre a participação ativa de gestores, professores e responsáveis pelos alunos.

As experiências compartilhadas pelos participantes nos oferecem uma possibilidade de interpretação das dinâmicas de participação e colaboração que ocorrem dentro da escola, propiciando uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades para uma vivência de gestão verdadeiramente democrática.

4.1 Perspectiva de gestão democrática revelada pela comunidade escolar

Gestão democrática na escola refere-se a um modelo de administração que promove a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos relacionados à escola. Isso inclui professores, estudantes, pais, funcionários e outros envolvidos na comunidade educacional.

Para a comunidade escolar onde realizamos a pesquisa, o entendimento de gestão democrática tem uma conotação particular, pois é resultado do conhecimento que cada sujeito detém sobre o assunto, mas também das práticas vivenciadas no cotidiano específico daquela instituição. Nesse sentido, iniciamos as entrevistas procurando conhecer o que cada participante pensa, sabe ou compreende ser uma gestão escolar democrática.

A professora Helena, ao ser perguntada sobre o conceito de gestão democrática, isto é, o que ela entende por gestão democrática, afirmou que “gestão democrática é estar junto da família, comunidade e o corpo docente, ouvindo, participando e dando opiniões”.

A professora Olívia, compreende como conceito de gestão democrática, “quando a escola é direcionada ouvindo a opinião dos professores e pais”, não citando os servidores escolar e alunos também como sujeitos da gestão democrática.

Para Maria, a gestora da escola, o conceito de gestão democrática escolar refere-se: “quando todos têm colaboração, participação, escuta dos professores e

demais funcionários, assim também como da comunidade em que a escola está inserida”. Elisa, mãe entrevistada, compreende como gestão democrática “o momento em que a escola reúne os pais para conversar sobre o calendário escolar.”

Palavras como “ouvir, escutar, participar” se fazem presente nas falas de todos os sujeitos, o que nos permite dizer que, para esta comunidade, gestão democrática escolar está diretamente relacionada ao diálogo entre os sujeitos envolvidos na escola. Vale ressaltar que somente a gestora citou os alunos e servidores como sujeitos também da gestão democrática, enquanto as professoras e a mãe, não citaram. Neste sentido, é evidente que as práticas de gestão democrática não estão de fato alcançando todos os sujeitos como assim deve ser feito.

4.2 Vivências de gestão democrática

A vivência da gestão democrática escolar vai além de mera formalidade, demandando o envolvimento ativos dos sujeitos deste processo. Este modelo de gestão se baseia no diálogo, ações dinâmicas e transparentes, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo e participativo, onde as a vivência da rotina escolar não está centralizada na pessoa do gestor, mas no coletivo formado por equipe gestora, professores, pais, alunos, servidores e demais membros da comunidade.

Perguntadas sobre a vivência da gestão democrática escolar, as entrevistadas responderam que existe a vivência e rotina de práticas de gestão democrática na escola. Para responder sobre como acontece essa vivência, a professora Helena informou que, em reuniões de tomadas de decisão, alguns pais são convidados a participar e que todos os professores se fazem presente.

Ao afirmar que alguns pais são convidados a participar, a professora afirma que nem todos os pais podem estar presentes ou são qualificados para estarem presentes nas reuniões. Afirmando que não são todos que têm disponibilidade e ainda os que têm, em sua maioria, não compreende sua participação como parte da gestão democrática e não somente ouvintes. Essa compreensão de participação passiva, somente para ouvir informes de decisões já tomadas por outros, nos remete ao que Lück (2011) chama de participação apenas como presença.

Já a professora Olívia informou que, apesar de alguns pais se fazerem presentes, ainda considera o número muito pequeno, com relação ao número de alunos. A participação deve ser ampliada no segmento dos pais, envolvendo mais a

família, porém esta professora apresenta uma visão restrita sobre a participação dos demais segmentos da comunidade escolar, ao lembrar apenas da participação de uma categoria.

Destacamos que ambas informaram ainda que a maior participação dos pais é no evento de festa junina, onde é feita na escola gincana com as crianças e os pais.

Ainda durante a realização da entrevista, as professoras informaram sobre uma reunião que é feita no início do ano escolar para escuta dos pais, porém nesta reunião o calendário já é apresentado e não conta com a participação dos pais em sua estruturação e planejamento. Neste caso, a participação se dá apenas para referendar e ou confirmar decisões já tomadas pela gestora ou pela equipe da escola. Segundo Libâneo “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e organização escolar”. (Libâneo, 2009).

Sobre o calendário escolar, as entrevistadas informaram que o mesmo já vem pronto da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e que é feita apenas alguns acréscimos de datas internas, como culminância de projetos. A construção de um calendário de maneira generalizada, sem as considerações da cultura da própria comunidade, evidencia a falta de percepção sobre a essência da gestão democrática, que é a construção de ações em conjunto. A gestora informou que como o calendário já vem pronto, é preciso seguir o que a Secretaria de Educação fixou, como datas e prazos. A mãe informou que nunca participou de uma reunião para construção do calendário e que apenas o recebe no início do ano letivo para seguir e ficar ciente de maneira prévia das programações escolares.

4.3 Processos de tomada de decisão

O processo de tomada de decisões realizado na escola campo baseia-se em reuniões com a equipe gestora, professores e alguns poucos pais presentes. A gestora da escola informou que os pais são convidados para fazer parte de três reuniões.

A primeira reunião ocorre no início do ano, onde são apresentados o calendário escolar (que já vem pronto da SEMED), as regras da escola, a equipe de professores, prestação de contas e plano de gastos, aquisição e ou recebimento de material escolar pedagógico novo. Ainda neste mesmo dia, cada pai é direcionado para uma breve

reunião na sala de aula com o professor responsável pela turma. Vale ressaltar que esta reunião acontece na primeira semana de aula.

A segunda reunião acontece no mês de maio, onde são apresentados a prestação de contas e o grande evento da escola, a festa junina e gincana. A gincana é o evento em que os pais mais participam, com arrecadação de produtos para festa junina e vendas de pontos de rifas. Nesse caso, a participação é compreendida como a ação de vender e divulgar o evento, que tem por objetivos aquisição de materiais ou reformas com recursos próprios da escola.

A terceira reunião com pais acontece já próximo do encerramento do ano letivo escolar. Os pais são convidados para ouvir e falar a respeito da prestação de contas da escola e a cantata de natal. A gestora informou ainda que a cada dois anos o projeto político da escola é reformado, onde sempre é feito convite a alguns pais presentes na escola, mas que mesmo com incentivo, a presença é mínima ou nenhuma.

Sobre os processos de tomada de decisões, a professora Olívia informou que considera um número muito pequeno de pais presentes nestas reuniões, citando duas situações: a primeira, a rotina dos pais que, em sua grande maioria, trabalha fora e que, portanto, fica inviável participar de todas as reuniões realizadas pela escola. Ela afirmou ainda que uma segunda situação é a falta de participação dos pais que acompanham as reuniões, onde de maneira expressiva, os pais tendem a concordar com os projetos e sugestões da escola sem muito questionamentos.

A falta de questionamentos dos pais evidencia a não compreensão do conceito de gestão democrática, onde um dos sujeitos, não exerce seu papel. Não há registro durante as entrevistas de que os pais fizeram solicitações e estas foram atendidas. Neste sentido, a falta de disposição e autonomia no falar dos pais é percebida, porém negligenciada, pois não existe grande incentivo para que esta situação seja transformada.

Quanto à professora Helena, durante a entrevista ela disse que os pais que participam têm poucos questionamentos e, por vezes, fazem perguntas mais relacionadas a compromissos festivos do calendário escolar (festa junina, por exemplo) e poucas indagações sobre a vivência das ações pedagógicas na rotina. Afirmou ainda que, mesmo com espaço de fala para todos os presentes, os pais que fazem parte de reuniões escolares não se impõem ou apresentam grandes contribuições.

Elisa, a mãe entrevistada contou que já participou de diversas reuniões, mas que em sua grande maioria é para falar de eventos e prestação de contas, o que confirma as falas das outras participantes. Ela afirmou ainda que são reuniões cansativas e que poucos pais permanecem até a finalização das reuniões. Disse, também, que a escola usa como meio de comunicação aplicativo de mensagem de celular ou comunicados impressos e que, recentemente, chegaram na escola, agendas e material didático, que estão sendo usados, também, para comunicação.

A mãe explicou que nunca participou de nenhuma reunião que tratasse de reformulação de projeto político pedagógico e enquanto era entrevistada, afirmou não saber do que se trata este documento.

Lück (2009) identifica cinco formas principais de participação na gestão escolar democrática, que poderíamos resumir da seguinte forma:

Participação como presença: Envolve a simples presença física nas atividades e eventos escolares.

Participação como expressão verbal e discussão de ideias: Refere-se à contribuição ativa em discussões e debates, compartilhando opiniões e sugestões.

Participação como representação política: Inclui a atuação em conselhos escolares e outras instâncias de representação, defendendo os interesses da comunidade.

Participação como tomada de decisão: Envolve a participação direta nos processos decisórios, influenciando as políticas e práticas da escola.

Participação como engajamento: Refere-se a um compromisso mais profundo e contínuo com as atividades e objetivos da escola, demonstrando um envolvimento ativo e proativo.

(Luck, 2009)

Essas formas de participação são essenciais para promover uma gestão escolar verdadeiramente democrática, onde todos os membros da comunidade escolar têm voz e influência nos processos educacionais.

Durante as entrevistas, ficou evidente que a escola campo tem como modelo de participação como presença, onde os sujeitos estão apenas presentes em reuniões e eventos escolares, sendo desconsiderados os demais servidores da escola e membros da comunidade, participando apenas gestora, pais e professores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática se fundamenta na participação, atividade de todos os envolvidos na comunidade escolar. Um modelo de gestão almejado por todos, mas que na prática, sua vivência enfrenta desafios na rotina escola.

Este trabalho teve como objetivo geral, analisar como a gestão democrática é vivenciada em uma escola pública de Açailândia-MA, a partir das percepções da comunidade escolar, visando compreender os processos de participação e tomada de decisão nesse contexto.

Assim, com relação à compreensão do conceito dos entrevistados acerca da gestão democrática escolar, é compatível com aquilo que os documentos oficiais e autores citam como ideal. Entretanto, vale ressaltar que, no que diz respeito à sua prática, foi observado que o conceito não está ligado à realidade da escola em sua essência. É evidente que há pouca participação ativa dos pais e demais sujeitos que compõem a comunidade escolar, como professores e servidores, durante as reuniões de tomada de decisão. As formas de participação não correspondem ao que se espera de uma escola que afirma viver sob modelo de uma gestão democrática.

Apesar das afirmações das participantes durante as entrevistas, sobre a participação dos pais, percebe-se que a escola não tem buscado efetivamente estratégias que alcancem os pais, funcionários, alunos e demais sujeitos e que estes, sejam de fato, sujeitos ativos e que tenham real conhecimento da estrutura escolar, não somente física, mas também seus documentos oficiais para que assim seja realizado na comunidade, um trabalho efetivo de formação de cidadãos baseado numa gestão democrática, justa e transformadora.

Foi possível identificar, ainda, uma ausência de busca de representantes da comunidade para se fazer presente em tomadas de decisões, impossibilitando que todos tenham conhecimento de documentos e que participem ativamente da gestão escolar. Desta maneira, a escola pode adotar modelos de reuniões mais dinâmicos e objetivos, incentivar mais que os pais, professores e funcionários, assim como também membros da comunidade, estejam presentes para que tenham o acesso necessário àquilo que é essência da gestão que deve ser vivenciada na rotina escolar: a democracia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Humberto. **A gestão democrática como planejamento**. São Paulo: Atlantis. 2009.

BARRETO, M. S. V. **A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BAZÍLIO, L. C. **Avaliando a implantação do Estatuto da Criança e do Adolescente**. In: BAZÍLIO, L. C.; KRAMER, S. (Orgs.). **Infância, educação e direitos humanos**. São Paulo: Cortez, 2008. p. 19-28.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Ministério da Cultura e da Educação, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 27 jul. 2010.

BRASIL. Lei n. 11.114, de 16 de maio de 2005. **Altera os arts. 6º, 30, 32 e 87 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade**. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm. Acesso em: 27 jul. 2010.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação 2014 e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, 26 de junho de 2014.

BRASIL. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

FONSECA, M. (2003). **Projeto político pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar**. *Cadernos do CEDES*, 23, 302-318.

GADOTTI, M. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 7ª edição. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 5ª edição, Petrópolis, Rio de Janeiro. 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa**. São Paulo, Hucitec.1992

MONLEVADE, J. A. C. **O Conselho de Educação e o Plano Municipal de Educação: o Conselho Municipal de Educação na elaboração, implantação e acompanhamento do Plano Municipal de Educação**. In: **Gestão democrática da educação. Salto para o Futuro, Boletim 19**. Brasília: MEC/TV Escola, 2005. p. 20-27. Disponível em: http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestao_democratica.pdf. Acesso em: 21 jul. 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001

PEIXOTO, E. M. **Políticas de educação profissional e tecnológica: a influência dos princípios de gestão democrática nas deliberações do CEFET-MG**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática; novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, 2009, p. 163-171.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: **VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto Político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995. p. 11-36.

ROSSI, Rossi, V. L. S.. **Desafio à escola pública: tomar em suas mãos o seu próprio destino**. *Cadernos do CEDES*, 21, 92-107.2004

SANTIN, Silvino. **Gestão e participação: educação de qualidade**, São Paulo, 2007

VIEIRA, Sônia Lopes; ZOUAIN, Desireé Moraes. **Planejamento de Projetos de pesquisa: um guia para elaboração de dissertações e teses**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
APLICADA COM AS PROFESSORAS**

1) Qual cargo você ocupa nesta escola?

2) Há quanto tempo você trabalha ou mantém vínculo com esta escola?

3) O que você entende por gestão democrática?

4) Em sua opinião, existe a vivência da gestão democrática nesta escola?

Em caso de resposta afirmativa, explique como acontece essa vivência.

5) Como são tomadas as decisões da escola?

a) () São feitas reuniões somente com a equipe administrativa (diretor e supervisor) da escola e depois as informações são passadas para os professores?

b) () São feitas reuniões com a equipe administrativa e professores.

c) () Todas as reuniões são feitas com a equipe administrativa, os professores e um ou mais representante dos pais.

d) () São feitas reuniões com a equipe administrativa, os professores, representante dos demais servidores, e um ou mais representante dos pais e dos alunos.

e) () outras formas de tomada de decisão. Citar algumas: _____

6) Nas reuniões para organização do calendário escolar:

- a) ☐ Somente o diretor e supervisor participam desta reunião
- b) ☐ O diretor, supervisor e professores participam da reunião
- c) ☐ O diretor, supervisor, professores e um ou mais representantes dos pais participam.
- d) ☐ O calendário vem pronto da Secretaria de Educação

7) Na reunião de conselho escolar:

- a) ☐ O diretor, supervisor e professores participam
 - b) ☐ O diretor, supervisor, professores e pais participam
 - c) ☐ Outras
-
-

8. Você conhece o Projeto Político Pedagógico desta escola? Sabe como foi realizada a sua elaboração?

- ☐ foi elaborado por uma equipe de professores da escola
- ☐ a secretaria de educação com os técnicos elaboraram
- ☐ foram feitas reuniões para apresentar a proposta para todos da comunidade escolar
- ☐ outra

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA
APLICADA COM A MÃE DE ALUNO DA ESCOLA CAMPO**

1) Há quanto tempo seu filho estuda nesta escola?

2) Qual o ano escolar do seu filho?

3) Você conhece o Projeto Político Pedagógico desta escola?

4) Você já participou de alguma reunião escolar para organização do calendário escolar?

5) Você já participou de alguma reunião para tomada de decisão da escola?

6) Caso a resposta seja não para a pergunta anterior, responda:

Como você é informada das decisões tomadas pela escola?
