



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

JERFFESON DA SILVA ROCHA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO
FUNDAMENTAL JOSÉ DE ALENCAR DE ANAPÚ-PA**

Dissertação de Mestrado

**Asunción-Paraguay
2020**



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

JERFFESON DA SILVA ROCHA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO
FUNDAMENTAL JOSÉ DE ALENCAR DE ANAPÚ-PA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensus – Mestrado em Ciência da Educação – pela Universidade Desarrollo Sustentable como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Currículo e Ensiñanza (CE).

Orientador Prof. Dr. Carlino Ivan Morinigo

Asunción-Paraguay
2020

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade Interamericana de Ciências Sociais

ROCHA, Jerffeson da Silva
Gestão Democrática: Uma análise da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar de Anapú-PA
87 p.

Orientador: Prof. Dr. Carlino Ivan Morinigo

Dissertação (Mestre em Ciências da Educação) – Faculdade de Ciências Sociais Interamericana – FICS; Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação. Área de concentração: Ciência da Educação. Linha de Pesquisa: Currículo e Ensino (CE), 2020.

1 Gestão Democrática. 2 Gestor escolar. 3 Conselho Escolar. 4 Educação.



**FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

JERFFESON DA SILVA ROCHA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO
FUNDAMENTAL JOSÉ DE ALENCAR DE ANAPÚ-PA**

Dissertação de mestrado submetida à banca examinadora do Programa de Pós-graduação da FICS - Facultad Interamericana de Ciências Sociales – Mestrado em Ciência da Educação, para fins de defesa, sendo parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestra em Educação pela FICS.

Asunción-Paraguay, ____/____/2020

Professor Dr. Carlino Ivan Morinigo.
ORIENTADOR

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Dra. Susana M. Barbosa Galvão.

Professora Dra. Maria Clementina Oliveira

Professor Dr. Ismael Fenner

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria e guia em minha jornada acadêmica.

Com humildade e gratidão, dedico esta dissertação a você, meu Pai celestial. Se não fosse por Sua graça e orientação constante, eu não teria alcançado este marco em minha vida. Agradeço por Sua sabedoria e discernimento que me sustentaram durante todo o processo de pesquisa e escrita.

Aos meus pais, Francisco Pinheiro Rocha e Edileusa Maria da Silva pilares de amor e apoio,

Não há palavras que possam expressar adequadamente o amor e a gratidão que sinto por vocês. Desde o início, vocês têm sido meus maiores incentivadores e meus exemplos de dedicação e perseverança. Obrigado por acreditarem em mim e por me ensinarem o valor do conhecimento e da educação.

Vocês têm sido minha base, meu porto seguro e minha fonte constante de inspiração. Suas palavras de encorajamento, paciência e apoio inabalável me motivaram a superar desafios e a buscar excelência em meus estudos.

Nesta dissertação, expresso minha profunda gratidão a vocês, meus amados pais, por todo o amor, sacrifício e orientação que vocês têm proporcionado ao longo da minha jornada acadêmica. Esta conquista é também de vocês, pois sem o apoio e encorajamento de vocês, eu não estaria aqui hoje.

Que este trabalho possa ser um testemunho do amor de Deus e da dedicação dos meus pais. Que ele possa contribuir para o avanço do conhecimento e para o bem da sociedade.

Com amor e gratidão.

RESUMO

Nesta atividade dissertativa, estuda-se de maneira qualitativa a percepção de todos envolvidos no processo educativo da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar quanto às vantagens e desvantagens de uma gestão democrática. Seguindo, esta pesquisa é um estudo de caso de natureza exploratória que tem como foco a implementação da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, localizada na zona rural da cidade de Anapu-PA. Neste estudo, apresentamos um embasamento teórico que fundamenta a relevância da gestão democrática, vivenciada por todos os participantes do ambiente escolar. Além disso, destacamos a orientação da Constituição Federal de 1988, bem como outras leis e normas que regem o sistema educacional brasileiro. Considera-se a gestão democrática como uma realidade presente nas escolas e o papel gestor como principal responsável por adotar e valorizar a democracia no ambiente educativo. Nestes termos, a pesquisa desenvolvida analisou a funcionalidade dos instrumentos indispensáveis na formação de uma escola democrática: Projeto Político Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e Conselho Escolar. Buscou-se, ainda, identificar o grau de envolvimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática da escola, realizar uma análise da percepção dos participantes no processo educativo em relação à gestão democrática e apontar possíveis contribuições para melhorar a gestão democrática no ambiente escolar. Com base nos resultados, a gestão democrática da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, tanto os funcionários quanto os pais ressaltaram a necessidade de aprimoramentos relevantes para que esse tema seja realmente implementado no ambiente escolar. Eles esperam que a administração amplie as oportunidades para a participação de funcionários, pais e alunos nas atividades da escola, para que o processo de gestão democrática seja efetivado e, conseqüentemente, ocorra o aperfeiçoamento da qualidade do ensino.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestor escolar. Conselho Escolar. Educação.

ABSTRACT

In this dissertation activity, the perception of everyone involved in the educational process at Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar regarding the advantages and disadvantages of democratic management is studied in a qualitative way. Following this, this research is a case study of an exploratory nature that focuses on the implementation of democratic management at the Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, located in the rural area of the city of Anapu-PA. In this study, we present a theoretical basis that substantiates the relevance of democratic management, experienced by all participants in the school environment. Furthermore, we highlight the guidance of the 1988 Federal Constitution, as well as other laws and regulations that govern the Brazilian educational system. Democratic management is considered a reality present in schools and the management role is primarily responsible for adopting and valuing democracy in the educational environment. In these terms, the research developed analyzed the functionality of the instruments essential in the formation of a democratic school: Political Pedagogical Project, School Development Plan and School Council. We also sought to identify the degree of involvement and participation of the school community in the school's democratic management process, conduct an analysis of the perception of participants in the educational process in relation to democratic management and point out contributions to improving democratic management in the environment. school. Based on the results, the democratic management of the Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, both staff and parents highlighted the need for significant improvements so that this theme is truly implemented in the school environment. They hope that the administration will expand opportunities for the participation of staff, parents, and students in school activities, so that the democratic management process can be implemented and, consequently, the quality of teaching can be improved.

Keywords: Democratic management. School manager. School Council. Education.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos servidores efetivos.	51
Gráfico 2 - Idade dos servidores da instituição.....	51
Gráfico 3 - Formação acadêmica dos servidores da instituição.	52
Gráfico 4 - Tempo de trabalho dos servidores na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar	52
Gráfico 5 - A comunicação e o diálogo como instrumento de participação da comunidade na gestão escolar.....	53
Gráfico 6 - A prioridade dada pela gestão na elaboração do Projeto Político Pedagógico... 54	
Gráfico 7 - O funcionamento do Conselho da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.....	54
Gráfico 8 - A construção e a implementação do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.....	55
Gráfico 9 - Setor em que o servidor efetivo trabalha na instituição de ensino.	56
Gráfico 10 - Condução do processo de avaliação do trabalho da gestão na instituição	56
Gráfico 11 - Estratégias utilizadas pela gestão para aproximar os pais da vida escolar dos filhos.	57
Gráfico 12 - Administração dos recursos financeiros pela gestão escolar.	58
Gráfico 13 - Setores da escola que participam ativamente dos processos decisórios.....	58
Gráfico 14 - Participação dos pais e/ou responsáveis pelos alunos no cotidiano escolar na visão dos servidores	59
Gráfico 15 - Incentivos por parte da gestão para os servidores participarem dos processos decisórios.	60
Gráfico 16 - A gestão promover a democracia no ambiente escolar.....	60
Gráfico 17 - A efetivação da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.....	61
Gráfico 18 - Investimento da gestão na formação continuada dos servidores.....	61
Gráfico 19 - Sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão.	62
Gráfico 20 - Entendimento dos servidores sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar.	63
Gráfico 21 - As contribuições da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade.....	63
Gráfico 22 - A comunicação e o diálogo entre a escola e os pais e/ ou responsáveis. ...	64
Gráfico 23 - A participação dos pais e/ ou responsáveis nas atividades escolares.....	65
Gráfico 24 - Estratégias de incentivos promovidos pela escola para aproximar os pais da vida escolar dos filhos.....	65
Gráfico 25 - Sobre o funcionamento do Conselho escolar.....	66
Gráfico 26 - Conhecimento e participação dos pais nas ações do PDE.....	66
Gráfico 27 - A participação pais no processo de avaliação da instituição de ensino.....	67
Gráfico 28 - Participação pais nas reuniões de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola.	68
Gráfico 29 - O grau de envolvimento dos pais com a atividades da escola.....	68
Gráfico 30 - Tempo em que o filho (a) estuda nesta escola.....	69
Gráfico 31 - A gestão promover a democracia no ambiente escolar.....	70
Gráfico 32 - Eleição para uma nova gestão.	70
Gráfico 33 - Resistência por parte da gestão em ouvir sugestões e críticas	71

Gráfico 34 - Avaliação do relacionamento dos pais e/ou responsáveis com o gestor da escola.	71
Gráfico 35 - Sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão.	72
Gráfico 36 - Entendimento dos servidores sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar.	72
Gráfico 37 - As contribuições da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade.	73

SUMÁRIO

INTRODUTÓRIO	11
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	16
1.1 FUNDAMENTOS LEGAIS E HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	16
1.2 MECANISMOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO EDUCAÇÃO	24
1.2.1 Eleição dos diretores	25
1.2.2 Apontamento sobre a participação	27
1.2.3 O Conselho escolar	28
1.2.4 Elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)	31
1.3 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR.....	34
1.4 O PAPEL DOS DIRETORES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	38
1.5 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR	42
CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO	46
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO/ FENÔMENO ESTUDADO.....	46
2.3 TIPO DE PESQUISA.....	47
2.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES).....	48
2.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	48
2.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	49
2.7 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	49
2.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	49
CAPÍTULO III - MARCO ANALÍTICO	50
3.1 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS COM A RELAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR.....	50
3.2 PERCEPÇÃO DOS PAIS E/OU RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS COM A RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77
ANEXOS.....	81

INTRODUTÓRIO

Nesta atividade dissertativa, estuda-se de maneira qualitativa a percepção de todos envolvidos no processo educativo da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar quanto às vantagens e desvantagens de uma gestão democrática. Seguindo, esta pesquisa é um estudo de caso de natureza exploratória que tem como foco a implementação da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, localizada na zona rural da cidade de Anapu-PA, tendo em vista a relevância dessa temática para melhorar a qualidade dos serviços prestados por essa instituição. No entanto, a escola só alcançará sua autonomia através de um ambiente democrático e que permite a formação de cidadãos conscientes e capazes de viver em sociedade.

Na sociedade contemporânea, notamos que a democracia ocupa um lugar central nas discussões sociais. De maneira similar, a escola não está excluída deste debate, trazendo à luz várias questões relacionadas à democracia, especialmente no contexto da gestão democrática escolar. É interessante notar que a gestão democrática substituiu a gestão autoritária, que não proporcionava espaço para a coletividade.

A gestão democrática é entendida como um processo deliberado e sistemático de tomada de decisões e sua implementação, requer a mobilização de recursos necessários para alcançar os objetivos da instituição de ensino. Sob essa perspectiva, a gestão democrática implica na participação ativa dos membros da comunidade escolar em todas as dimensões, incluindo o planejamento, a implementação, a avaliação, a construção de processos pedagógicos e questões de cunho burocráticas.

Assim, a gestão democrática desempenha um papel decisivo nessa autonomia, onde o gestor em colaboração com os Órgãos Colegiados tomará mais assertivas, baseadas em prioridades para a aplicação de seus recursos financeiros, processo de aprendizagem e melhoria da qualidade de ensino por meio da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, da Proposta Pedagógica e dos planejamentos mensais. Assim, busca-se avaliar os resultados da gestão e auxiliar na identificação de alternativas para superar desafios administrativos e pedagógicos, integrar a comunidade, entre outros aspectos. Neste contexto, todos assumem a

responsabilidade pelos resultados alcançados, pois os indivíduos envolvidos tornam-se principais atores no processo de construção de uma escola cidadã.

O gestor escolar assume uma liderança essencial, uma característica necessária na gestão democrática. Essa não é uma liderança autoritária que intimida a equipe para alcançar resultados, nem vê as propostas de atividades de forma negativa. Ao contrário, é uma liderança participativa que inspira a equipe a realizar um trabalho de alta qualidade, promovendo a interação entre a escola e a comunidade. É importante compreender que a gestão é conduzida sob uma perspectiva democrática, onde a liderança está à disposição da comunidade escolar, com o objetivo de atingir suas metas.

A democratização requer a implementação de mudanças nos processos administrativos inerentes aos sistemas educacionais e no ambiente escolar. Isso é possível através da participação ativa de professores, pais, alunos e da sociedade civil nas decisões tomadas em assembleias, nas eleições para cargos de liderança e na eliminação de práticas de gestão burocráticas. Uma gestão escolar democrática se torna essencial para o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais, preparando-os para as mudanças e fornecendo os meios necessários para resolver problemas de forma adequada, de acordo com sua perspectiva de aprendizado.

Esta pesquisa visa analisar o grau de comprometimento da comunidade nas decisões e no cotidiano escolar. O objetivo é compreender e propor soluções para o problema da falta de participação dos setores que compõem a instituição. Isso se deve à importância da participação e do acompanhamento do progresso da escola para melhorar a qualidade do ensino. Este princípio é garantido pela Constituição Federal (CF) de 1988, que assegura a gestão democrática do ensino público e a manutenção de um padrão de qualidade. (BRASIL, 1988).

Nestes termos, embora exista um amplo aparato teórico, o princípio da gestão democrática nem sempre é respeitado no âmbito das instituições de ensino. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo investigar a atitude da comunidade escolar em relação à ideia de gestão democrática, refletindo sobre os elementos teóricos do processo participativo na criação de uma gestão democrática eficaz. Isso contribuirá para a melhoria das práticas administrativas e pedagógicas, bem como, na qualidade do ensino.

A discussão sobre a gestão democrática no ambiente educacional tem ganhado relevância atualmente, pois implica na participação ativa de profissionais e

da comunidade escolar. Todo o engajamento é direcionado para a conquista de objetivos comuns, permitindo o reconhecimento das condições reais da escola. Com isso, por meio de um esforço coletivo, é possível preservar suas conquistas e superar limitações, visando a criação de uma escola que efetivamente cumpra sua função social. Quando esse processo não ocorre, a escola fica em desvantagem, perdendo uma valiosa oportunidade de crescimento baseada na reflexão coletiva.

Nesse sentido, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: Qual a percepção de todos envolvidos no processo educativo da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar quanto às vantagens e desvantagens de uma gestão democrática? O objetivo de responder a esta pergunta orientará todas as atividades futuras, que serão realizadas gradualmente. Para isso, será utilizado um método de natureza mista, isto é, quantiquantitativo, para alcançar todos os objetivos que serão detalhados posteriormente

Esta tarefa é complementada mediante os seguintes objetivos específicos: Identificar o grau de envolvimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática da escola; realizar uma análise da percepção dos participantes no processo educativo em relação à gestão democrática e apontar possíveis contribuições para melhorar a gestão democrática no ambiente escolar.

Considerando que os alunos dedicam uma grande parcela do seu tempo na escola, visando adquirir conhecimento para sua formação acadêmica e exercício da cidadania, é decisivo que a instituição esteja preparada para atender a essa necessidade. Isso envolve assegurar o acesso e a permanência bem-sucedida desses alunos. A excelência deve ser o pilar de todos os serviços prestados, já que a escola tem a responsabilidade de formar cidadãos engajados, críticos e participativos, que auxiliarão no crescimento e desenvolvimento do nosso país.

A escola, como uma instituição educacional, deve adotar uma gestão participativa, pois isso proporcionará a todos os participantes a experiência democrática, conforme estipulado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9.394/96, ao enfatizar medidas essenciais para garantir uma educação de qualidade (BRASIL, 1996). É importante entender, que para uma gestão democrática ser efetivamente implementada, ela deve estar pronta para ir além do mero conhecimento, englobando as relações sociais escolares e se fazendo presente na sala de aula, no processo de ensino e na aprendizagem.

O interesse em desenvolver essa pesquisa decorre da necessidade de uma análise cuidadosa, baseada na legislação vigente, sobre as práticas de gestão atuais praticadas na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar. Essa reflexão é fundamental, pois seus resultados podem impulsionar ações significativas que afetam todos que fazem parte do cotidiano escolar. Além disso, o tema da pesquisa é de grande importância para o dia a dia da instituição educacional. Acredita-se que esta pesquisa seja de grande relevância não apenas para a comunidade diretamente envolvida, mas também para a sociedade em geral. Isso porque a ação democrática e participativa reflete positivamente em uma ampla escala, ultrapassando os limites da escola.

Assim, o objetivo é identificar o grau de envolvimento e participação da comunidade da escola em questão em seu processo de gestão democrática. Também se pretende analisar a atitude adotada pelo gestor e outros funcionários em relação a esse processo. Isso proporcionará uma oportunidade valiosa para reflexão coletiva, levando à tomada de decisões mais precisas para garantir uma educação alinhada com os parâmetros curriculares estabelecidos por lei.

Diante do exposto, torna-se evidente a relevância deste estudo, uma vez que seus resultados têm o potencial de impulsionar novas iniciativas na vida de profissionais, alunos e pais que integram a Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar. Essas iniciativas podem revelar novos caminhos até então desconhecidos para muitos, de maneira que funcionários, pais e alunos assumam papéis centrais na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, Proposta Pedagógica, Regimento Interno, assim como em projetos de ensino, entre outros aspectos. Assim, o objetivo deste projeto é aprofundar o conhecimento sobre a prática da gestão democrática.

Quanto à apresentação do conteúdo adota-se a seguinte estrutura:

Em um primeiro momento, possibilita-se a exibição das principais ideias que fundamentam o Marco Teórico deste estudo logo após a exposição deste Marco Introdutório. No marco teórico busco o diálogo entre a teoria e o método, bem como com as contribuições teóricas existentes sobre a temática abordada. Neste tópico, exponho a base teórica da pesquisa, bem como a sustentação do trabalho apresentado.

Na seção seguinte desta dissertação, apresentamos o Marco Metodológico. Este é o ponto em que estabelecemos a natureza do estudo, seguido pela exposição

do campo empírico. Avançamos com as definições primárias do universo e da amostragem de pesquisa selecionados para este estudo específico. Posteriormente, elucidamos os métodos utilizados para a coleta de dados. Em seguida, abordamos o método escolhido para a leitura, análise e interpretação dos dados na pesquisa. Este capítulo é finalizado com a apresentação dos conceitos fundamentais aplicados no tratamento dos dados no Marco Analítico.

Ao seguir o roteiro proposto, podemos explorar todas as nuances do tema em estudo. Isso nos permitirá compreender e descrever adequadamente os principais aspectos do problema apresentado anteriormente. Ao fazer isso, podemos promover a construção de uma resposta provável para a questão de pesquisa nas Considerações Finais, que é o último capítulo deste trabalho dissertativo. Espera-se que as sugestões geradas pela análise realizada aqui contribuam para enriquecer o debate acadêmico no campo da educação especial, abrindo caminho para a construção de uma nova mentalidade educacional que possa ser implementada com maior frequência.

Em suma, estas são as ideias e argumentos fundamentais que sustentam esta pesquisa dissertativa. Ao explorar diferentes possibilidades, o tema poderia certamente ser avaliado de uma perspectiva alternativa. No entanto, todos os objetivos do experimento serão abordados nas páginas subsequentes, com o intuito de resolver o problema de pesquisa nas considerações finais.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

1.1 FUNDAMENTOS LEGAIS E HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A análise do termo Gestão democrática requer uma reflexão sobre o cenário histórico de sua origem no Brasil. A gestão democrática da educação ganha expressão com a chegada dos portugueses a colônia e o início da educação no país. Os costumes e valores dos primeiros habitantes da terra que mais tarde chamaria Brasil foram suprimidos e negados de maneira arbitrária. A catequese foi o principal instrumento utilizado para a transmissão de uma nova cultura aos nativos. Percebe-se na gênese da história da educação que a democracia nas políticas educacionais nunca existiu (PIRES; GONÇALVES, 2019; DAVID, et al 2014; CÁRIA; SANTOS, 2014).

Os portugueses chegaram ao Brasil em 1500 e observaram que a transmissão dos ensinamentos culturais das tribos indígenas era responsabilidade do cacique, chefe da tribo. Os primeiros padres jesuítas sob o comando de Padre Manoel Nóbrega, vieram com o objetivo pregar a religião católica e alfabetizar os índios com essa doutrina. Dessa forma, os ensinamentos católicos, cultura e costumes europeus foram introduzidos nas tribos sem autorização de seus caciques (ROMANELLI, 2014; KUJAWA; MARTINS; PATIAS, 2020).

Antes do chamado descobrimento aqui viviam outras pessoas, uma população ameríndia e, se considerarmos que o conceito de educação remeteu a uma abrangência incalculável; teremos necessariamente que considerar que antes da Companhia de Jesus, existiam outras educações, portanto, outras histórias da educação. “Quando os europeus chegaram à terra que viria a ser Brasil, encontraram uma população ameríndia bastante homogênea em termos culturais e linguísticos, distribuída ao longo da costa e na bacia dos Rios Paraná – Paraguai (FAUSTO, 2014, p. 37).

A administração geral da educação era conduzida por Roma, por meio do administrador provincial atuando como um elo entre Roma e as colônias. Este administrador era responsável pela supervisão dos colégios em todas as províncias, promovendo a instrução nas colônias e assegurando a aderência ao Ratio Studiorum. O Ratio Atque Institutio Studiorum Societatis Jesus, foi um método de ensino desenvolvido por Inácio de Loyola e adotado pelos jesuítas nas atividades educativas coloniais (FAUSTO, 2014; KUJAWA; MARTINS; PATIAS, 2020).

Este método consistia em uma série detalhada de regras e diretrizes práticas que deveriam ser cumpridas pelos padres jesuítas. Ele estabelecia o currículo, a orientação e a administração do sistema educacional a ser seguido. É importante esclarecer, que o *Ratio Studiorum* não era um tratado pedagógico sistematizado, mas uma coletânea de regras e diretrizes práticas e detalhadas para os padres jesuítas seguirem em suas aulas. Era, portanto, um manual prático e sistematizado que fornecia aos professores a metodologia de ensino a ser utilizada em suas aulas (FAUSTO, 2014; KUJAWA; MARTINS; PATIAS, 2020).

O plano iniciava-se com o aprendizado do português (para os indígenas); prosseguia com a doutrina cristã, a escola de ler e escrever e, opcionalmente, canto orfeônico e música instrumental; e culminava, de um lado, com o aprendizado profissional e agrícola e, de outro lado, com a gramática latina para aqueles que se destinavam à realização de estudos superiores na Europa (Universidade de Coimbra). Esse plano não deixava de conter uma preocupação realista, procurando levar em conta as condições específicas da colônia. Contudo, sua aplicação foi precária, tendo cedo encontrado oposição no interior da própria Ordem jesuítica, sendo finalmente suplantado pelo plano geral de estudos organizado pela Companhia de Jesus e consubstanciado no *Ratio Studiorum* (SAVIANI, 2013, p. 43).

Dessa forma, os jesuítas mantiveram o controle da educação brasileira até 1759, um período que se estendeu por dois séculos. Esse controle terminou com a expulsão dos padres jesuítas e a transferência da educação da colônia para a responsabilidade do Estado. A expulsão dos jesuítas resultou em uma forte rejeição ao método de ensino, levando à erradicação de suas práticas. Este sistema educacional foi substituído por um de qualidade inferior, com um caráter mais prático. O Marquês de Pombal, Sebastião José de Carvalho e Melo, passou a ser o responsável pela reorganização do sistema educacional, mas recebia ordens diretamente de Roma. Foram introduzidas as chamadas aulas régias de Latim, Grego e Retórica, em substituição ao *Ratio Studiorum*, sistema de ensino jesuíta (CÁRIA; SANTOS, 2014; DAVID, et al 2014; ROMANELLI, 2014).

Contudo, a reforma Pombalina era ineficiente em relação a algumas lacunas encontradas no sistema educacional brasileiro, que, embora tivesse mais de dois séculos datado o seu início, ainda era incipiente e continuava com a marca do elitismo: uma educação para poucos. E, não bastassem tais situações adversas, ainda contava com o desvio do subsídio literário, o qual deveria arcar com os custos da educação na colônia, para Portugal (VAZ, 2010, p. 8).

A educação experimentou um declínio significativo e precarização, devido à falta de uma organização coesa e estruturada para responder às necessidades educacionais. A educação jesuítica se distinguiu por sua formação baseada em princípios cristãos, voltada para os indígenas. As aulas régias, direcionadas à elite, tinham o objetivo de formar indivíduos capazes de contribuir para o desenvolvimento político e econômico de Portugal. Desde então, no Brasil, a educação sempre foi um privilégio daqueles que tinham mais recursos econômicos, independente da categorização pública ou privada (PIRES; GONÇALVES, 2019; SILVA; SANTOS 2017).

Com a proclamação da Independência do Brasil, em 1822, a educação ocupou um lugar importante, após a publicação da primeira Constituição, em 1824, tornando o ensino primário gratuito para todo cidadão conforme estabelecido pela lei. Nesse período a educação é marcada por uma série de reformas, advindas de um processo de reavaliação da situação vivenciada na educação. A principal reforma foi a de Benjamim Constant, instituída pelo Decreto nº 981, de 8 de novembro de 1890, que teve como particularidade a montagem de uma diretriz educacional que abrangia todos os níveis de ensino. Essa reforma tinha como princípios norteadores a liberdade e o ensino laico, bem como, a escola primária gratuita para todos (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Outra reforma importante, foi a reforma de Carlos Leôncio de Carvalho, um dos principais defensores da educação como elemento crucial na formação e vida do indivíduo, bem como essencial para a sociedade, é um marco histórico na educação brasileira. Implementada por meio do Decreto 7.247, em 19 de abril de 1879, essa reforma transformou os ensinamentos primário e secundário no Brasil, por instituir uma escola possível, em meio às condições, circunstâncias e acontecimentos daquele presente. Neste contexto, a visão da educação como um elemento crucial para a formação do cidadão e para o avanço e modernização da sociedade se fortaleceu (PIRES; GONÇALVES, 2019; SILVA; SANTOS 2017).

Na década de 30, um grupo de educadores liderados por Fernando Azevedo, redigem o manifesto dos pioneiros da educação nova. Por meio desse manifesto era mencionava dentre outras questões, a falta de espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar como principal responsável pela desorganização do aparelho escolar. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova é um marco significativo para a educação no Brasil. Ele apresenta e advoga pelos

princípios da escola pública, gratuita e laica, além de enfatizar a responsabilidade do Estado pela educação (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022).

Na Escola Nova, proposta pelo manifesto, o aluno é a figura central no processo educacional, com especial ênfase na sua natureza psicológica. O professor, por sua vez, atua como facilitador do aprendizado, esforçando-se para despertar o interesse e a curiosidade do aluno. Isso é feito através do estímulo à abstração a partir das próprias experiências do aluno, valorizando ainda a sua iniciativa e espontaneidade. A avaliação, nesta perspectiva, é vista como um processo significativo para o aluno, não apenas para o professor. Ela é entendida como uma etapa no processo de aprendizagem e não deve se restringir aos aspectos intelectuais. Ao contrário, deve visar também às atitudes e ao desenvolvimento de habilidades (GIMENES; AMARIM, 2019; SCALABRIN, 2016).

Em 1937, a promulgação da nova constituição estabeleceu uma orientação para a política e a educação com foco no ensino profissional e técnico. Para atender a essa finalidade, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI foi criado em 1942, com o objetivo de capacitar aprendizes industriais e valorizar a educação profissional. Durante esse período, o sistema de ensino era dividido em cinco anos de Ensino Primário, quatro anos de Ensino Ginásial e três anos de Ensino Colegial, com opções de modalidades Clássica ou Científica (VIDAL; RABELO, 2019; ROMANELLI, 2014).

O país vivenciou um golpe militar em 1964, evento que resultou na implantação do autoritarismo em todos os setores da sociedade. Durante a ditadura militar, a gestão da educação pública estava direcionada para cumprir as exigências governamentais. Neste contexto, a educação tinha a missão de formar cidadãos obedientes às leis e diretrizes impostas pelo governo e isso, sem questionamentos. As atitudes, leis e práticas não mais refletiam a vontade do povo, pois as decisões eram de inteira responsabilidade do governo (RIBEIRO, 2021; SILVA; SILVA; SANTOS 2017).

Durante o golpe militar de 1964, professores foram detidos e demitidos, enquanto universidades foram invadidas, estudantes presos, feridos e alguns foram até mortos. Com o fim do regime militar aprovou-se uma nova Constituição, que cita a gestão democrática na escola através do artigo 206, ao estabelecer que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1970).

Após o período da ditadura militar, por volta da década de 1980, a sociedade começou a reivindicar mais participação nas decisões. Esse movimento contribuiu para o fim da ditadura e deu início ao processo de redemocratização do país. Assim, em 1988, uma nova Constituição Federal foi instituída, estabelecendo o retorno da democracia, o governo de todos, e assegurando a participação da sociedade na administração do país. O país estava passando por transformações sociais nos diversos setores da sociedade. Durante este processo de redemocratização, a escola foi percebida como uma instituição que interage ativamente com a sociedade e por isso, inserida neste cenário de mudanças (CÁRIA; SANTOS, 2014; GIMENES; AMARIM, 2019).

A oportunidade histórica de elaboração de uma nova ordem institucional e social com definição de princípios democráticos para as relações entre Estado e sociedade emergia das lutas pelo retorno da democracia. Nesse contexto, na década de 1980, evidenciam reclames em prol de liberdades democráticas e controle sobre as ações do Estado com a instalação de procedimentos mais transparentes, instâncias mais participativas, institucionalização de conselhos compostos por representantes da sociedade civil com vistas à elaboração de políticas sociais, fiscalização, controle da ação estatal e aumento do controle público sobre os processos de gestão. Este contexto foi marcado com lutas pela democratização da gestão do próprio Estado brasileiro e contra seu caráter centralizador que vigorava durante o regime militar (ALBUQUERQUE, 2013, p.12 apud PIRE; GONÇALVES, 2019, p.2).

O período de redemocratização foi um dos fatores chave que contribuíram para a reestruturação social, econômica e política do Brasil. A Constituição de 1988 é sem dúvida a principal forma de expressar esse momento histórico. Vários foram os avanços legais relacionados à ética educacional resultantes dessa conjuntura. Entre eles, está a garantia de gestão democrática no ensino público, conforme previsto na alínea VI do Artigo 206 da Constituição Federal (GIMENES; AMARIM, 2019).

- 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 (BRASIL, 1988).

Neste panorama de redemocratização, as escolas também foram contempladas com mudanças sociais e legislativas. As novas leis estabelecidas promoveram a Gestão Democrática nas escolas e em outras instituições nacionais, o que culminou em uma conquista significativa em termos normativos, com a inclusão gestão democrática conforme estabelecido por lei como um princípio da Constituição Federal de 1988 (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022; SCALABRIN, 2016).

Dessa forma, a Gestão Democrática no Brasil foi institucionalizada como um princípio legal estabelecida pelas legislações a serem vivenciadas tanto pela população como pelos governantes, por meio da Constituição Federal (1988), em seu artigo 206, inciso VI, onde reza que uma nova forma administrativa escolar será implantada no ensino público de todo o país, na forma da lei (BRASIL, 1988). Ela passou despercebida até o início da década de noventa, período no qual a discussão sobre o assunto se expandiu e se legitimou através de leis, planos e normas (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022).

O cenário educacional brasileiro passa por mudanças significativas a partir dos anos de 1990 com as reformas educacionais, sugeridas por organismos internacionais que passam a discutir os problemas educacionais dos países em desenvolvimento, promover eventos mundiais, publicar relatórios e firmar termos de compromisso e cooperação. Por meio destes termos os países signatários têm acesso a financiamentos para investimento em educação, condicionando as políticas educacionais aos interesses destas organizações (SCALABRIN, 2016, p. 2).

O apelo por medidas descentralizadoras e mais democráticas na educação se intensificou a partir da década de 1990, após a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia. O evento contou com a participação de representantes de 155 governos, que aprovaram uma declaração comprometendo-se a garantir uma educação básica de qualidade para crianças, jovens e adultos. A partir das diretrizes dessa conferência, a educação começou a ganhar destaque nas discussões e agendas governamentais em nível global com o objetivo de traçar metas para alcançar uma educação de excelência. Entre as diversas diretrizes, destaca-se o princípio democrático da gestão escolar (GIMENES; AMARIM, 2019; SCALABRIN, 2016).

Dessa forma, no início nos anos 1990, as discussões sobre o novo modelo de gestão nas escolas ganharam força e destaque. Foram criados eventos como fóruns, congressos e seminários em todo o país para reivindicar o modelo gestão almejado pela sociedade e já oficializado pela Constituição Federal de 1988. As

discussões levaram a reformulação das Leis de Diretrizes e Bases da Educação LDB/96, implementando mudanças legais que visavam garantir a gestão democrática como princípio a ser seguido em todas as escolas das redes públicas no Brasil (ALVES; SANTOS, 2019).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 20 de dezembro de 1996, implanta normas para a Gestão Democrática nos estabelecimentos de ensino, além de garantir a participação dos profissionais da educação, pais e membros da comunidade escolar nas decisões escolares. Em seu art. 3º, inciso VIII, reafirma a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE) é considerado mais uma das conquistas para a educação brasileira depois da Constituição Federal de 1988 e da lei n. 9.394/96, por firmar o compromisso entre os entes federados, União, Estados, Municípios e Distrito Federal, na resolução coletiva de demandas na educação, ressaltando assim o compromisso com a gestão democrática do país. A elaboração do Plano representa um marco na trajetória política e histórica da educação no Brasil, incluindo negociações, debates e resoluções sobre diretrizes que visam aprimorar o desenvolvimento de todas as etapas educacionais (PERONE; FLORES, 2014; PIRES; GONÇALVES, 2019).

O Plano Nacional de Educação (PNE), da Lei n. 10.172 de 09 de janeiro de 2001, mencionou a gestão democrática para as escolas brasileiras em sua Meta 22. O documento estabelece que os sistemas de ensino devem estabelecer “diretrizes para a gestão democrática do ensino público, envolvendo a participação da comunidade” (PNE, 2001). Este plano abordou o assunto de maneira mais aprofundada a temática, propondo objetivos para conceder mais autonomia às escolas e reduzir a burocracia (ALVES; SANTOS, 2019; PERONE; FLORES, 2014).

Embora a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996) trate superficialmente sobre a questão da gestão democrática, ela estabelece os princípios que regem o ensino, incluindo diretamente as diretrizes que determinam essa gestão. Dentre essas diretrizes, a Lei nº 10.127/01 especifica que tanto os sistemas de ensino público quanto privado devem elaborar seus projetos político-pedagógicos de forma a incluir os profissionais da educação e da comunidade escolar como um todo (PIRES; GONÇALVES, 2019).

Percebe-se, que a educação no Brasil foi beneficiada com a Gestão democrática apenas em 1988 com a Constituição Federal e posteriormente, com a Leis de Diretrizes e Bases (LDB) N° 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação, da Lei n. 10.172/2001, que subsidiaram e ampararam legalmente esse modelo de gestão dentro do âmbito educacional. A democratização tem como finalidade a integração da valorização das interações entre indivíduos e a inclusão ativa nas tomadas de decisão, visando alcançar de maneira eficaz os propósitos específicos da instituição (SILVA, 2017; SILVA; BETLINSKI,2020).

Os documentos citados, preconizam que o ensino será ministrado com base nos princípios de mudanças na gestão escolar, deixando bem claro que a democracia é um ato coletivo quando se diz respeito à singularidade do pensamento de cada construtor da escola. Dessa maneira, é possível atender às expectativas da sociedade por meio das ações de seus agentes escolares, que assumem o compromisso de desempenhar suas funções com responsabilidade e com foco na coletividade (SILVA; BETLINSKI,2020; AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022).

Percebe-se, que as conquistas associadas às leis que garantem uma educação mais inclusiva foram alcançadas gradualmente. A efetivação da gestão democrática nas escolas públicas foi, sem dúvida, um marco significativo. Isso porque, à medida que essas medidas eram colocadas em prática, elas poderiam contribuir para uma gestão mais consistente e participativa, envolvendo a comunidade na formulação das ações a serem desenvolvidas (ARAUJO, 2021; COSTA, 2021).

É importante ressaltar, que neste cenário torna-se extremamente relevante a participação da comunidade para que os princípios da gestão democrática sejam efetivados. A colaboração de gestores, professores, pais, alunos e demais funcionários pode levar às melhores decisões sobre o que pode ser desenvolvido no âmbito escolar, atendendo às necessidades específicas de cada membro desta instituição. Isso permite a elaboração de projetos que propõem ações viáveis de serem implementadas (GIMENES; AMARIM, 2019).

A participação democrática na gestão impacta também nas relações de poder existentes na escola, assim como em todos os segmentos da sociedade. Essas relações podem ser estabelecidas de forma contrária, se o gestor não tem clareza, por falta de formação, por exigência da instituição mantenedora ou por característica pessoal. "Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e dialética de sua

manifestação entre os polos social e individual, equilibrando-os”, como afirma (LÜCK, 2021, p.106).

Embora a Gestão Democrática seja um importante marco histórico no ensino brasileiro, para o êxito de sua implementação é necessário o comprometimento de todos os envolvidos no processo. Este envolvimento gera responsabilidade, impulsiona a mudança e traz resultados efetivos, pois prioriza a participação e descentralização do poder, criando um ambiente colaborativo de envolvimento mútuo (ARAUJO, 2021; COSTA, 2021).

Neste contexto, são estabelecidos ambientes para colaboração e envolvimento em atividades que atravessam todos os setores da escola. O objetivo é promover espaços democráticos que incentivem a reflexão sobre a escola em interação com a comunidade ao seu redor. É compreendido que o gestor desempenha o papel de líder na escola, tornando-se fundamental para a articulação e envolvimento dos indivíduos associados ao ambiente escolar (ARAUJO, 2021; PIRES; GONÇALVES, 2019).

1.2 MECANISMOS PARA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO EDUCAÇÃO

Com a globalização e as demandas emergentes do mundo atual, a gestão participativa tornou-se um elemento decisivo para promover a participação popular, visando estabelecer uma identidade e autonomia escolar. A gestão democrática é moldada por forças políticas, facilitando o bem-estar comum no ambiente social onde a escola está inserida. Isso ocorre porque a escola e a comunidade estão intrinsecamente interligadas. Portanto, é essencial revisitar teorias e práticas para ajustar certos controles formais e encorajar a democracia na educação, pois isso serve como uma ferramenta para a construção de uma nova cidadania (LÜCK, 2021).

A gestão participativa (ou compartilhada) como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador a gestão participativa escolar propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios (PARO, 2016, p.26).

Para que a gestão democrática seja efetiva, é crucial que toda a comunidade escolar participe ativamente dos planejamentos, decisões e avaliações no contexto educacional. Além disso, é necessário que esta comunidade experimente processos participativos, aprendendo a assumir maior responsabilidade pelas decisões que abrangem não apenas o ambiente escolar, mas que também se estendem à sociedade como um todo (ALVES; BARBOSA, 2020).

Nesta perspectiva, a gestão democrática fundamenta-se em mecanismos que facilitam a participação ativa e o comprometimento da comunidade escolar, além de criar um ambiente favorável para diálogos e discussões dentro do cenário educacional. As eleições de diretores, a participação, o Conselho escolar e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), são alguns dos mecanismos efetivos no processo de democratização da educação (SKRSYPCSAK; SCHMIDT, 2023; COSTA, 2021).

1.2.1 Eleição dos diretores

Dentro da perspectiva democrática, o diretor escolar é o indivíduo encarregado de fomentar a participação ativa dentro do ambiente escolar. Ele é responsável por estabelecer estratégias que auxiliem a implementação de ações com foco na gestão democrática, com o objetivo de aprimorar a qualidade da educação. É relevante destacar que o diretor de escola, acima de tudo, é um educador. Sua função administrativa é secundária à sua essencial vocação educacional (PERONE; FLORES, 2014; PIRES; GONÇALVES, 2019).

A eleição dos diretores é fruto das lutas dos movimentos dos docentes, pais e alunos na busca por um sistema democrático na escola e o fim do autoritarismo. Embora a eleição não seja o único caminho na busca da democratização da escola, consiste em um importante caminho para a implementação desse processo. Nesta perspectiva, a eleição se estabelece como um espaço de participação, tanto para os indivíduos que já atuam na escola, quanto para aqueles interessados em se candidatar à função, desde que cumpram os critérios requeridos para a candidatura (ALVES; SANTOS, 2018; SOUSA, 2020).

a democracia na escola está aberta a uma série de questões, que envolvem os direitos e deveres de funcionários e alunos dentro do âmbito escolar, possibilitando o diálogo contínuo entre os diferentes membros da

comunidade escolar por intermédio do processo seletivo para dirigentes escolares que buscam proporcionar a efetividade de uma gestão participativa dos estudantes, pais, professores e funcionários através do voto (SILVA et al., 2015, p. 7).

Sendo assim, o processo de eleição dos diretores ganha gradualmente seu espaço nas instituições educacionais. A eleição está vinculada as outras estâncias democráticas, e serve como um mecanismo que garante a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar nas ações implementadas, promovendo assim um ambiente democrático. Nestes termos, à medida que as instituições de ensino se democratizam, a eleição dos diretores entra em cena como mais um aspecto que reafirma a gestão democrática (PERONE; FLORES, 2014; PIRES; GONÇALVES, 2019).

Dentre as principais de eleição para o cargo de gestor nas escolas públicas, é possível destacar a seguintes: escolha do diretor por indicação dos poderes públicos, diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas e eleição direta. Com base nas modalidades mencionadas, a eleição direta é considerada a alternativa mais democrática segundo autores da área. Ela não só valoriza a legitimidade do líder escolar como coordenador do processo pedagógico dentro do ambiente escolar, mas também serve como um veículo para democratizar as relações escolares (SOUSA, 2020; ARAUJO,2021).

A escolha de diretores por meio de eleições é uma das práticas mais democráticas para selecionar um gestor escolar. Este método é fundamental para a gestão democrática da educação, pois possibilita que a comunidade escolar eleja um líder que atenda às suas necessidades, incentivando o diálogo, a autonomia e a descentralização do poder. Assim, a eleição do diretor escolar é um mecanismo que evidencia as ideias democráticas de gestão escolar, além de possíveis alinhamentos ou divergências em relação à democratização das decisões no contexto administrativo e pedagógico das escolas (SOUSA, 2020; RIBEIRO, 2018).

A democracia na escola, aberta a uma variedade de questões, envolve os direitos e deveres de todos os participantes no ambiente educacional. O processo de eleição para a seleção de diretores das escolas públicas é uma maneira eficaz de promover um diálogo contínuo entre os diversos membros da comunidade. Este diálogo visa fomentar a participação dos estudantes, pais, professores e funcionários

por meio do voto, para o alcance com sucesso dos objetivos específicos da escola (SILVA et al., 2015; SOUSA, 2020).

1.2.2 Apontamento sobre a participação

A implementação de uma gestão democrática na educação exige um esforço constante para garantir a autonomia da instituição escolar. Isso implica em uma participação ativa nos processos decisórios, o que inclui a criação de conselhos escolares, bem como a segurança do financiamento público, dentre outros aspectos. A gestão democrática é compreendida como a participação de todos os membros da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários da instituição. O objetivo é colaborar na elaboração e avaliação de projetos pedagógicos, gerir os recursos da escola e, além disso, ter uma voz ativa nas decisões escolares.

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 no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima e trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2018, p. 450-451).

Dessa forma, a participação é o ato de se envolver, contribuir e integrar-se a um processo ou atividade pública, bem como ações coletivas. Aqueles que participam estão motivados por um desejo de mudança e respaldado por seus conhecimentos e valores legítimos. Eles se fazem presentes no contexto das ações em que estão inseridos, por meio do diálogo aberto, fazem intervenções para o bem coletivo e uma sociedade mais justa. Dessa maneira, a participação mobiliza os esforços de todos e suprime os comportamentos individualistas, pois o que impera é o espírito de equipe em busca dos objetivos assumidos por todos (RIBEIRO, 2018).

O Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido pela Lei nº 1305 em 25 de junho de 2014, enfatiza a gestão democrática como um dos principais alvos das políticas públicas, evidenciada em duas de suas 20 metas: Meta 7 e Meta 19. A Meta 7 destaca a qualidade da educação como fator primordial, propondo estratégias para atingi-la com base na gestão. Por outro lado, a Meta 19 foca na gestão democrática, vinculando-a a certos critérios, como a eleição dos diretores mediante o voto da comunidade escolar sobre a escolha de seus gestores (LIBÂNEO, 2021).

Estimular a discussão sobre a regulamentação acerca da gestão democrática da educação, com vistas à garantia da sua consolidação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta ampla à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União, do Estado e dos Municípios (BRASIL, 2014).

A meta mencionada, inclui também estratégias para fortalecer os Conselhos Escolares, incentivar a participação, criar e fortalecer os grêmios estudantis e as associações de pais de estudantes, entre outras iniciativas. Essas estratégias ressaltam a importância de estabelecer diferentes espaços de participação, além dos Conselhos Escolares. As medidas para atingir as metas não foram especificadas no Plano (SKRSYPCSAK; SCHMIDT, 2023).

As maneiras mais comuns de participação são a participação direta e a participação indireta. A participação direta permite que os cidadãos participem ativamente das discussões, tomadas de decisão e ações, garantindo que suas opiniões sejam consideradas e que as ações realizadas estejam alinhadas com suas necessidades. Já na participação indireta, o gestor é eleito como um representante para participar das discussões, tomadas de decisão e implementação das ações em seu nome, participando apenas do processo eleitoral para escolher esses representantes. Ambas as participações podem ser implementadas na gestão democrática da educação para promover um trabalho em equipe e dialogar com a comunidade escolar, no entanto, a forma mais comum e destacada na legislação educacional é a representativa por meio dos conselhos de educação (PERONE; FLORES, 2014; PIRES; GONÇALVES, 2019).

1.2.3 O Conselho escolar

O Conselho Escolar é um órgão que representa a comunidade educacional. Ele funciona como uma instância colegiada que necessita da participação de representantes de diversos segmentos das comunidades escolar e local. O Conselho Escolar pode se tornar um ambiente para discussões de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. Sua estrutura varia entre municípios, estados e instituições educacionais, o número de representantes depende do tamanho da instituição e da quantidade de alunos que ela abriga (CASTILHO; MARTINS, 2020; GONÇALVES, 2019).

Um dos fundamentos operacionais de qualquer instituição educacional é a gestão democrática. Dentro do contexto das políticas educacionais, os conselhos escolares promovem a democratização do ambiente de aprendizado. Além disso, proporcionam uma oportunidade para uma colaboração participativa que visa aprimorar a qualidade da educação. Assim, o Conselho Escolar é uma instância de gestão democrática prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 e ratificado no Plano Nacional de Educação Lei nº 13.005/2014, na meta 19, tendo dentre as suas estratégias (LIBÂNEO, 2014).

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.4).

Nestes termos, a formação de Conselhos sempre teve relevância nas sociedades, pois sempre atuaram como intermediários entre o Estado e o povo. Eles são instrumentos democráticos de luta e conquista para a participação popular, ressaltando a importância de envolver a sociedade nas discussões sobre as políticas públicas que impactam suas vidas. Nesse contexto, os Conselhos Escolares se estabeleceram como importantes ferramentas para a democratização do ensino e da gestão educacional, oferecendo uma via para a participação e o compromisso mútuo visando a melhoria da qualidade da educação nacional (ALVES; SANTOS, 2019; CASTILHO; MARTINS, 2020).

Quando se constituem em mecanismo da gestão democrática da educação, buscam ser um elo entre a escola e a comunidade escolar, sendo um espaço de diálogo e trabalho coletivo. A participação representativa tem seu espaço nos Conselhos Escolares quando seus representantes são escolhidos democraticamente através do voto, e eles atuam como um espaço de debates, diálogos, discussões das relações, descentralização de poder, sugestões, troca de ideias. Tais Conselhos reúnem representantes de diretores, professores, coordenadores pedagógicos, servidores técnico-administrativos, estudantes e pais, que compartilham responsabilidades de ações desenvolvidas na escola. Seu papel é ampliar a participação dos representantes da comunidade local e escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola, monitorando e avaliando a qualidade do ensino e da aprendizagem nela (ALVES; SANTOS, 2019, p. 42).

O Conselho escolar funciona como órgão máximo de decisão na escola através do trabalho de todos os segmentos da escola, possibilitando o

comprometimento e a responsabilidade de seus participantes. Eles têm a tarefa de mediar as relações entre a comunidade escolar e a comunidade local, efetivando a participação da sociedade através da representação, abrindo espaço para debates, discussões e diálogos, para melhorar a qualidade da educação. Como instância colegiada de vital importância social, os Conselhos Escolares asseguram a participação da comunidade em decisões relativas a questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras (CASTILHO; MARTINS, 2020; MARTINS,2018).

Promover o fortalecimento dos Conselhos Escolares é essencial, particularmente através da conscientização de seus conselheiros sobre a importância do papel que desempenham. Nessa direção, em 2004, o governo federal estabeleceu, através da Portaria Ministerial nº 2.896, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Este programa foi instituído pelo Ministério da Educação (MEC), e um de seus objetivos é “promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância” (BRASIL, 2004b).

A disponibilidade de programas de formação é essencial para garantir a atuação eficaz dessas entidades. Nota-se que, em muitos casos, os Conselhos Escolares existem apenas no papel para atender a requisitos legais. No entanto, para garantir uma participação ativa, é necessário ir além de questões administrativas e financeiras e envolver-se nas questões pedagógicas da escola. Assim, proporcionar aos conselheiros um conhecimento aprofundado de suas funções é uma estratégia para fortalecer suas ações e os processos democráticos dentro da escola (ALVES; SANTOS, 2019; MARTINS,2018).

Portanto, os Conselhos escolares reúnem representantes de diretores, pais, alunos, professores, funcionários para opinarem e dividir as responsabilidades em relação as demandas administrativas, pedagógicas e financeiras da escola, visando uma escola acessível e com ensino de qualidade para todos (LIBÂNEO, 2014). Assim, os Conselhos escolares possuem funções distintas, a saber:

- a) Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e

apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

d) Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação. (NAVARRO, 2004, p. 41 apud CASTILHO; MARTINS, 2020, p.748).

As funções do conselho têm uma relevância social significativa e ajudam a transformar o cotidiano escolar, além de criar um ambiente propício a identificação das demandas coletivas da comunidade escolar, tendo em vista a construção de sua autonomia. Os Conselhos escolares representam a própria escola, sendo o veículo do poder da cidadania e da comunidade a quem a escola efetivamente pertence. Por isso, constituem uma estratégia de participação representativa no processo decisório, e tem como pressuposto o exercício de poder (LIBÂNEO, 2014).

É importante ressaltar que os Conselhos Escolares, como órgãos de gestão democrática, necessitam da atenção dos membros ativos desses colegiados. Como mencionado anteriormente, os Conselhos Escolares se estabelecem como um exercício pedagógico da democracia dentro do ambiente escolar, sendo essa uma das principais contribuições para o fortalecimento dos processos democráticos. Outro benefício proporcionado pelos Conselhos Escolares é a possibilidade de uma gestão mais colaborativa. Nesse cenário, o diretor da escola, sem renunciar suas obrigações, pode compartilhar com os representantes da comunidade escolar as decisões relacionadas ao processo educativo dos estudantes atendidos (CÁRIA; SANTOS, 2014; COSTA, 2021; GONÇALVES, 2019).

1.2.4 Elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento da gestão democrática que assegura a participação da comunidade escolar, professores, coordenadores e diretores para sua elaboração. É um documento que reflete a realidade escolar e sem ele, a escola não tem um caminho certo para seguir e deixa de exercer sua função pedagógica e social, assim como seu desígnio que se forma no

desenvolvimento pleno do aluno, preparando-o para sua qualificação para o trabalho e o exercício da cidadania (FRANÇA, 2023; PARO, 2016).

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-pedagógico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELOS, 2014, p.169)

O Projeto Político Pedagógico se estabelece historicamente como uma prática social, sendo um produto das escolhas alternativas feitas pelos educadores nas escolas diante das contradições e conflitos que surgem. No entanto, ele somente se tornará um direito e um dever efetivos quando todas as partes envolvidas neste processo estiverem conscientes de sua participação e reconhecerem sua importância. Assim, ele não será apenas um documento, mas servirá como um guia para um trabalho pedagógico, que desenvolve de forma coerente a teoria e a prática (CASTILHO; MARTINS, 2020). Assim, PPP deve constar as seguintes atribuições para atender os princípios da gestão democrática:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão (VEIGA, 2009, p. 11 apud FRANÇA, 2023).

Nestes termos, o projeto deve ser uma iniciativa coletiva, derivada de necessidades reais destacadas por professores, estudantes, pais, diretores e a comunidade em geral. Ao longo desse processo, a escola desenvolve autonomia e adquire confiança para atingir seus objetivos e enfrentar os desafios propostos pela sociedade. Trata-se de um processo constante de reflexão e discussão sobre as questões escolares, permitindo a vivência democrática, uma vez que envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar (PIRES; GONÇALVES, 2019; DAVID, et al 2014; CÁRIA; SANTOS, 2014).

No Brasil, o conceito do Projeto Político Pedagógico emergiu em torno de 1980, após um extenso período de ditadura. Durante esta fase, o planejamento educacional era padronizado, centralizado e repleto de obrigações, transformando

as escolas em meros executores da legislação em vigor. Contudo, a Constituição Federal de 1988 marcou uma mudança significativa, concretizando a luta pela gestão democrática das escolas públicas e atribuiu grande importância ao princípio da gestão democrática em escolas públicas, pavimentando o caminho para a elaboração de um conjunto de diretrizes relacionadas ao planejamento e implementação de ações, bem como a consolidação de formas colegiadas (RIBEIRO, 2018; SILVA et al., 2015).

Dessa forma, a atual LDBEN de 9.394/96 contempla no seu Art.12, inciso I que, “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996, p. 14), o que evidencia a elaboração e execução do PPP pelas escolas. Assim, a escola recebeu a oportunidade de estabelecer ambientes guiados por princípios autônomos, abrangendo questões pedagógicas, administrativas e de gestão financeira.

Assim, na escola, a elaboração do PPP deve ser realizada coletivamente, de modo que ele seja avaliado, revisado e atualizado sempre que necessário, por todos que atuam diretamente na escola – diretores, coordenadores, professores, pais, alunos e comunidade local. Para isso, é preciso realizar encontros periódicos para a discussão e avaliação de como as ações estão sendo realizadas pela comunidade escolar e se as ações definidas como prioridade são realmente possíveis de serem alcançadas, além, de acrescentar ou sugerir novas ações para alcançar os objetivos propostos. Quando o PPP é construído pela comunidade escolar possibilita que os anseios desta sejam atendidos (ALVES; SANTOS, 2019, p. 43).

No entanto, para que o PPP seja efetivo como fruto de um trabalho coletivo, é necessário que seja fortalecido com a ampla participação e responsabilidade dos sujeitos escolares. Quando esse mecanismo se posiciona como um processo democrático de tomada de decisões, incorpora a autonomia individual do âmbito escolar e sua capacidade de construir sua própria identidade, especialmente como espaço público, dialógico a partir das considerações do coletivo (LIBÂNEO, 2021).

Dessa forma, quando o Projeto Político Pedagógico (PPP) é bem construído e administrado, pode ajudar decisivamente a escola a alcançar os seus objetivos. Por outro lado, a sua ausência pode significar um descaso com a escola, com os alunos, com a educação, em geral. Dessa forma, a elaboração de um PPP não se conclui apenas com a sua criação. É preciso que todo início de ano letivo a comunidade escolar reflita e revise, traçando novas ações possíveis para o sucesso da escola.

Nesse sentido, esse mecanismo vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas (FRANÇA, 2023; PARO, 2016).

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, compreendendo seus atores e autores. Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro [...] (GADOTTI, 1994, p. 579 apud FRANÇA, 2023p. 72).

Assim, as instituições educacionais devem criar métodos de organização para se ajustarem a essas mudanças. Nesse cenário, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico é influenciada pela autonomia relativa da escola e sua habilidade para definir sua própria identidade. Isso implica em reestabelecer a escola como um espaço público, um local de debate e diálogo, fundamentado na reflexão coletiva. Dentro desse cenário, todos os participantes envolvidos na vida e no progresso do ambiente escolar assumem responsabilidades relevantes. No entanto, muitos indivíduos se recusam a aceitar essa obrigação, ocasionando a estagnação e eventual desintegração da escola até o ponto de colapso (FRANÇA, 2023; PARO, 2016).

1.3 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

A administração consiste na gestão eficaz das atividades de uma entidade, seja ela lucrativa ou não. Sem a prática da administração, as organizações não conseguiriam se manter. Este conceito é bastante semelhante ao modelo Taylorista/Fordista, que pressupõe que cada indivíduo envolvido possua uma função específica e um local designado para desenvolver sua função no seu local de trabalho. Para minimizar o desperdício e aumentar a produtividade, foi desenvolvido um mecanismo de tarefas baseado na análise do trabalho realizado pelos operários. Esse mecanismo identificava as características que definiriam o padrão ideal de operário. Conforme este padrão, o operário deveria executar tarefas específicas, sem necessariamente conhecer o propósito final destas tarefas (FRANÇA, 2023; SILVA, 2014).

A organização da força de trabalho e dos meios de produção pela direção capitalista não tem como objetivo criar condições de eficácia produtiva máxima, o que implicaria a própria participação do trabalhador na organização do processo produtivo. Mas alcançar a produtividade máxima, do ponto de vista do capital, implica em exercer poder e controle sobre o trabalhador mediante a utilização de processos técnicos objetivos de divisão e organização do trabalho, determinados em função dos próprios meios de produção (FELIX, 1989, p. 45).

Dessa forma, o modelo Taylorista/Fordista priorizava a divisão e racionalização do trabalho, a mecanização, a produção em massa, o planejamento, a organização e a centralização. A demanda por mais produtividade do empregado estava aumentando constantemente, no entanto, ele tinha dificuldades para acompanhar tal exigência. Portanto, se tornou imprescindível a implementação de novos métodos de organização do trabalho. Durante a maior parte do século XX, este foi o método predominante no modelo industrial da época. No entanto, com os constantes avanços tecnológicos, houve uma necessidade crescente de novos métodos para a produção industrial (FRANÇA, 2023; SILVA, 2014).

Na administração escolar, procura-se validar proposições teóricas baseadas em princípios científicos para orientar a prática administrativa na organização escolar. O objetivo é alcançar a eficiência e a racionalização observada em outras empresas. Na sociedade capitalista, as teorias da administração são consideradas legítimas e se busca comprovar que este é o método mais correto e adequado para organizar e administrar (RIBEIRO, 2018; SILVA et al., 2015).

Os estudos iniciais sobre administração escolar emergiram no início do século XX, abordando questões de planejamento, organização e gestão de atividades ligadas à rotina escolar. No entanto, o termo administração escolar surgiu em meados dos anos 60, paralelamente à necessidade de universalização do ensino. A expansão das escolas e das turmas realçou a indispensabilidade de um administrador. O modelo de administração escolar focava primordialmente na racionalização do trabalho, isto é, um trabalho lógico, funcional e simplificado (DIAS, 2014; FRANÇA, 2023).

Dessa forma, o termo administração escolar se baseia no processo de tomada de decisões e gerenciamento de uma escola por uma única pessoa, geralmente o diretor. A administração escolar tem como objetivo a utilização eficaz de todos os recursos disponíveis, incluindo os humanos, para atingir metas específicas. Isso implica na coordenação de um conjunto complexo de elementos

sob a direção de um único líder, com o objetivo de alcançar os resultados desejados (RIBEIRO, 2018; SILVA et al., 2015).

Assim sendo, a administração escolar é percebida como centralizadora e autoritária por parte daqueles que ocupam o poder dentro de uma estrutura hierárquica. As decisões são tomadas com base em uma visão objetiva e imparcial, sem permitir interferências externas. O papel do administrador é manter a neutralidade e afastado dos sistemas de produção, proporcionando uma visão externa que permite a efetiva liderança e a obtenção de resultados positivos (SILVA, 2014; OLIVEIRA, 2015).

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (CÁRIA; SANTOS, 2014, p.27-31).

Pelo exposto, a administração escolar implica uma forma de trabalho verticalizada e hierarquizada. Nesse modelo, a maior parte dos funcionários da escola não tem nenhuma relação com o poder de decisão e sugestões, a comunidade, na maioria das vezes, não participa, o diretor tem a sua função específica, sendo o responsável por tudo na escola. Na gestão escolar a forma de organização é diferente, pois diretores, professores, funcionários no geral, pais e alunos tem a participação considerada fundamental na tomada de decisões, sempre com responsabilidade e respeito por todos (RIBEIRO, 2018; SILVA et al., 2015).

[...] a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos - pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p.924)

Assim, a gestão escolar favorece a obtenção de resultados positivos através da cooperação coletiva. O gestor, caracterizado por sua participação ativa nos processos que estão em sintonia com seu contexto, interage com todos os outros

participantes, de maneira que os integrantes façam parte do movimento de gestão, apoiado e centrado em seu conhecimento e liderança. Nesta visão de gestão escolar, o diretor, professores e supervisores até pais, alunos e a comunidade escolar, são considerados participantes ativos do processo. Assim, sua participação é clara e responsável, permitindo que a coletividade participe na tomada e no controle das decisões (SILVA,2014; OLIVEIRA, 2015).

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada que se despreza (OLIVEIRA, 2015, p.89).

Dessa forma, surge uma nova perspectiva sobre o conceito de gestão, na qual se considera a capacidade de transformação da administração. O gestor é visto como um educador interessado na organização escolar, que necessita do apoio participativo de todos os envolvidos no processo de ensino. É essencial que o gestor esteja em sintonia com a realidade educacional, sempre focado na promoção da melhoria do ensino no Brasil, comprometido com a prática da democracia e com a aprendizagem significativa do aluno (DIAS, 2014; FRANÇA, 2023).

Os primeiros estudos sobre administração escolar surgiram no início do século XX, especificamente na década de 1960. Nessa época, surgiram questões sobre o planejamento, organização e gestão de atividades ligadas à rotina escolar. O termo administração escolar emergiu simultaneamente à necessidade de universalizar o ensino. A expansão das escolas e turmas destacou a indispensabilidade de um administrador. Inicialmente, a administração era baseada em hierarquia, sem uma visão democrática. As decisões eram tomadas exclusivamente pelo administrador escolar, deixando ao professor apenas a tarefa de ensinar (DIAS, 2014; FRANÇA, 2023).

O marco fundamental na gestão democrática do Brasil ocorreu com a remoção de Getúlio Vargas na década de 1940. Esse evento histórico marcou o ressurgimento de debates ideológicos sobre liberdade e a democratização da educação. Com o passar do tempo, o termo gestão começou a substituir administração. Após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a redemocratização da educação pública, intensificou-se a pesquisa sobre a estrutura

e organização escolar. Assim, buscaram-se alternativas para a reconstrução e democratização do sistema público de ensino (FRANÇA, 2023; SILVA, 2014).

Assim, compreende-se que a gestão transcende as meras questões burocráticas e administrativas, abrangendo todos os recursos - físicos, humanos, pedagógicos e financeiros. Além disso, ela promove o engajamento e a participação coletiva. Diante das demandas sociais e ao crescente anseio por participação das pessoas nas decisões, observa-se uma tendência à descentralização do poder em todos os setores. Essa tendência se configura através do reconhecimento da instituição escolar como núcleo da gestão e, de maneira complementar, da comunidade escolar como principal colaboradora no processo decisório (PARO, 2014; PIRES; GONÇALVES, 2019).

Nesse processo, o ambiente escolar se transforma em um local de construção coletiva, onde as decisões são tomadas em conjunto. O objetivo é incorporar uma nova postura que se alinha a um ensino de qualidade, garantindo uma formação adequada para os alunos. A educação requer a participação da comunidade no cenário escolar para que a organização educacional seja eficaz. Não é suficiente apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de ensino, pois é necessário que ele aprenda a compreender a si mesmo e à sociedade, como pré-requisitos para agir de maneira competente na prática da cidadania. O ambiente escolar é, portanto, o local ideal para iniciar essa experiência (DIAS, 2014; SILVA, 2014; OLIVEIRA, 2015).

1.4 O PAPEL DOS DIRETORES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Diante das transformações no decorrer dos anos na sociedade atual e na gestão democrática escolar, o profissional que administra este processo enfrenta novos desafios e demandas. Assim, o papel do gestor escolar nessa nova trajetória é essencial, pois assume um papel ativo na escola, com a tarefa compartilhada de transformar a realidade. Dessa forma, a responsabilidade do gestor está vinculada à construção coletiva de um método de gerir a escola com foco no modelo democrático (PIRES; GONÇALVES, 2019).

Destaca-se a necessidade de analisar e orientar a cultura escolar continuamente para alinhar-se com as decisões democráticas. Compreende-se que

esses são pontos fundamentais para que os gestores possam direcionar adequadamente os rumos de cada escola conforme sua realidade específica (AZEVEDO, 2017; SILVA, 2016).

Ser gestor nada mais é que um gerador de ideias, pensamentos, orientador e principalmente um líder em condições de trazer novas possibilidades para organização do processo educativo, é romper com tabus, é ir além do tradicional, é oportunizar os envolvidos a refletir em prol de melhorias nesse processo. É sair da condição de poder absoluto, para compartilhar as tomadas de decisões coletivas. É fazer do diálogo uma arte, e não simplesmente realizar discursos sem respostas ou sem resultados, ou seja, é buscar a solução de conflitos tendo em vista, o contexto em que a comunidade está inserida (SILVA, 2016, p.05).

O papel do gestor escolar passou por mudanças no contexto da instituição escolar e em relação aos seus funcionários. É possível afirmar que este papel é essencial para assegurar a democracia no ambiente escolar, levando em conta o momento histórico e o contexto social e cultural em que a instituição está inserida. Nesse sentido, seu papel é promover a diversidade em benefício da comunidade escolar, sendo uma figura chave no ambiente educacional, pois assume o papel de articulador e mediador tanto dos segmentos externos quanto internos para alcançar a maior interação possível entre os membros, visando o desenvolvimento da escola. Assim, a transformação da cultura escolar deve ser conduzida com o objetivo de garantir a participação dos sujeitos escolares (DAVID, et al 2014; CÁRIA; SANTOS, 2014).

Nesse aspecto, a atuação do gestor escolar implica que este deve propiciar espaços para a realização de planejamento por meio de ações participativas e coletivas, tendo sempre em foco a visão crítica do trabalho para que possa estar apto a aceitar opiniões diversas e envolver múltiplas pessoas. Este tipo de atuação implica que o gestor precisa estar constantemente com as metas da escola em foco, de forma que se apresente comprometido com os resultados esperados para que a avaliação se apresente como um componente presente na participação coletiva. (...) cabe ao gestor suscitar a prática inteligente e educativa dos recursos da comunicação/informatização na escola para amplificar a interatividade do processo de ensino aprendizagem, fomentando a produção e difusão de conhecimentos pela comunidade escolar além da participação da mesma no processo de democratização da educação (SILVA, 2014, p. 18-19).

O gestor deve estar ciente dos desafios que a sociedade impõe à organização e compreender os aspectos relacionados à educação. É crucial compreender os aspectos que envolvem a educação, seus fundamentos, princípios, a comunidade onde a escola está inserida e saber organizar o processo educacional em suas

modalidades de ensino. Além disso, é essencial saber as necessidades educacionais e elaborar um plano de ação que visa melhorar a qualidade de ensino e a aprendizagem dos alunos (DAVID, et al 2014; VIDAL; RABELO,2019).

Compete, pois ao diretor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre: i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; iii) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias.

Diante disso, é imperativo que ele seja um motivador no ambiente escolar, compreendendo e apoiando os professores e os projetos que eles realizam, os quais beneficiam tanto os alunos quanto a escola. Precisa estar atento para tudo o que acontece na escola e tornar o ambiente escolar acolhedor. Dessa forma, o gestor escolar garantirá um ambiente favorável à aprendizagem, com condições adequadas para a aquisição dos conhecimentos e do desenvolvimento das estruturas cognitivas e afetivas dos alunos (PIRES; GONÇALVES, 2019; RIBEIRO, 2021).

Nos ambientes escolares o diretor é a figura principal devido suas responsabilidades e atribuições, mas precisa compartilhar as demandas e os desafios que surgem com os membros da equipe escolar. Entre as características mais notáveis dos gestores, ressaltamos a habilidade de exercer uma liderança democrática e a distribuição eficaz de tarefas entre a equipe. Com essa compreensão, a gestão deve implementar as decisões tomadas coletivamente, coordenando o trabalho escolar para assegurar seu melhor desenvolvimento (DAVID, et al 2014; VIDAL; RABELO,2019).

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e do ensino. Dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientando para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LUCK, 2002, p. 26).

Dessa forma, a capacidade mais exigida para o gestor dentro do contexto democrático é a liderança, vista como a capacidade de influenciar pessoas para a realização de um bem comum e estar à frente de processos que sejam conduzidos de forma harmônica, conjunta. A liderança do gestor democrático deve orientar suas

ações, facilitando a participação dos envolvidos no processo, superando o desafio de educar em uma sociedade desigual. O gestor assume o papel de servir em conjunto com toda a comunidade, visando uma educação de qualidade e equitativa, que possibilita a ampliação da participação além dos limites da escola (DAVID, et al 2014; CÁRIA; SANTOS, 2014).

A habilidade de um gestor em mobilizar sua equipe é vista como um ato democrático para a escola. Logo, a atuação do gestor é vital para a democratização da educação, já que suas atribuições exigidas para a função incluem promover a participação de todos. Além de ser um líder de pessoas, tem influência no espaço escolar, enquanto responsável legal da instituição, por isso deve garantir um bom funcionamento pedagógico e administrativo da escola. Para Libâneo (2014), o gestor precisa ter conhecimento claro sobre suas atribuições e dispor das competências exigidas para seu cargo.

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Nesse sentido, a gestão democrática deve ser orientada para atender aos objetivos de ensino, em particular à qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. É crucial organizar tanto o trabalho quanto o espaço escolar de forma a realçar e identificar os objetivos e metas da instituição escolar. Além disso, o gestor escolar deve definir claramente os objetivos sociopolíticos da instituição escolar de maneira objetiva e por meio de acompanhamento sistemático dos recursos pedagógicos (DAVID, et al 2014; VIDAL; RABELO, 2019).

É crucial que o gestor compreenda que a gestão democrática e participativa não é sinônimo de um ambiente desorganizado, sem direção ou objetivo. Pelo contrário, exige planejamento, organização e direção do trabalho e das ações escolares para atingir os objetivos estabelecidos. Logo, o gestor deve liderar de forma coletiva a formulação do projeto pedagógico da instituição, enquanto acompanha, coordena e cumpre as responsabilidades compartilhadas entre os membros envolvidos (SILVA; SILVA; SANTOS 2017).

1.5 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

As mudanças e expansões no papel do gestor escolar não são simples e enfrentam dificuldades e resistências por parte de educadores apegados à abordagem funcionalista e burocrática da escola. Na era contemporânea, novas demandas requerem profissionais inovadores, especialmente no campo da gestão escolar. Essas mudanças são perceptíveis tanto no ambiente escolar quanto no externo, exigindo um gestor escolar com um perfil específico. De acordo com Libâneo (2001, p. 13,14), esse perfil deve apresentar várias das seguintes características:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em função de objetivos;
- Visão pluralista das situações;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);

Conscientização das oportunidades e limitações.

Sob essa perspectiva, as funções do líder escolar se concentram em atividades administrativas, pedagógicas e financeiras, também referidas como dimensões. O trabalho do gestor deve, então, buscar um equilíbrio entre essas diferentes dimensões no gerenciamento das atividades diárias. Nenhuma delas pode ser negligenciada, pois são indivisíveis para uma gestão eficiente e para que os objetivos da educação sejam alcançados com sucesso (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022; RIBEIRO, 2021).

A dimensão administrativa engloba a administração de recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, responsabilizando-se pela infraestrutura e pela estrutura física da escola. Essa responsabilidade inclui a manutenção da infraestrutura física, equipamentos, materiais de consumo e permanentes, entre outros aspectos. Devido à complexidade de gerenciar recursos humanos e físicos, é claro que esta dimensão requer do gestor habilidades e conhecimentos sólidos e específicos para a gestão de recursos humanos e materiais. Isso envolve a obtenção de recursos, a prestação de contas e a conservação de materiais e do patrimônio público (GIMENES; AMARIM, 2019).

Dessa forma, a administração é definida como a utilização racional de recursos para a realização de objetivos específicos. É imperativo diminuir a distância entre as expectativas e a realidade existente. Cada vez mais, é necessário um planejamento cuidadoso e ações estratégicas para integrar teoria e prática na busca dos objetivos educacionais. Existem critérios a serem seguidos ao selecionar os recursos materiais, entre os quais destacam-se qualidade e adequação aos objetivos da instituição educacional. Seguindo essas diretrizes, a escola contribuirá para a criação de um ambiente agradável para todos os envolvidos (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022; RIBEIRO, 2021).

Destaca-se a importância tanto dos recursos materiais quanto dos recursos humanos para o bom funcionamento da rotina escolar. Uma equipe de trabalho que está em sintonia com as necessidades educacionais, combinada com uma gestão democrática no ambiente escolar, permite um melhor aproveitamento desses recursos. É fundamental a participação de toda a comunidade escolar nesta dimensão, como um método para fortalecer a relação entre esses indivíduos e a escola. Neste contexto, fica evidente a relevância de um modelo de gestão pautado

na democracia para o ambiente escolar (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022; RIBEIRO, 2021).

O papel fundamental da dimensão pedagógica no cenário da gestão escolar é promover o aprendizado e o desenvolvimento do aluno. Isso proporciona a oportunidade para desenvolver habilidades sociais e individuais essenciais para sua inclusão no trabalho e na sociedade. Além disso, contribui para que eles alcancem seus objetivos e vivam como cidadãos conscientes. A instituição de ensino deve adequar o aluno para as interações mundiais e possibilitar que vivam em sociedade com integridade e senso crítico. A premissa para garantir isso é que a educação se apresente como uma relação humana dialógica, assegurando o papel ativo tanto do professor quanto do aluno (ALVES; BARBOSA, 2020; RIBEIRO, 2021).

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p. 95).

Dessa forma, é uma das mais importantes, pois estabelece uma prática intencionalmente voltada para a transformação dos métodos sociais nela implementados, culminando, finalmente, na mudança da própria prática pedagógica. Para sua efetivação, é necessário a coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico desempenhado pelos professores e praticado na escola como um todo. Em outras palavras, enquanto os professores e outros profissionais da educação participarem das decisões gerais e específicas da escola, eles assumem a responsabilidade por essas decisões e, conseqüentemente, trabalham em conjunto para implementá-las (GIMENES; AMARIM, 2019; RIBEIRO, 2021).

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases as escolas adquiriram maior autonomia para gerenciar suas questões financeiras. Os recursos fornecidos pelo governo passaram a ser aplicados de acordo com as reais necessidades de cada instituição, considerando que cada escola possui uma realidade e necessidades distintas. Os fundos são determinados com base no número de alunos inscritos na educação básica, conforme informado no censo escolar do ano anterior. Um desses programas é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Para se cadastrar e

receber recursos do Governo Federal, a escola precisa apenas ter um Conselho Escolar ativo e um Círculo de Pais e Mestres engajados. A alocação desses fundos é decidida pelo grupo escolar (GIMENES; AMARIM, 2019; RIBEIRO, 2021).

Essa entrada dos tributos provenientes dos contribuintes não se concentra somente no início de cada ano, e sim se distribui ao longo de todo o exercício. Por isso, há uma previsão de fluxo dessas receitas e a liberação de verbas, geralmente em duodécimos (1|12 – um doze avos), para assegurar a execução das despesas (CASTRO, 2018, p. 127).

Nestes termos, o trabalho do profissional responsável pelas finanças da escola deve estar plenamente alinhado com a equipe diretiva. Isso é crucial porque o diretor assume a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros, trabalhando em conjunto com o Caixa Escolar, o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres, constituídos por membros da comunidade escolar. A função do diretor também envolve atender às necessidades administrativas e financeiras da escola (ALVES; SANTOS, 2019).

De acordo com os princípios da administração racional, é essencial manter uma visão de apoio à promoção de um ensino de qualidade que facilite e incentive a aprendizagem dos alunos. Contudo, não deve negligenciar as questões pedagógicas, que são tão importantes quanto os demais aspectos. A dimensão financeira, assim como as administrativas e pedagógicas, se baseia na interação entre a direção e os demais setores. Isso evidencia o quão vital é o conhecimento sobre a gestão democrática participativa por todos os envolvidos nesse processo (AMARO; SCHUNK; D'ANGELO, 2022).

CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO

Neste capítulo, inicialmente, a pesquisa é caracterizada. Posteriormente, o universo e a amostra são explicados. Em seguida, os instrumentos para coleta de dados são descritos. Após isso, é apresentado o método de leitura, análise e compreensão dos dados. Finalmente, o tratamento dos dados é destacado.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi conduzida com foco na gestão democrática da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar. Os dados foram coletados in loco, de acordo com o plano de pesquisa proposto. A pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, por abordar a gestão democrática no âmbito escolar de maneira abrangente e com embasamento fundamentada teórico dos autores estudados. Por meio das referidas abordagens, busca - se quantificar o nível de comprometimento e participação de servidores e pais de alunos em relação ao progresso da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.

A pesquisa qualitativa, conforme a concepção de Flick (2009), tem como objetivo abordar o mundo, buscando compreender e descrever os fenômenos sociais de várias formas. Esta abordagem procura elucidar como as pessoas percebem o mundo ao seu redor. De acordo com Minayo (2004), na pesquisa qualitativa, é possível analisar o fenômeno estudado a partir do significado que as pessoas envolvidas no estudo lhe atribuem, destacando a subjetividade como um ponto chave desse tipo de pesquisa. Destina-se a revelar a realidade, por meio da reflexão sobre as opiniões e atitudes de grupos específicos, permitindo o conhecimento de diferentes pontos de vista e práticas de maneira contextualizada

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO/ FENÔMENO ESTUDADO

A Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, situada no travessão do Santana, vicinal 1, PDS Esperança, Anapu - PA, em uma zona rural, é o objeto de estudo da presente pesquisa. Essa instituição de ensino oferece serviços educacionais do 1º ao 5º ano do ensino fundamental I, e EJA (Educação de Jovens

e Adultos), visando formar cidadãos conscientes, capazes de viver em sociedade e atuar de forma significativa no contexto em que estão inseridos.

A escola foi fundada no dia 20 de agosto de 1982, em convênio entre prefeitura e governo do Estado do Pará, sob decreto de nº 12/72. O prédio em que funciona a escola possui 06 (seis) salas de aula com capacidade para 35 (trinta) alunos por turma e funciona em 3 (três) turnos. Os espaços escolares são organizados de forma que os professores, alunos, funcionários e comunidade escolar podem utilizá-los, proporcionando um melhor acolhimento para todos os envolvidos no processo de educacional.

2.3 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica foi conduzida através de uma abordagem exploratória, embasado teoricamente por especialistas respeitados que discutem o tema com precisão. Isso foi seguido pela aplicação de questionários a pais de alunos e profissionais da instituição em questão para garantir a realização satisfatória da pesquisa, contribuindo significativamente para os resultados do estudo. Assim, a pesquisa exploratória foi efetuada com embasamento teórico de renomados estudiosos sobre o tema, permitindo uma análise mais aprofundada do problema apresentado.

De acordo com Gil (2008), o objetivo da pesquisa exploratória é aprimorar a familiaridade com a questão em estudo, com a intenção de esclarecê-la ou formular hipóteses. Esta abordagem inclui a realização de uma revisão bibliográfica, a condução de entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática relacionada ao problema em análise, e a análise de exemplos que possam estimular a compreensão. Dessa forma, a pesquisa exploratória atuará como instrumento direcionador, com o objetivo de identificar fatos relevantes ao propósito do estudo e/ou questões problemáticas que podem fundamentar trabalhos futuros. Malhotra (2004) destaca a importância da pesquisa exploratória, observando que ela é:

[...] ajuda na compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, de maneira que identifique aspectos relevantes ou obtenha dados adicionais para o desenvolvimento de uma abordagem. Com isso, pode se ver a importância deste tipo de pesquisa para contribuir com outros trabalhos, bem como com outros tipos de pesquisa, como a descritiva e a exploratória.

Na prática, esse tipo de pesquisa serve como um meio para esboçar as bibliografias necessárias para o desenvolvimento do projeto. As informações coletadas durante a fase de exploração criam condições que permitem ao pesquisador adquirir uma compreensão mais realista do contexto, das variáveis e, principalmente, do tópico em estudo.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois foi conduzido um estudo de campo para analisar o fenômeno em questão. Os dados foram coletados no próprio local de investigação, através do contato direto com o objeto de estudo e sua respectiva comunidade escolar (MEDEIROS et al., 2007; MINAYO, 2004).

2.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES)

Conforme análise do universo da pesquisa, verifica-se que atualmente a Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar atende uma clientela de 225 alunos distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno, com modalidade do 1º ao 5º ano e EJA (Educação de Jovens e Adultos). A escola ainda possui 31 funcionários, sendo 15 do quadro efetivo, 09 do quadro provisório da Secretaria Municipal de Educação - SEMED de Anapu-PA. Para a pesquisa atual, decidi explorar a percepção dos funcionários efetivos da instituição.

Portanto, o estudo será um censo, focado na perspectiva dos 15 funcionários efetivos. Em relação à análise da percepção dos pais dos alunos matriculados na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, foi empregado uma amostra não-probabilística e de conveniência, composta por 30 pais, o que equivale a 12% do total de pais com filhos matriculados na mencionada instituição de ensino

2.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Nessa pesquisa foram aplicados 2 (dois) questionários pré-elaborados, com questões fechadas, visando identificar o grau de participação e comprometimento da comunidade escolar na gestão da referida escola. O primeiro questionário foi aplicado para os servidores do quadro efetivo da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar. O segundo questionário foi aplicado aos pais e/ou responsáveis pelos alunos. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 203), “o questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composto por uma sequência

ordenada de questões, que devem ser respondidas por escrito e independentemente da presença do entrevistador”.

Os questionários aplicados continham questões fechadas de múltipla escolha, onde o entrevistado podia escolher uma alternativa entre o número limitado de opções, onde os entrevistados puderam expor suas opiniões, totalizando 39 questões.

2.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, utilizamos um questionário estruturado para medir o grau de comprometimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar. Os questionários são constituídos por perguntas abertas e fechadas, que foram distribuídos individualmente aos participantes. Foi garantido a privacidade e o anonimato de cada participante, o que facilitou a coleta de respostas confiáveis. Todas essas ações foram realizadas em alinhamento com os objetivos deste estudo.

2.7 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o preenchimento e a coleta dos questionários, foi possível analisar as respostas fornecidas para cada pergunta pelos segmentos participantes. Em seguida, esses dados foram organizados em gráficos e tabelas para simplificar a interpretação. Para este trabalho dissertativo, todas as informações recolhidas durante a pesquisa de campo realizada na unidade escolar investigada serão tabuladas no Excel.

2.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No decorrer da pesquisa, identificou-se uma lacuna de informações e compreensão na comunidade escolar a respeito da gestão democrática. Foi também notada uma incerteza quanto ao limite de comprometimento e participação dos diferentes membros que compõem a escola, para que os resultados obtidos sejam uma responsabilidade compartilhada. Tal cenário criou desafios no preenchimento dos questionários para os pais ou responsáveis e para alguns dos funcionários.

CAPÍTULO III - MARCO ANALÍTICO

Nesta parte da pesquisa dissertativa, apresenta-se a leitura, a análise da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, na qual se procurou entender a percepção dos servidores efetivos e dos pais ou responsáveis sobre as consequências positivas ou negativas geradas por essa abordagem de gestão. As respostas revelaram que todos os participantes possuíam algum nível de conhecimento sobre gestão democrática e contribuíram com base em sua compreensão adquirida sobre a temática.

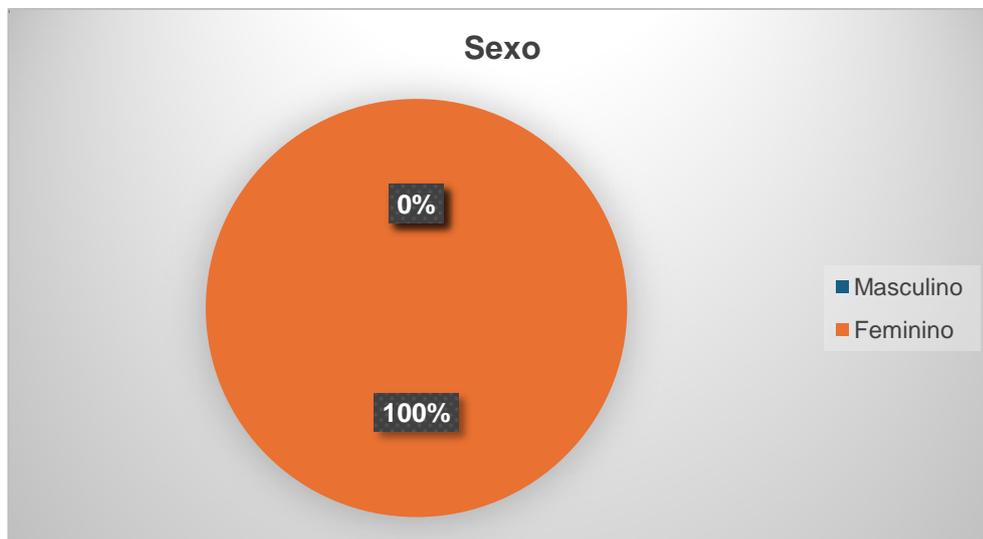
Com base na pesquisa realizada, conseguimos analisar os dados de uma amostra que inclui servidores e pais de alunos da escola em questão. Este estudo nos permitiu compreender melhor a realidade vivida tanto pela administração escolar como pela comunidade, especialmente no que diz respeito à gestão dentro de uma perspectiva democrática e que incentiva a participativa. Ao examinar a amostra dos servidores, descobrimos que 100% dos entrevistados eram mulheres. No que se refere à experiência de trabalho, 40% tinham mais de 10 anos de serviço, 20% tinham entre 7 e 10 anos na instituição, 20% tinham entre 3 e 6 anos, 13% tinham entre 1 e 2 anos, e 7% tinham menos de 1 ano.

Inicialmente, as respostas dos servidores foram analisadas para proporcionar uma melhor compreensão de sua visão sobre o seu compromisso e envolvimento na gestão democrática da escola. Observou-se que apenas 04 (quatro) funcionários não apresentaram sugestões para melhorar a gestão da escola. Posteriormente, as respostas dos pais ou responsáveis dos alunos matriculados foram analisadas. Descobriu-se que 53% deles fazem parte da comunidade escolar há um período de 03 a 05 anos, 23% já estão na escola há mais de 05(cinco) anos, 10% estão há um a 02 dois e 13% estão na escola há menos de um ano.

3.1 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS COM A RELAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR

O gráfico 1 indica que a totalidade (100%) da amostra de servidores entrevistados é composta por mulheres.

Gráfico 1 - Gênero dos servidores efetivos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme visto no Gráfico 2, 20% dos entrevistados confirmaram ter entre 20 e 30 anos de idade. 35% afirmam ter entre 31 e 40 anos de idade. 25% afirmam ter entre 41 e 50 anos de idade. Apenas 20% afirmam ter mais de 50 anos de idade.

Gráfico 2 - Idade dos servidores da instituição.

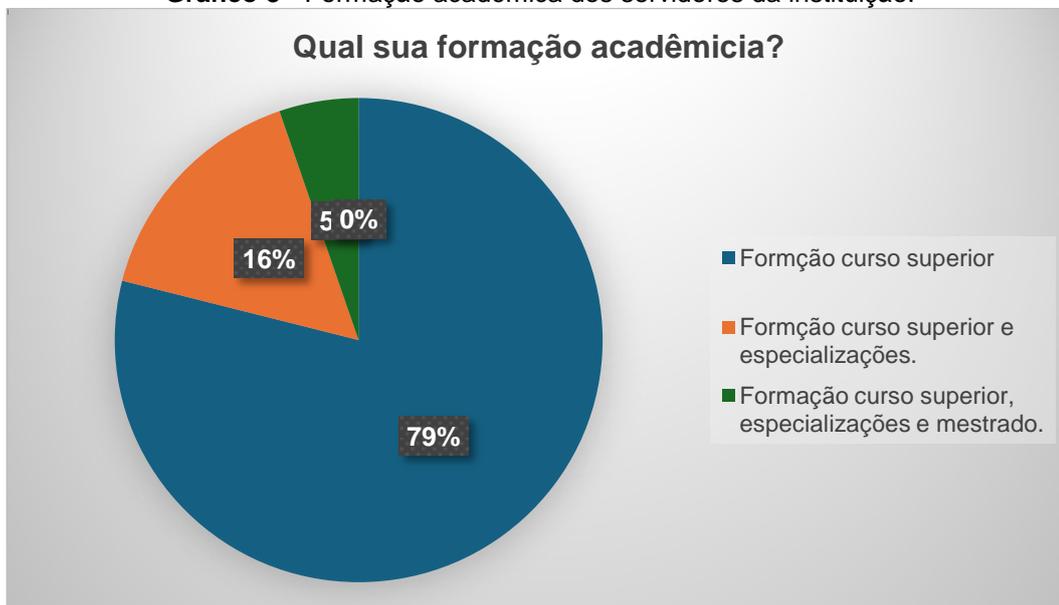


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme visto no Gráfico 3, 75% dos entrevistados possuem formação superior. 15% confirmam terem formação superior e cursos de especialização. No

entanto apenas 05% dos entrevistados possuem formação superior, cursos de especialização e mestrado na área da educação.

Gráfico 3 - Formação acadêmica dos servidores da instituição.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O Gráfico 4 ressalta um ponto positivo: 40% dos servidores pesquisados têm mais de 10 anos de experiência. Vale enfatizar que tais servidores são contratados pela Secretaria de Estado de Educação de Anapú-PA e, em seguida, designados para as escolas municipais.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho dos servidores na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como visto no Gráfico 5, as reuniões escolares são instrumentos que fortalecem a comunicação e o diálogo entre servidores e gestão. 70% dos entrevistados afirmam que em reuniões periódicas com professores, alunos e funcionários expressam suas opiniões, pois cada opinião é importante. No entanto, 30% dos participantes da pesquisa apontaram que, apesar da existência dessas reuniões, somente a gestão e a coordenação são os que realmente expressam suas opiniões.

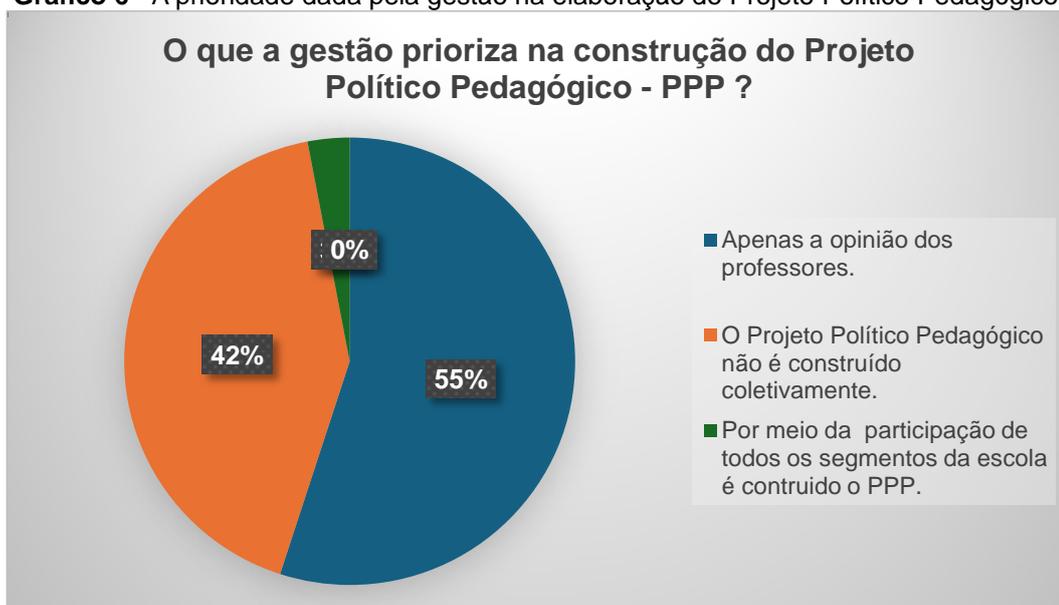
Gráfico 5 - A comunicação e o diálogo como instrumento de participação da comunidade na gestão escolar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como visto no Gráfico 6, segundo 55% dos entrevistados a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola acontece apenas com a participação dos professores. No entanto, 42% acreditam que o PPP não é elaborado de forma coletiva, por meio da participação de todos os segmentos. Ainda, 3% dos servidores percebem que a gestão prioriza principalmente as opiniões dos professores na elaboração do PPP.

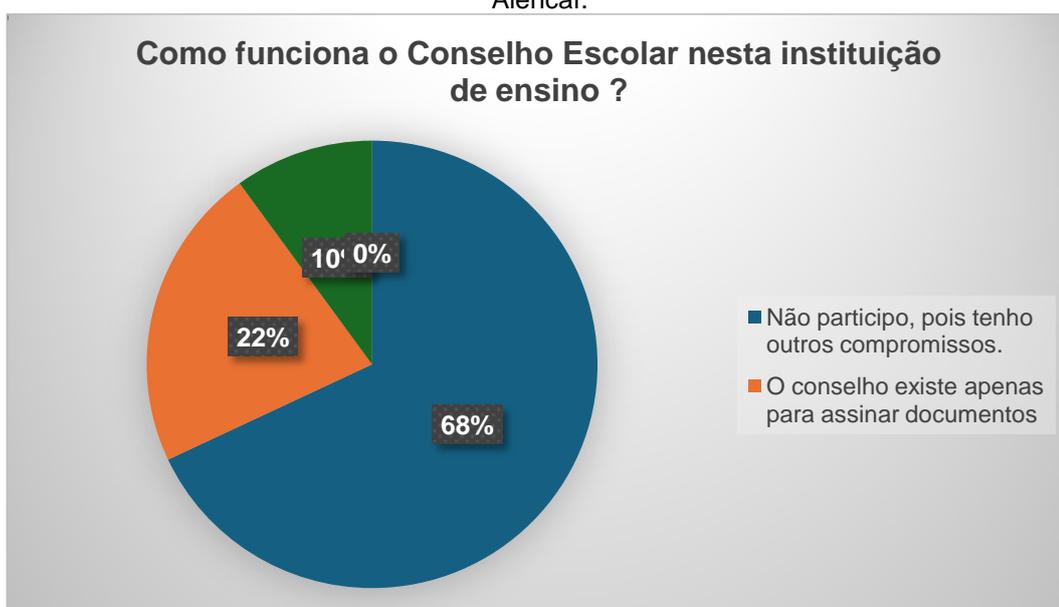
Gráfico 6 - A prioridade dada pela gestão na elaboração do Projeto Político Pedagógico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Diante dos resultados expressos no Gráfico 7, 68% dos servidores indicaram que o Conselho existe oficialmente, mas é utilizado principalmente para assinar documentos, sem demonstrar participação e engajamento ativo de seus membros. Por outro lado, 22% dos servidores confirmaram que o Conselho Escolar não apenas existe, mas também opera regularmente. Para eles, o Conselho é um parceiro fundamental para o avanço da escola e a melhoria da qualidade do ensino.

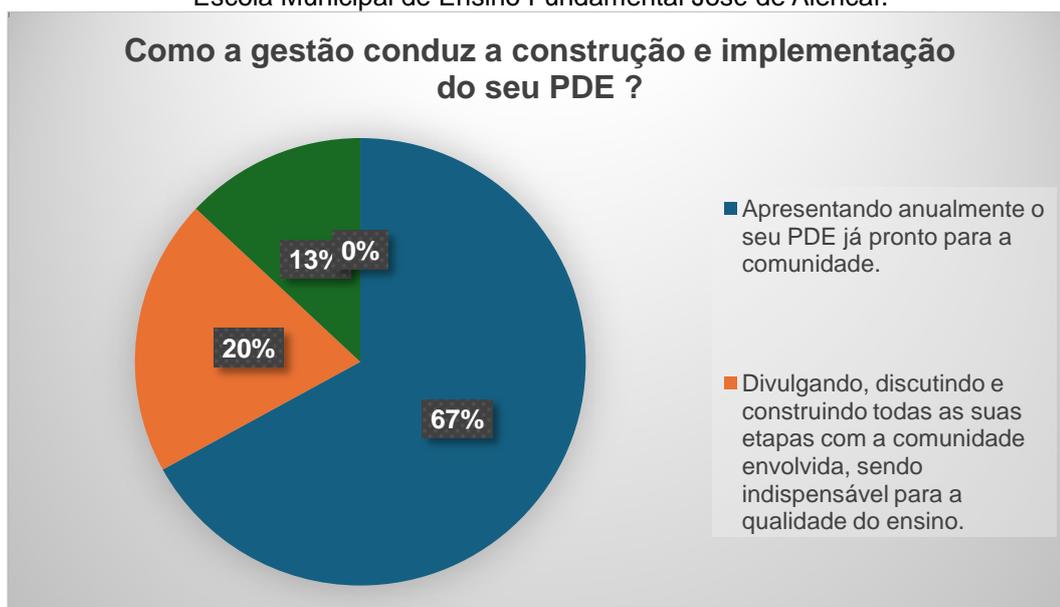
Gráfico 7 - O funcionamento do Conselho da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A análise do Gráfico 8 indica, que a elaboração e aplicação do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), segundo 67% dos participantes, não é compartilhado nem desenvolvido de maneira coletiva com a comunidade. No entanto, 20% confirmaram que a gestão anuncia e desenvolve todas as fases do PDE com a comunidade envolvida, sendo essa prática essencial para a qualidade da educação.

Gráfico 8 - A construção e a implementação do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.



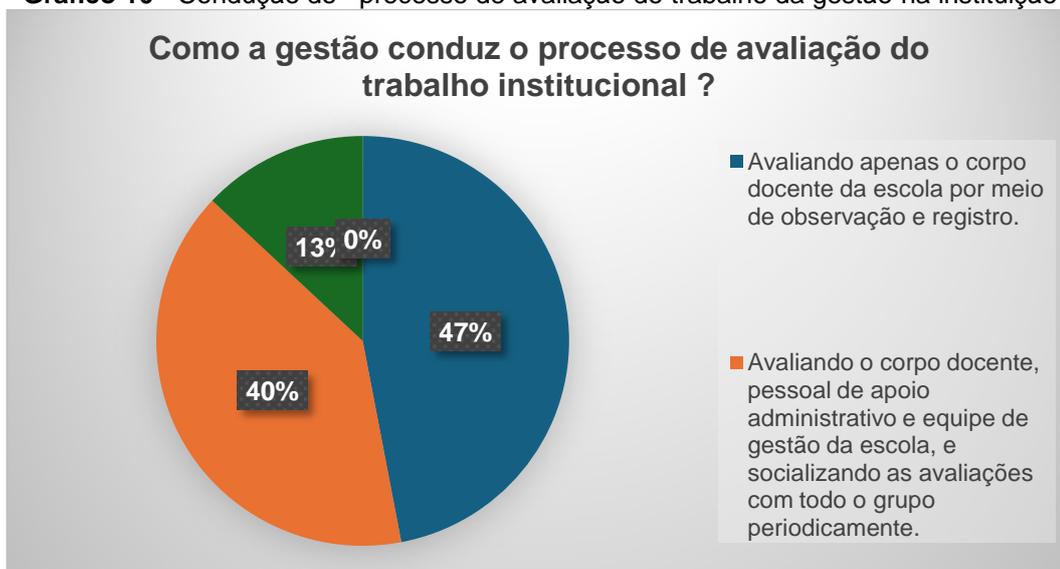
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme análise do Gráfico 9, a 50% dos servidores pesquisados ocupam o cargo de docente, atuam nos ciclos escolares ofertados pela escola (1º ao 5º ano do ensino fundamental I e EJA (Educação de Jovens e Adultos). Mas 30% ocupam o cargo no setor pedagógico como pedagogas e 20% ocupam cargo no setor administrativo, trabalham na secretaria da escola no atendimento de pais, alunos e professores.

Gráfico 9 - Setor em que o servidor efetivo trabalha na instituição de ensino.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

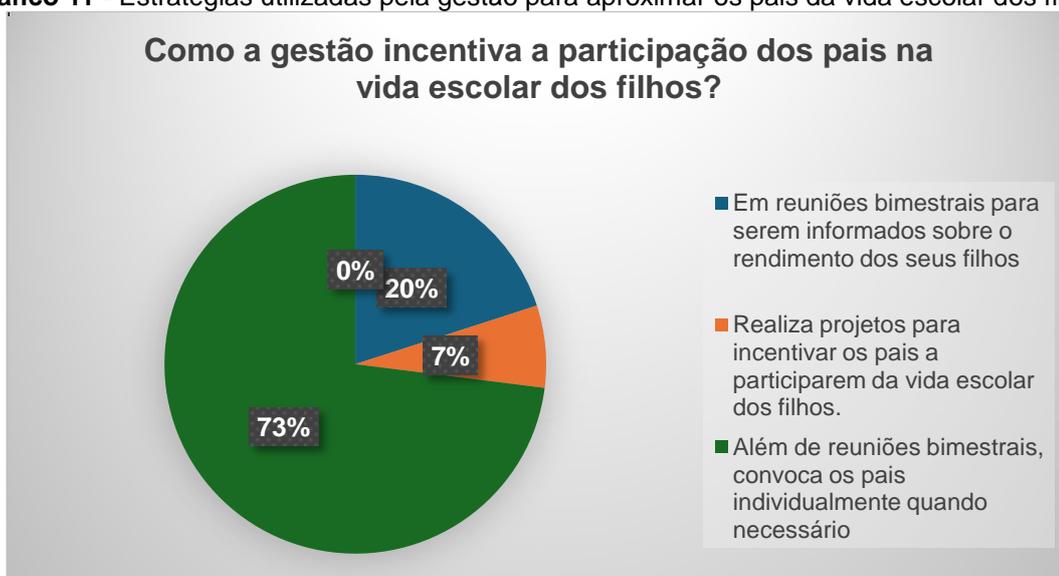
Diante dos resultados expressos no Gráfico 10, 47% dos entrevistados indicaram que a gestão se concentra principalmente na avaliação do corpo docente da escola, utilizando métodos de observação e registro. Além disso, 40% afirmaram que a gestão avalia não só o corpo docente, mas também o pessoal de apoio administrativo e a equipe de gestão da escola, compartilhando as avaliações com todos os membros da equipe de forma periódica. No entanto, 13% dos entrevistados expressaram que não há uma avaliação de trabalho em vigor na instituição.

Gráfico 10 - Condução do processo de avaliação do trabalho da gestão na instituição

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

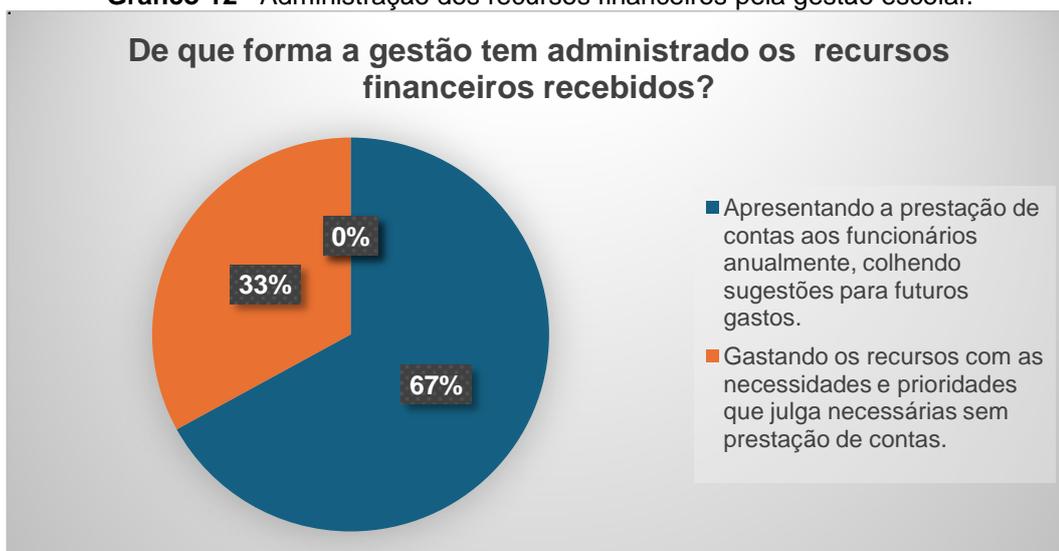
Como visto no Gráfico 11, a gestão escolar promove incentivos para encorajar os pais a participarem ativamente da vida escolar de seus filhos. Segundo 73% dos servidores confirmaram, que a gestão faz reuniões bimestrais com os pais, e quando necessário faz reuniões individuais. Por outro lado, 20% acreditam que a gestão promove somente reuniões bimestrais para discutir o desempenho dos alunos. Além disso, 7% dos funcionários indicaram que a gestão implementa projetos específicos para aproximar os pais da escola e fortalecer a relação entre família e escola.

Gráfico 11 - Estratégias utilizadas pela gestão para aproximar os pais da vida escolar dos filhos.



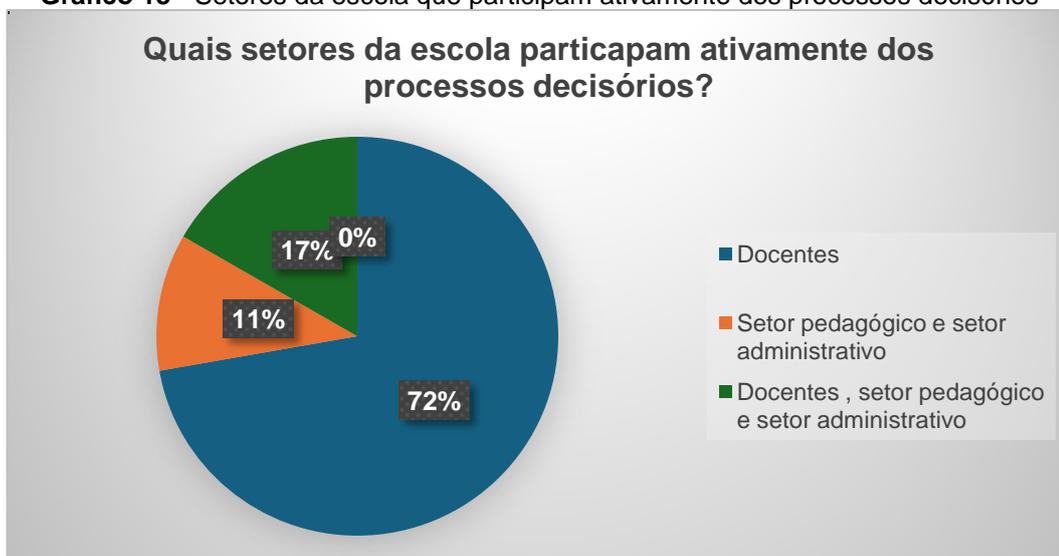
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme visto no Gráfico 12, 58% dos entrevistados confirmaram que a gestão escolar emprega os recursos de acordo com suas necessidades e prioridades percebidas, sem considerar a opinião da comunidade e sem realizar audiências públicas de prestação de contas. No entanto, 33% dos entrevistados relataram que a gestão presta contas anualmente aos funcionários e pais, acolhendo sugestões para despesas futuras.

Gráfico 12 - Administração dos recursos financeiros pela gestão escolar.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

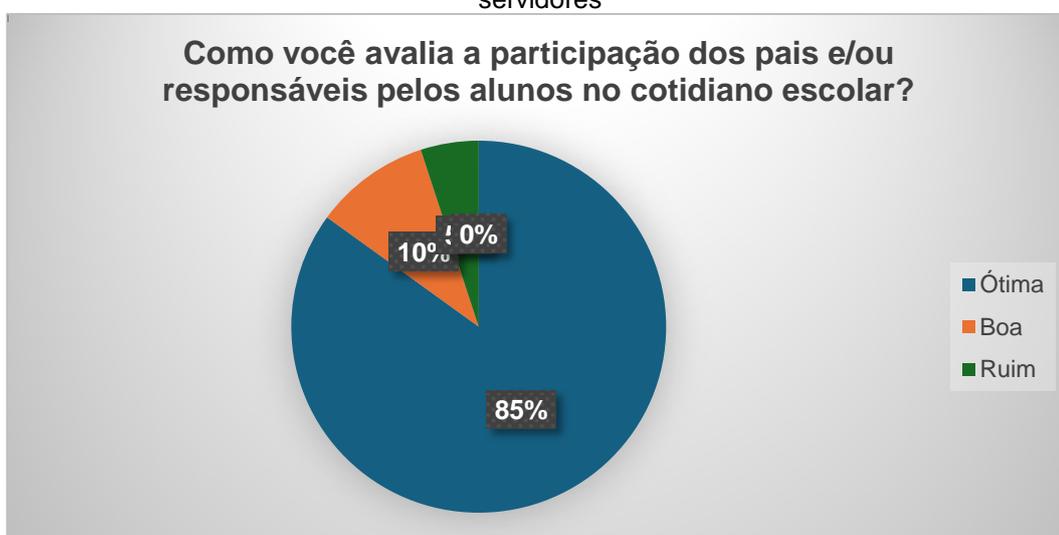
Conforme análise do Gráfico 13, 65% dos servidores afirmaram que os docentes são os que participam mais ativamente nos processos decisórios, pois há uma convocação por parte da gestão para essa finalidade. Enquanto 10% afirmam que o setor pedagógico e setor administrativo são mais engajados nos processos decisórios, por estarem mais perto da gestão e terem conhecimento das demandas que surgem. Mas 15% afirmaram que docentes e setor pedagógico participam ativamente dos processos decisórios, pois são igualmente convocados pela gestão para terem iniciativas nesse sentido.

Gráfico 13 - Setores da escola que participam ativamente dos processos decisórios

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados expressos no Gráfico 14, 85% afirmaram que a participação dos pais e/ou responsáveis pelos alunos no cotidiano escolar é ótima, pois sempre estão nas reuniões bimestrais, encontros para socialização e reunião para prestação de contas ou sugestões sobre alguma demanda escolar. Já 10% afirmam que essa participação é boa, pois poderiam se engajar mais nas atividades oferecidas pela instituição, e 05% apenas afirmam que a participação dos pais ou responsáveis é regular, comparado as atividades oferecidas pela instituição.

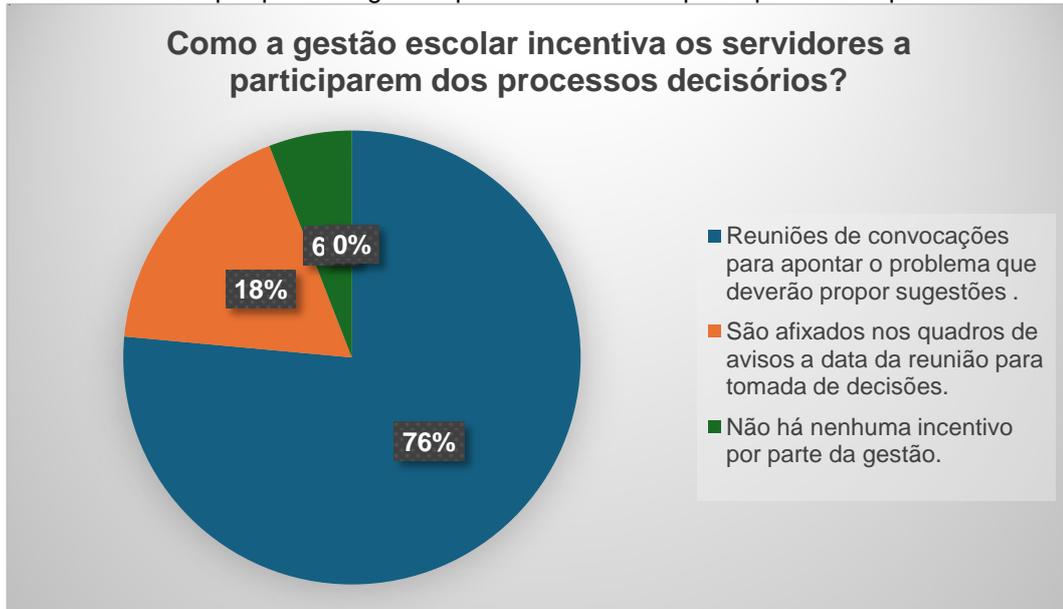
Gráfico 14 - Participação dos pais e/ou responsáveis pelos alunos no cotidiano escolar na visão dos servidores



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados sintetizados no Gráfico 15, os servidores apontam se a gestão escolar incentiva a participação nas tomadas de decisão. Dessa forma, 75% afirmam que a gestão faz reuniões de convocação e apontam o problema que deverão propor sugestões. 15 % afirmam que são afixados nos quadros de avisos a data da reunião para propor sugestões. Mas 05% afirmam que não há incentivo por parte da gestão sobre a importância da participação dos servidores nas tomadas de decisões.

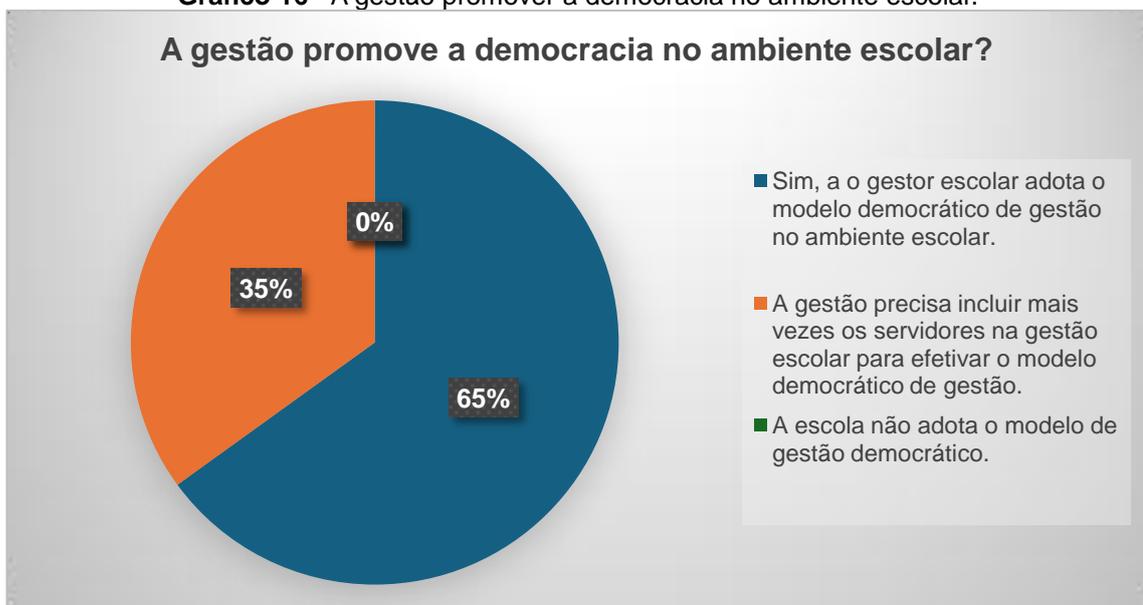
Gráfico 15 - Incentivos por parte da gestão para os servidores participarem dos processos decisórios.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 16, verifica-se que 65% dos servidores afirmam que a escola adota uma gestão democrática e participativa. Em contrapartida, 35% acreditam que o gestor precisa incluir mais vezes os servidores na gestão escolar para efetivar o modelo democrático. Finalmente, 10% salientam que a escola precisa aumentar o envolvimento dos servidores na gestão escolar.

Gráfico 16 - A gestão promover a democracia no ambiente escolar.

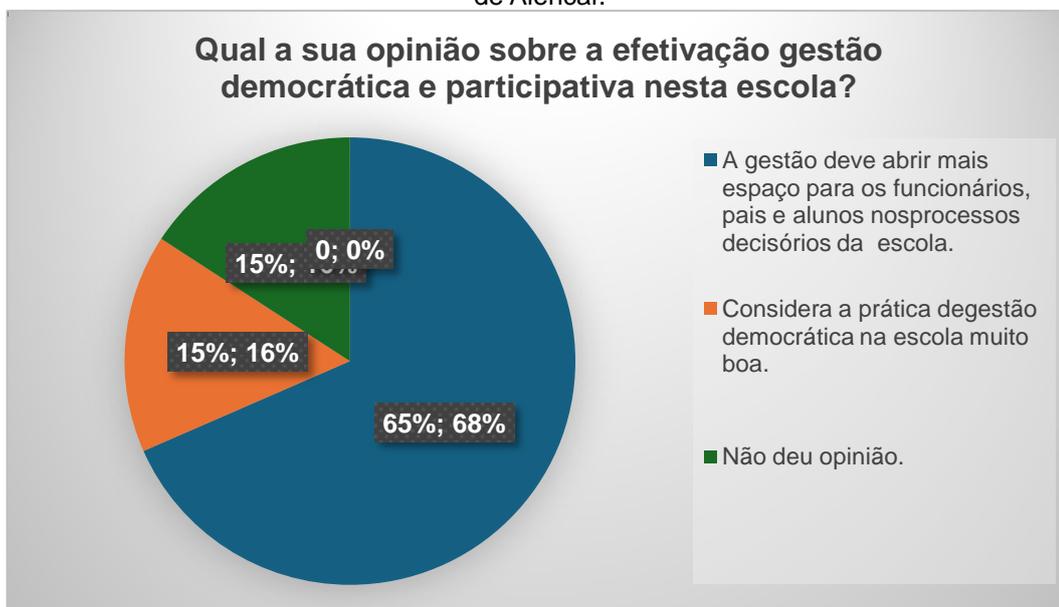


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme análise do Gráfico 17, 65% dos participantes do estudo expressaram a necessidade de a gestão proporcionar mais oportunidades para

envolvimento dos funcionários, pais e alunos nos pais atividades escolares. Adicionalmente, 15% avaliam a prática de gestão democrática na instituição como muito satisfatória, enquanto os 15% remanescentes não ofereceram sugestões.

Gráfico 17 - A efetivação da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 18, verifica-se que a gestão escolar investe na formação continuada de seus servidores. Assim, 100% dos entrevistados afirmaram que há um investimento por parte da gestão em cursos de qualificação.

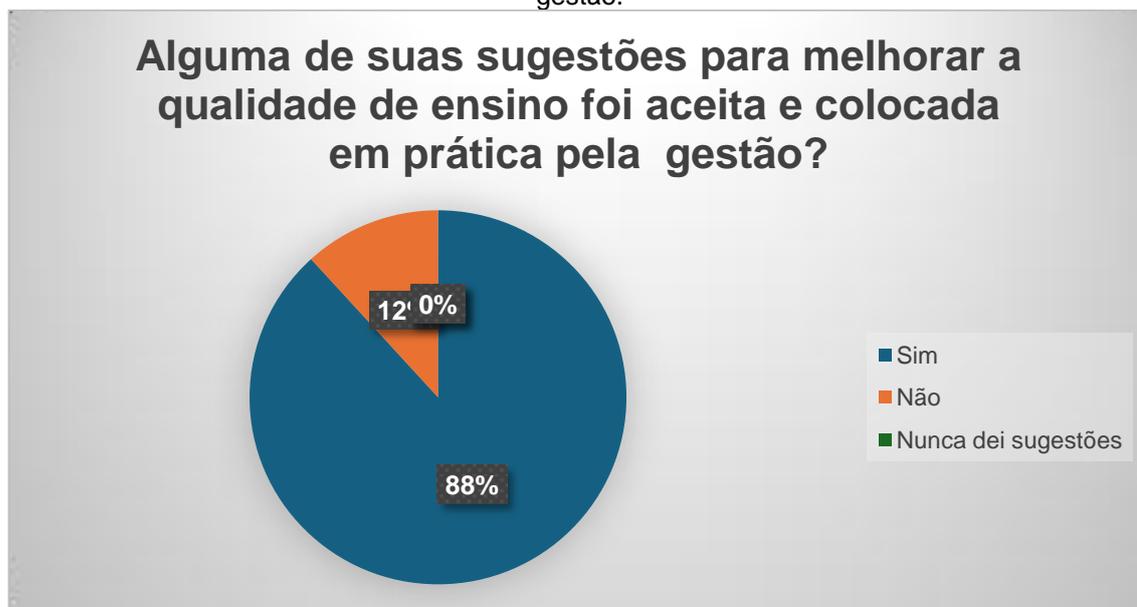
Gráfico 18 - Investimento da gestão na formação continuada dos servidores.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 19, 85% dos entrevistados tiveram suas sugestões de melhorias para o ambiente educacional aceitas pela gestão escolar. No entanto, 10% afirmaram que não tiveram sugestões aceitas pela gestão, e 5% não deram sugestões de melhorias para a escola.

Gráfico 19 - Sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados expressos no Gráfico 20, os entrevistados possuem uma definição clara sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar. Dessa forma, 100% dos entrevistados afirmam que o modelo de gestão pautado na democracia permite a participação de todos os sujeitos escolares nas tomadas de decisão.

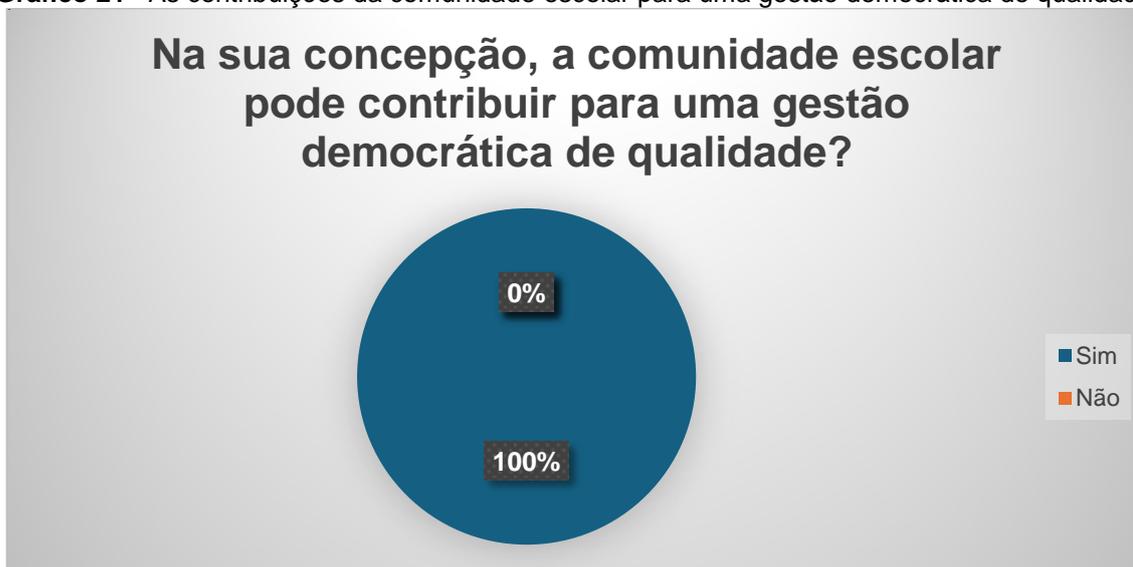
Gráfico 20 - Entendimento dos servidores sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados expressos no Gráfico 21, 100% afirmam que a comunidade escolar tem muito a contribuir para uma gestão escolar de qualidade.

Gráfico 21 - As contribuições da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

3.2 PERCEPÇÃO DOS PAIS E/OU RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS COM A RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.

O segundo questionário foi aplicado para 30 (trinta) pais e/ou responsáveis que tem filhos matriculados na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de

Alencar. A partir dos dados coletados foi possível realizar a seguinte análise:

Conforme ilustrado no Gráfico 18, 87% dos pais confirmaram que a comunicação e o diálogo com a escola ocorrem em reuniões regulares com gestor e professores, proporcionando a eles a oportunidade de expressar suas opiniões sobre a qualidade do ensino oferecido pela instituição. No entanto, 10% dos pais declararam que, embora as reuniões periódicas ocorram, apenas a gestão e os professores compartilham suas opiniões. Além disso, 3% dos entrevistados indicaram que a comunicação e o diálogo acontecem exclusivamente através de avisos e comunicados enviados pelos alunos.

Gráfico 22 - A comunicação e o diálogo entre a escola e os pais e/ ou responsáveis.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O Gráfico 23 mostra que 60% dos entrevistados participam das reuniões bimestrais para receber as notas dos filhos. Em contraste, 37% afirmaram envolver-se em todas as atividades promovidas, incluindo reuniões, projetos e eventos em geral. Apenas uma pequena parcela, 3%, indicou que não costuma participar de reuniões ou de eventos organizados pela escola.

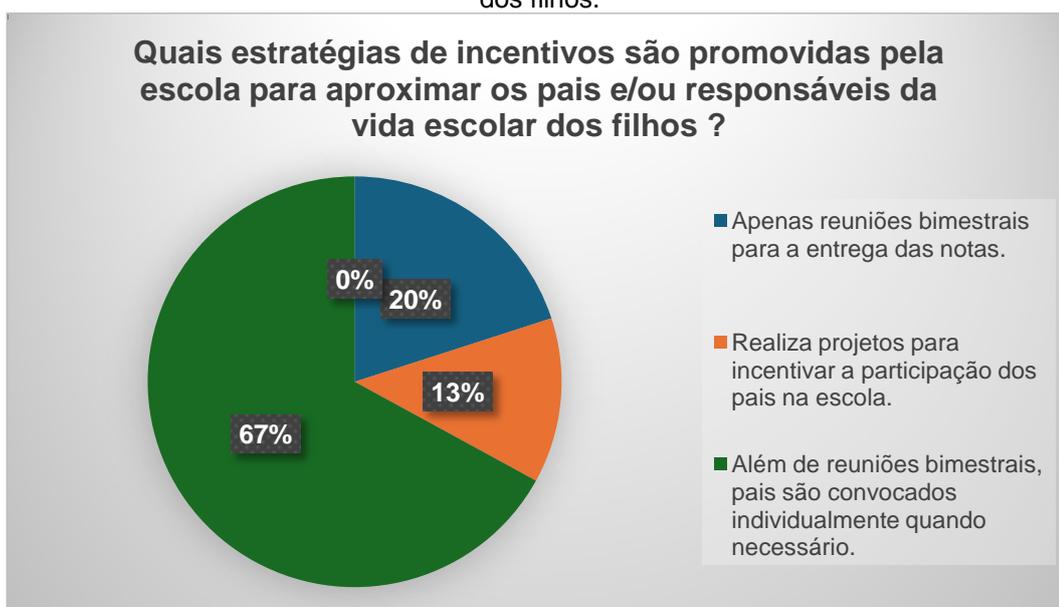
Gráfico 23 - A participação dos pais e/ ou responsáveis nas atividades escolares.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como visto no Gráfico 24, 67% dos pais e/ ou responsáveis afirmam que a escola promove reuniões bimestrais para aproximar os pais da vida escolar dos filhos. Mas segundo 20%, a escola promove apenas reuniões bimestrais para a entrega de notas, enquanto 13% afirmaram que a gestão realiza projetos voltados para incentivar a presença dos pais na escola a fim de fortalecer essa relação.

Gráfico 24 - Estratégias de incentivos promovidos pela escola para aproximar os pais da vida escolar dos filhos.

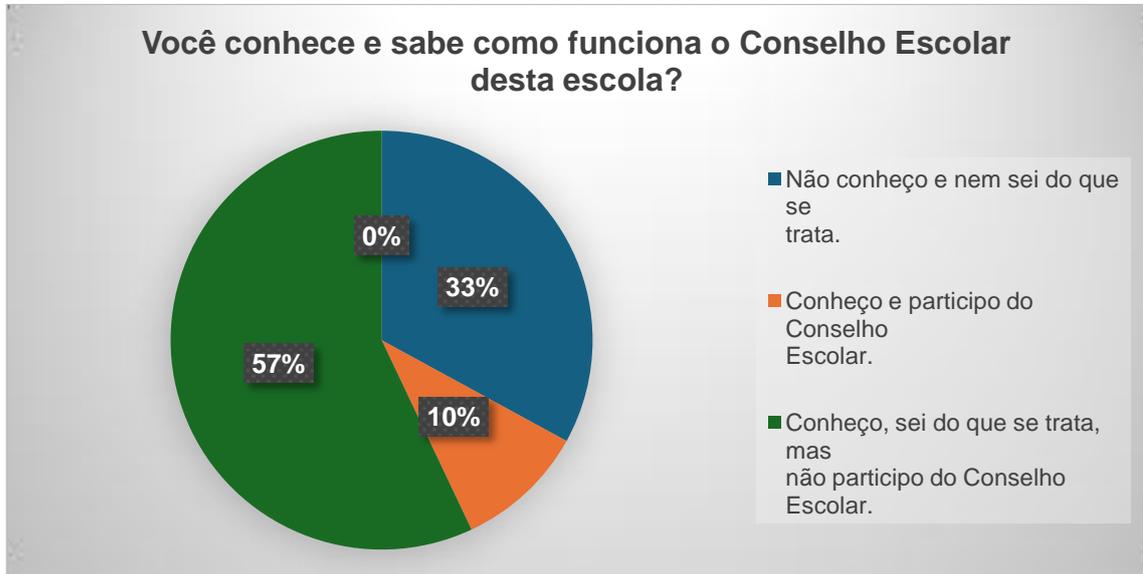


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como visto no Gráfico 25, 57% dos entrevistados afirmaram que sabem das funções do Conselho Escolar, mas não participam das reuniões. Já 33 % dos

entrevistados afirmaram que não conhecem o Conselho Escolar e não sabem das suas atribuições na escola e 10% dos entrevistados afirmaram que conhecem e participam do Conselho Escolar.

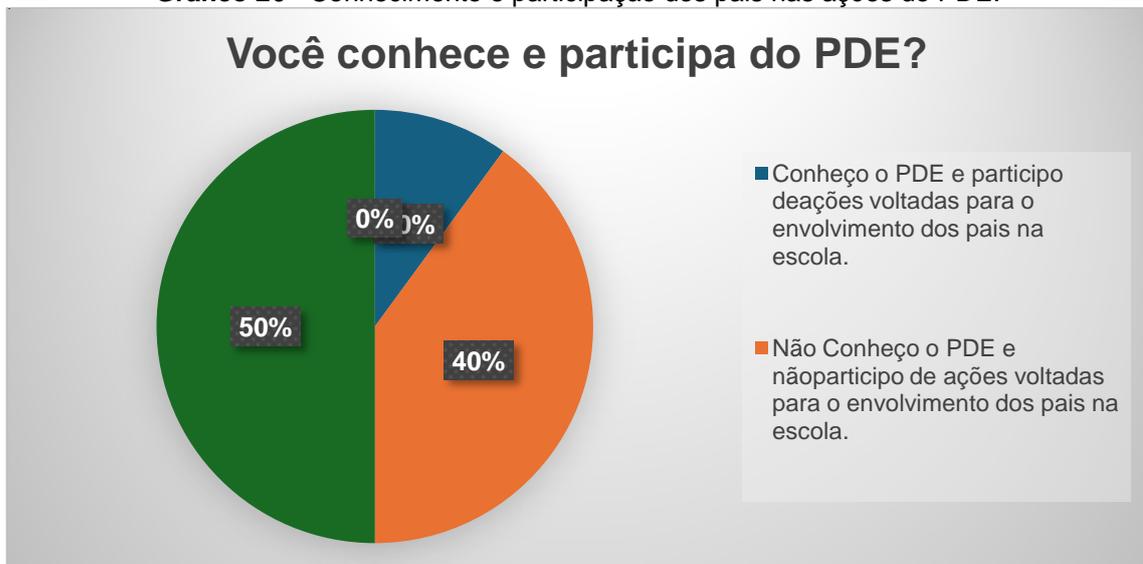
Gráfico 25 - Sobre o funcionamento do Conselho escolar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A análise do Gráfico 26 revela que 50% dos entrevistados possuem conhecimento sobre o PDE, adquirido através de reuniões, apesar de nunca terem participado ativamente delas. Por outro lado, 40% dos entrevistados declararam desconhecer o PDE. Apenas 10% confirmaram ter familiaridade com o PDE e se envolver em ações voltadas para a participação dos pais na escola.

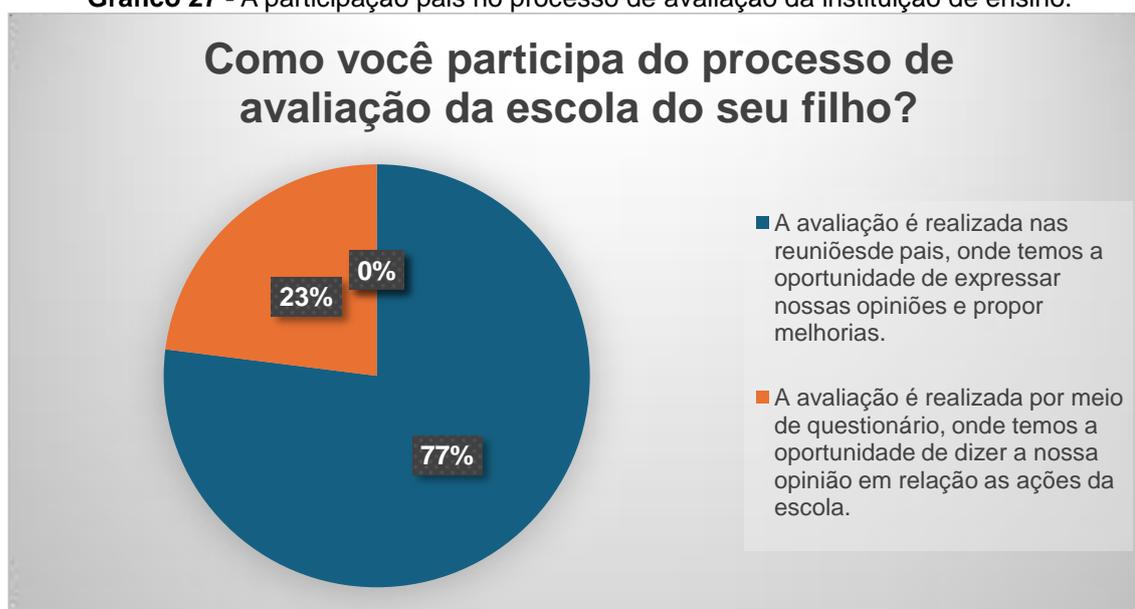
Gráfico 26 - Conhecimento e participação dos pais nas ações do PDE.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Analisando o Gráfico 27, percebe-se que 77% dos entrevistados afirmaram que a avaliação ocorre durante as reuniões de pais. Nessas ocasiões, é concedida a eles a chance de expressar suas opiniões sobre a escola e sugerir melhorias. No entanto, 23% dos entrevistados indicaram que os pais não são convocados para avaliar o trabalho da instituição.

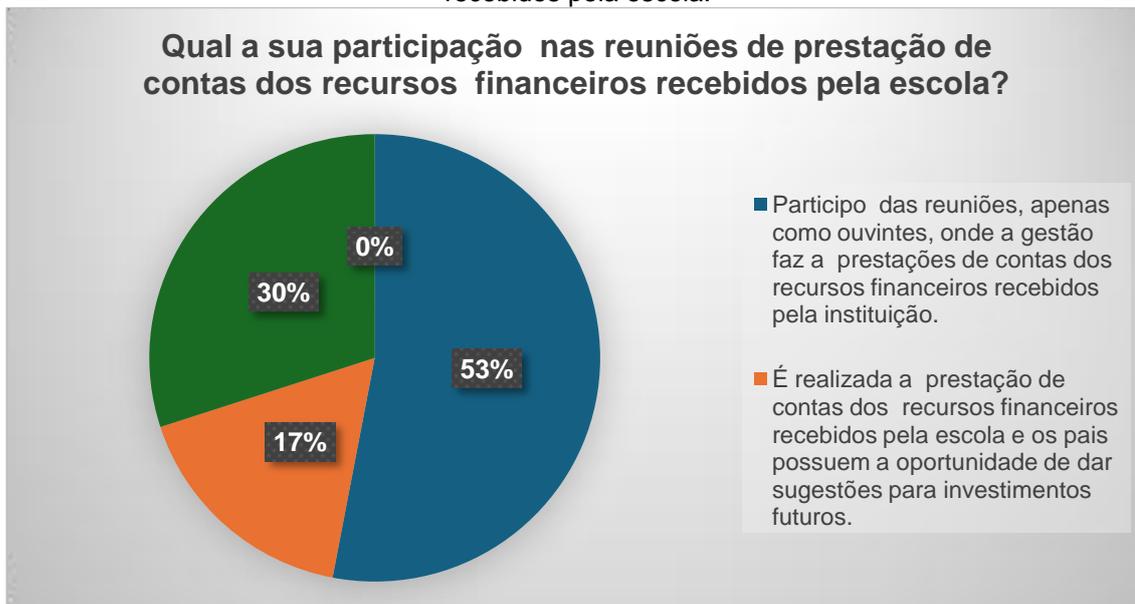
Gráfico 27 - A participação pais no processo de avaliação da instituição de ensino.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Na interpretação do gráfico 28, 53% dos entrevistados confirmaram que participam de reuniões na qualidade de ouvintes. Nestes encontros, a gestão escolar apresenta o balanço dos recursos financeiros recebidos e utilizados pela instituição. Por outro lado, 30% mencionaram a inexistência de reuniões para a prestação de contas destes recursos. Os restantes 17% indicaram que suas participações em reuniões incluem oportunidades para sugerir possíveis destinações para os futuros gastos da escola.

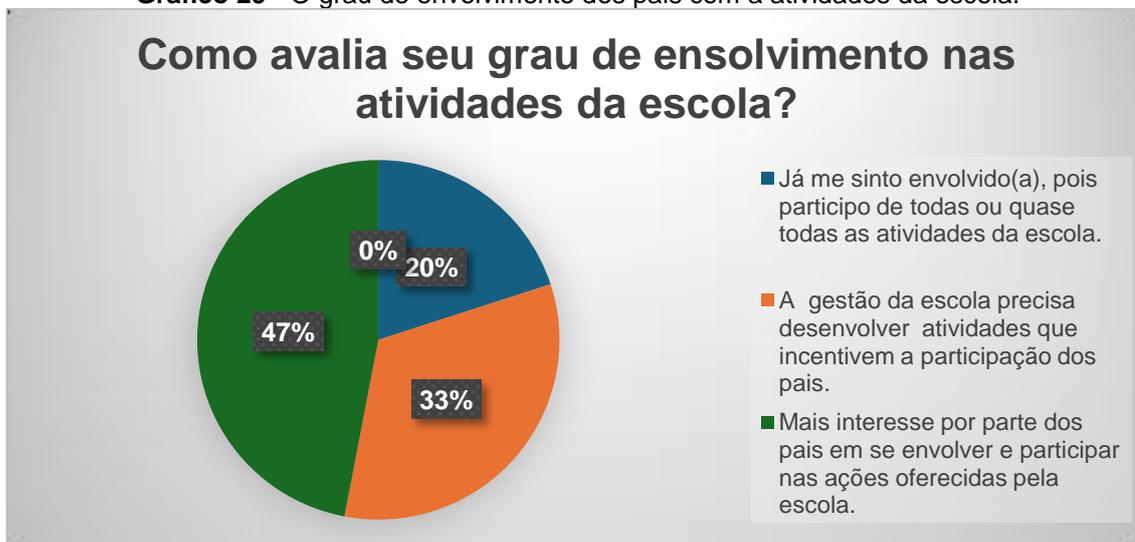
Gráfico 28 - Participação pais nas reuniões de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 29, verifica-se que 47% dos entrevistados expressaram a necessidade de maior envolvimento dos pais nas atividades organizadas pela escola. No entanto, 33% argumentaram que a gestão escolar precisa implementar ações mais efetivas para incentivar a participação dos pais. Por outro lado, 20% dos entrevistados já se sentem engajados nas atividades promovidas pela escola e, por esse motivo, participam de quase todas as atividades escolares.

Gráfico 29 - O grau de envolvimento dos pais com a atividades da escola.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

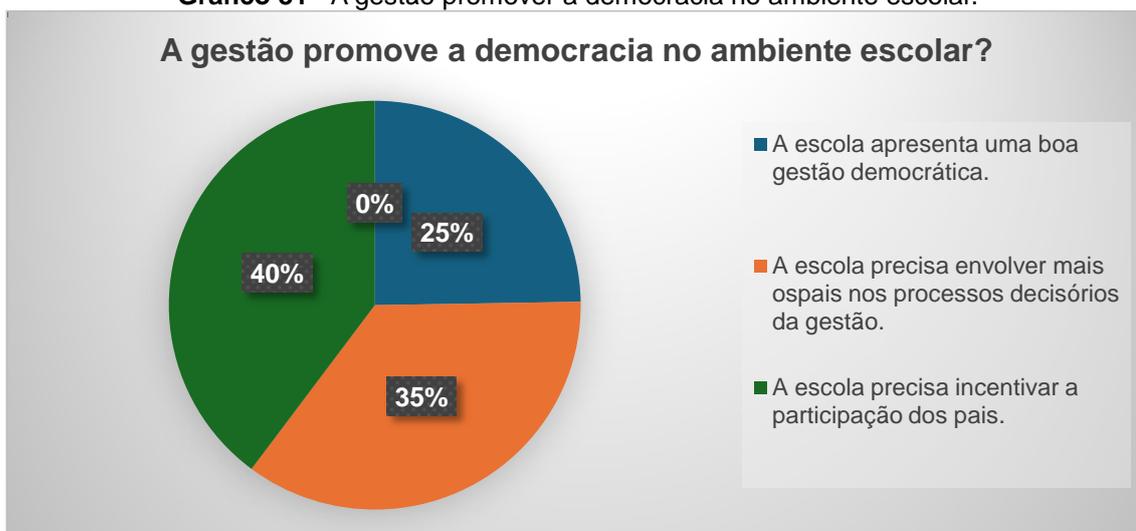
Ao analisar o Gráfico 30, pode-se observar que 54% dos entrevistados têm filhos na faixa etária de 3 a 5 anos matriculados na escola. Além disso, 23% dos entrevistados afirmaram ter filhos matriculados na escola há mais de 5 anos. Por fim, 13% declararam ter filhos inscritos nesta instituição há menos de 1 ano.

Gráfico 30 - Tempo em que o filho (a) estuda nesta escola.



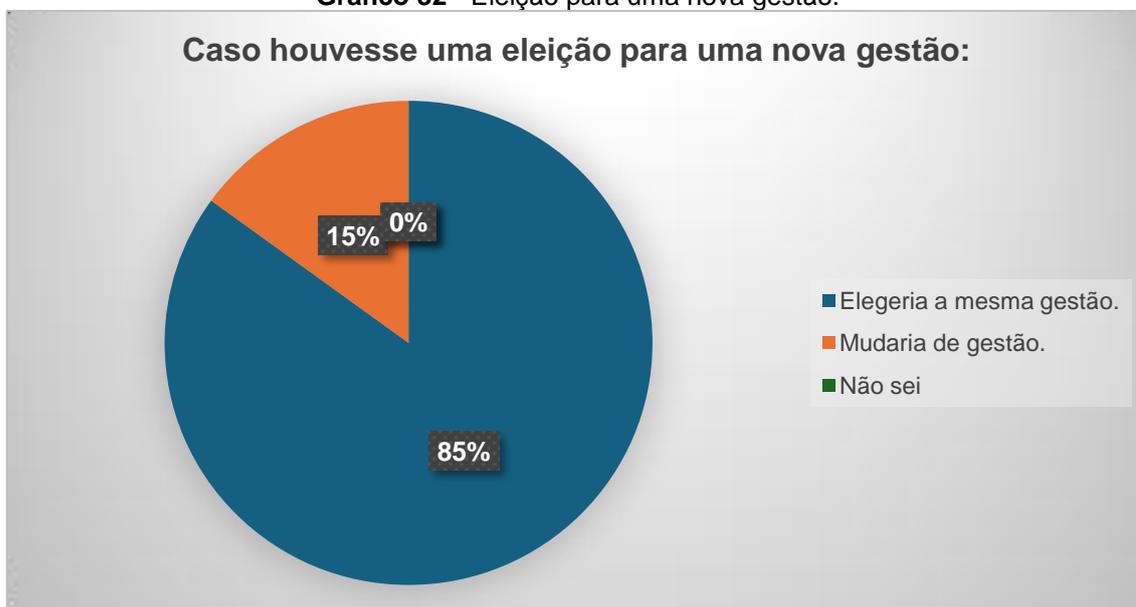
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 31, verifica-se que 25% dos pais afirmam que a escola adota uma gestão democrática e participativa. Em contrapartida, 35% acreditam que a escola necessita promover ações que estimulem a participação dos pais. Finalmente, 40% salientam que a escola precisa aumentar o envolvimento dos pais e/ ou responsáveis nas ações e decisões escolares.

Gráfico 31 - A gestão promover a democracia no ambiente escolar.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme análise do Gráfico 32, caso houvesse uma nova eleição para gestor da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, 85% dos entrevistados afirmaram que elegeria novamente a gestão atual para dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos. Mas 15% dos entrevistados mudariam de gestão.

Gráfico 32 - Eleição para uma nova gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme análise do Gráfico 33, 65 % afirmam que a gestão não demonstra resistência em ouvir sugestões e críticas. 25% afirmaram que a gestão demonstra resistência em ouvir sugestões e críticas. opinião dos pais e/ou responsáveis a gestão demonstra resistência em relação a sugestões e críticas. Apenas 10%

afirmam que as vezes a gestão demonstra resistência em relação a sugestões e críticas.

Gráfico 33 - Resistência por parte da gestão em ouvir sugestões e críticas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme análise do Gráfico 34, 65% dos entrevistados afirmam ter um ótimo relacionamento com o gestor da escola. 25% afirmam que possuem um relacionamento bom, com o gestor escolar, e apenas 10% afirmam que o relacionamento com o gestor é regular.

Gráfico 34 - Avaliação do relacionamento dos pais e/ou responsáveis com o gestor da escola.

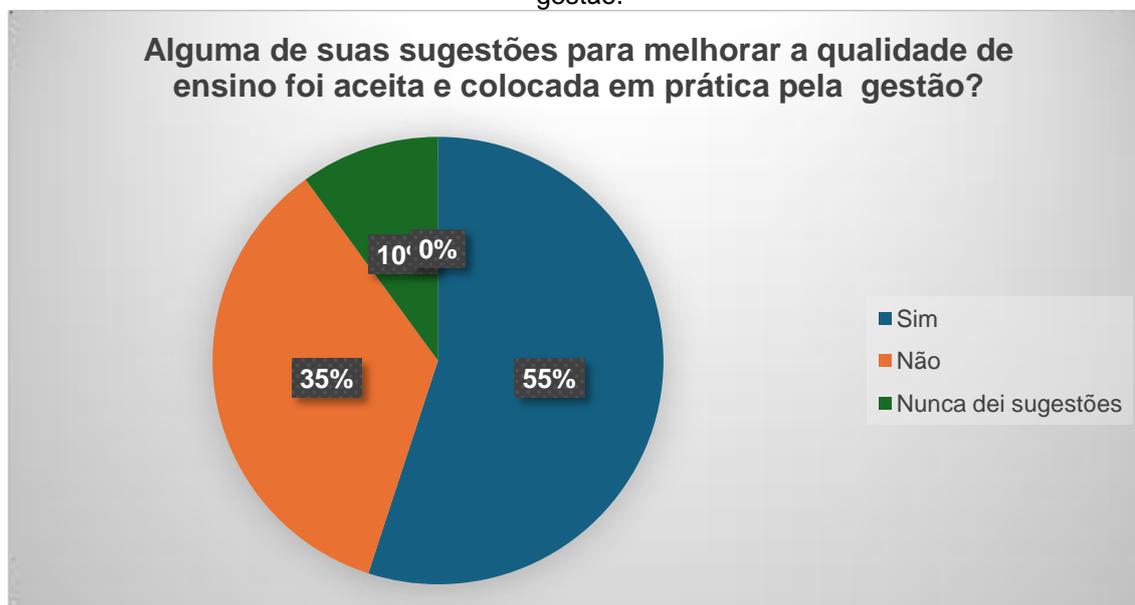


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar o Gráfico 35, 55% dos entrevistados tiveram suas sugestões de melhorias para o ambiente educacional aceitas pela gestão escolar. No entanto, 35%

afirmaram que não tiveram sugestões aceitas pela gestão, e 10% não deram sugestões de melhorias para a escola.

Gráfico 35 - Sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados expressos no Gráfico 36, os entrevistados possuem uma definição clara sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar. Dessa forma, 85% dos entrevistados afirmam que o modelo de gestão pautado na democracia permite a participação de todos os sujeitos escolares nas tomadas de decisão. Já 15% dos entrevistados afirmam que o gestor é quem detém a palavra final na gestão escolar democrática.

Gráfico 36 - Entendimento dos servidores sobre o que é gestão democrática no ambiente escolar.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Considerando os resultados expressos no Gráfico 37, 100% afirmam que a comunidade escolar tem muito a contribuir para uma gestão escolar de qualidade.

Gráfico 37 - As contribuições da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A seguir, as considerações finais, na qual esboçaremos as percepções da pesquisa em última instância.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira qualitativa nesta atividade dissertativa foi estudado a percepção de todos envolvidos no processo educativo da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar quanto às vantagens e desvantagens de uma gestão democrática. Além disso, o estudo também procurou medir o nível de envolvimento e participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática e fazer uma análise da percepção dos envolvidos no processo educacional e apontar possíveis contribuições para a melhoria da gestão democrática na escola.

Dessa forma, é importante aprofundar o conhecimento sobre a implementação de uma gestão democrática e participativa. Isso permite que os envolvidos no processo busquem informações adicionais para efetivamente aplicar essa abordagem por meio de ações que visem melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição à comunidade e à sociedade em geral no cumprimento da sua função social, que consiste no desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas e emocionais do indivíduo, tornando-o apto enquanto cidadão ativo e participativo no contexto em que reside.

O trabalho democrático é considerado pelos servidores da escola em análise, como um mecanismo decisivo para orientar o trabalho em equipe e oportunidades para a participação ativa de todos os seguimentos escolares, na busca pelos objetivos e metas da instituição educacional. No entanto, com base na perspectiva dos funcionários e pais coletada através de dados, notou-se a necessidade de a gestão escolar implementar estratégias que permitam uma participação mais ampla desse seguimento. Assim, é possível melhorar aspectos fundamentais para a consolidação da democracia na escola.

Dentre as ferramentas sugeridas para implementação, baseadas na coleta de dados deste estudo, destaca-se a efetivação do funcionamento do Conselho Escolar, principal órgão da escola, com representação de todos os segmentos envolvidos. Sua função é apoiar a gestão, garantindo maior autonomia e transparência nas ações escolares, além de assegurar a tomada de decisões coletivas. Isso evita que opiniões individuais prevaleçam sobre as decisões coletivas. Além disso, ressalta-se a importância da implementação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). A

necessidade de ações por parte da gestão para incentivar a participação dos pais foi apontado pela comunidade como uma demanda urgente.

É importante enfatizar que a democracia se destaca por meio dos instrumentos mencionados anteriormente. Sem a funcionalidade efetiva desses mecanismos, todos na escola perdem uma oportunidade valiosa de exercer sua cidadania. A falta de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos e utilizados pela escola durante audiências públicas é outro aspecto notável, que tem prejudicado o crescimento da instituição. A inadequada alocação desses recursos para o fornecimento dos insumos necessários prejudica significativamente o bom funcionamento da instituição educacional.

Dessa maneira, o estudo demonstrou a necessidade de aprimoramentos na gestão democrática da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar, pois a participação e envolvimento da comunidade escolar é essencial para que as melhorias sejam efetivadas. Isto pode resultar em impactos positivos nos servidores, alunos e pais, uma vez que todos anseiam por uma gestão que priorize a qualidade em todos os seus serviços. A contribuição de todos para essa qualidade, através de esforços coletivos, é igualmente importante. Ademais, deve-se garantir a motivação de todos os envolvidos, por meio do desenvolvimento de atividades que incentivem a participação dos pais. Isso favorecerá um melhor conhecimento da comunidade sobre as práticas de uma gestão democrática, promovendo um maior engajamento nas ações da escola.

O estudo apresenta algumas limitações, notadamente a escassez de informações e a necessidade de um maior aprofundamento na compreensão da comunidade escolar sobre a temática da gestão democrática, incluindo até onde deve se estender o envolvimento e a participação dos diversos segmentos da escola. Essa lacuna de conhecimento gerou dificuldades no preenchimento dos questionários, tanto para os pais ou responsáveis pelos alunos, quanto para alguns funcionários.

Em geral, tanto o corpo docente quanto os pais indicaram que ainda há muito a melhorar para que a gestão democrática seja de fato implementada no ambiente escolar. Eles esperam que a gestão proporcione mais oportunidades para a participação ativa dos funcionários, pais e alunos nas iniciativas escolares, contribuindo de maneira efetiva e eficiente para a melhoria do processo de gestão democrática e, conseqüentemente, para a qualidade do ensino.

A pesquisa é um passo importante para o avanço de estudos focados no setor educacional brasileiro, pois discute um tema fundamental para o funcionamento das instituições de ensino: a eficácia da gestão democrática e participativa. Isso se reflete no engajamento e participação de todos os segmentos da escola. Este é um amplo campo de pesquisa para aqueles que buscam aprofundar conhecimentos sobre a realidade dos profissionais de educação pública nos níveis estadual e municipal. Isso permite um maior aprofundamento para futuros artigos e teses, servindo como referência para estudantes e pesquisadores das áreas de educação e administração pública.

Este trabalho proporciona uma oportunidade valiosa para refletir sobre as práticas adotadas, com potencial para contribuir para o aperfeiçoamento do esforço coletivo. Ele pode revelar alternativas para melhorar o trabalho democrático e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados na mencionada instituição de ensino. É importante ressaltar que um ambiente de trabalho democrático é visto como o alicerce de uma escola cidadã.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. M. C; BARBOSA, M. R. B. Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, e139942985, 2020.

ALVES, Andréia; SANTOS, Jonatas. Mecanismos da gestão democrática da escola expressos nas normas educacionais brasileiras. **REAE - Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 4, n. 8, jul./dez. 2019.

AMARO, R. de A. A.; RIBEIRO, L.; D'ANGELO, M. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. **Preprints SciELO**, 2022.

ARAÚJO, Francisco de Assis Amorim de. Importância do projeto político pedagógico para uma gestão escolar democrática. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 16, 2021.

AZEVEDO, Giselle Ferreira Amaral de Miranda. **Gestão Democrática: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís Monte Castelo**. 2017. 436 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

BARBOSA, Flávio Alves. **Descomplicando o Complicado: Aprendendo a Fazer uma Monografia em Três Dias**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2010.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias Ativas Para Uma Educação Inovadora**. São Paulo: Penso Editorial, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL, LDB. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996.

CASTILHO, E.; MARTINS, A.M. Os conselhos escolares e as contribuições de diretores de escolas públicas para a efetivação da gestão democrática. **Anais do I Colóquios de Política e Gestão da Educação** - n.1, 2020, p.746-750.

CÁRIA, P.; SANTOS, N. P. Gestão e democracia na escola: limites e desafios **Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, vol. 3, núm. 6, jul-dez, 2014, pp. 27-41.

COSTA, Elias Oliveira. Gestão escolar democrática e a construção da escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 634–649. 2021.

DIAS, Adriana Marques Guimarães. **Gestão Democrática, Educação e Cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas**. 2015.166f. Tese (doutorado em Educação). Araraquara. Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, campus de Araraquara, SP, 2015.

DAVID, E. A. et al. Aspectos de evolução da educação brasileira. **Revista eletrônica de educação da faculdade Araguaia**, 5: 184-200. 2014.

FRANÇA, Dayane de Sousa Vasconcelos. **Gestão escolar democrática: as distorções entre os discursos e as ações em uma escola dos anos iniciais do Ensino Fundamental público luminense**. 2023. 187 f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado). Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA). São Luís – MA.2023.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, P.C. ALVES, A.C. A gestão escolar democrática e a eleição de diretores na literatura educacional. **IV Seminário Formação Docente: Intercecção entre universidade e escola**. Dourados-MS. set.2019.

GIMENES, P. C.; AMARIM, M. G. F. A. O processo eleitoral para escolha de diretores escolares: um estudo na região sul de Mato Grosso do Sul. **Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade**, v. 6, n. 12, p. 185-205, 30 out. 2019.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – EDUSP, 2014.

KUJAWA, D. R.; MARTINS, A. R. de Q.; PATIAS, N. D. A evolução histórica da educação e da escola no Brasil. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 33, n. 3, 2020.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2014.

LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.

MARTINS, A.M. et al. Cenários de gestão de escolas municipais no Brasil: questionário contextual da prova Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 170, p. 1038-1061, dez. 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, nº. 132, p.625-646, jul-set, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

PERONI, Vera Maria Vidal; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. **Educação**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, 2014, p. 180-189.

PIRES, A. G.; GONÇALVES, R. M. A gestão democrática no contexto da legislação brasileira: lutas e embates para a democratização do ensino público. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria. v.8, n. 17, Pub. contínua 2019. p. 1-13.

RIBEIRO, Rosimeire. **Reflexões sobre a gestão democrática e participativa na educação profissional e tecnológica de ensino médio**. 2018. 34f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Pontifícia Universidade Católica de Goiás-PUC, Goiânia, 2018.

RIBEIRO, Adriana dos Reis. **Gestão escolar: um processo de democratização nas relações de trabalho**. 2021.41 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Pontifícia Universidade Católica de Goiás-PUC, Goiânia, 2021.

ROMANELLI, O. de O. (2014). *História da Educação no Brasil*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes Ltda.

SILVA, F. E. V. et al. Processo democrático na escola: a eleição de diretores. In: **Anais do Congresso de Inovação Pedagógica em Arapiraca**. 2015.

SILVA, G.; SILVA, A. V; SANTOS, I. M. dos. Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Retratos da Escola, [S. l.]**, v. 10, n. 19, p. 533–549, 2017.

SILVA, Eloênia Oliveira; BETLINSKI, Carlos. Legislação educacional brasileira e a construção da autonomia nas escolas. **Criar Educação**, Criciúma, v. 9, nº 3, PPGE – UNESC, ago/dez. 2020.

SILVA, Flávio Caetano da; CONTI, Celso Luiz Aparecido. Subsídios para a construção do projeto político-pedagógico em escolas municipais. **Revista Histedbr on-line**, Campinas-SP, v. 14, n. 57, p. 199-210, nov. 2014.

SILVA, Simonia Peres da. **O processo de implementação das políticas educacionais e repercussões nas formas de gestão da escola e no processo de ensino-aprendizagem: o pacto pela educação em Goiás**. 2014. 249 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, GOIÂNIA, 2014.

SCALABRIN, I. S. gestão democrática do ensino de diretores. **XI ANPED SUL**, 2016.

SOUZA, L. P. Gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico: práticas e contradições de uma realidade escolar, em Goianésia do Pará/PA. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, e1309129692, 2020.

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2014

VIDAL, Diana Gonçalves; RABELO, Rafaela Silva. A criação de Institutos de Educação no Brasil como parte de uma história conectada da formação de professores. **Cadernos de História da Educação**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 208–220, 2019.

ANEXOS

APÊNDICE — QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PARTE 1 - PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS COM A RELAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR

1ª Qual o seu gênero?

(x) Masculino

(x) Feminino

2ª Qual sua idade?

(x) Entre 20 e 30 anos de idade.

(x) Entre 31 e 40 anos de idade.

(x) Entre 41 e 50 anos de idade.

(x) Mais de 50 anos de idade.

3ª Qual a sua formação acadêmica ?

(X) Formação superior

(X) Formação superior e cursos de especialização.

(X) Formação superior, cursos de especialização e mestrado na área da educação.

4ª Ha quanto tempo trabalha na instituição de ensino?

(X) Menos de 1 ano

(X) De 1 ano a 2 anos

(X) De 3 anos a 6 anos

(X) De 7 anos a 10 anos

(X) Mais de 10 anos

5ª Como a comunicação e o diálogo são fortalecidos pela gestão escolar?

(X) Os avisos são colocados em murais para a comunidade terem acesso a informações pertinentes a escola.

(X) São realizadas reuniões periódicas com professores, alunos, funcionários e pais para expressarem suas opiniões.

(X) São realizadas reuniões periódicas com professores, alunos, funcionários e pais, mas somente a gestão expressa sua opinião.

6ª O que a gestão prioriza no processo de construção do Projeto Político Pedagógico?

(X) Apenas a opinião dos professores.

(X) O Projeto Político Pedagógico não é construído coletivamente.

(X) Por meio da participação de todos os segmentos da escola é construído o PPP.

7ª Como é a atuação do Conselho Escolar nesta instituição de ensino?

(X) Não participo, pois tenho outros compromissos.

(X) O conselho existe apenas para assinar documentos.

(X) O Conselho, que é regularmente convocado, atua como um forte aliado para o progresso da escola e aprimoramento da qualidade do ensino.

8ª Como a gestão tem conduzido a construção e implementação do seu PDE?

(X) A escola apresenta anualmente o seu PDE já pronto para a comunidade.

(X) Promovendo, debatendo e desenvolvendo cada etapa com a comunidade envolvida, o que é essencial para aprimorar a qualidade do ensino.

(X) O PDE não é construído de forma coletiva com a comunidade.

9ª Em qual setor trabalha na instituição de ensino?

(X) Docência

(X) Setor Pedagógico

(x) Setor administrativo

10ª Como a gestão conduz o processo de avaliação do trabalho institucional?

(x) O corpo docente da escola realiza a avaliação por meio de observação e registro.

(x) Periodicamente, o corpo docente, pessoal de apoio administrativo e equipe de gestão da escola, por meio de avaliações com todo o grupo.

(x) Não existe avaliação do trabalho realizado pela instituição.

11ª Como a gestão incentivar os pais a participarem da vida escolar de seus filhos?

(x) Em reuniões bimestrais para serem informados sobre o rendimento dos seus filhos

(x) Realiza projetos para incentivar os pais a participarem da vida escolar dos filhos.

(x) Reuniões bimestrais e individualmente quando necessário.

12ª De que forma a gestão tem administrado os recursos financeiros recebidos pela escola?

(x) Apresentando a prestação de contas aos funcionários anualmente, colhendo sugestões para futuros gastos.

(x) Gastando os recursos com as necessidades e prioridades que julga necessárias sem prestação de contas.

(x) Apresentando a prestação de contas aos funcionários e aos pais anualmente, colhendo sugestões para futuros gastos.

13ª Quais setores da escola participa ativamente dos processos decisórios?

(x) Docentes

(x) Setor pedagógico e setor administrativo

(x) Docente, setor pedagógico e setor administrativo

14ª Como avalia a participação dos pais e/ou responsáveis pelos anos no cotidiano escolar?

(x) ótima

(x) Boa

(x) Ruim

15ª Como a gestão incentiva os servidores dos processos decisórios?

(x) Reuniões de convocações para apontar o problema que deverão propor sugestões.

(x) São afixados nos quadros de avisos a data da reunião para tomada de decisões.

(x) Não há nenhum incentivo por parte da gestão.

16ª A gestão promove a democracia no ambiente escolar?

(X) Sim, a o gestor escolar adota o modelo democrático de gestão no ambiente escolar.

(X) A gestão precisa incluir mais vezes os servidores na gestão escolar para efetivar o modelo democrático de gestão.

(X) A escola não adota o modelo de gestão democrático.

17ª Qual sua opinião sobre a gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Alencar?

(x) A gestão deve abrir mais espaço para os funcionários, pais e alunos nos processos decisórios da escola.

(x) Considera a prática de gestão democrática na escola muito boa.

(x) Não deu opinião.

18ª O gestor proporciona cursos de qualificação para os servidores?

(X) Sim

(x) Não

19ª Alguma de suas sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão?

(x) Sim

(x) Não

(x) Nunca dei sugestões

20ª O que você entende por gestão democrática escolar?

(x) Um modelo de gestão escolar que permite a participação de todos os sujeitos escolares nas tomadas de decisão.

(x) Um modelo de gestão em que apenas o diretor tem poder de decidir.

(x) Não sei.

21ª Na sua concepção, a comunidade escolar pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade?

(x) Sim

(x) Não

PARTE 2 - PERCEPÇÃO DOS PAIS E/OU RESPONSÁVEIS PELOS ALUNOS
COM A RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.

22ª Como acontece a comunicação e diálogo entre a escola e os pais?

- (x) Em reuniões periódicas com a gestão e os professores, proporcionando a eles a oportunidade de expressar suas opiniões sobre a qualidade do ensino oferecido pela instituição.
- (x) Em reuniões periódicas com os professores, onde só a gestão e os professores falam e expõe opiniões.
- (xx) A comunicação se dá somente por meio de avisos e comunicados enviados pelos alunos.

23ª Participa das atividades escolares?

- () Participo de todas as atividades, tais como reuniões, projetos e eventos em geral.
- (x) Participo apenas de reuniões bimestrais para o recebimento de notas.
- (x) Não costumo participar de reuniões, nem de eventos realizados pela escola.

24ª Quais estratégias de incentivos são promovidas pela escola para aproximar os pais da vida escolar dos filhos?

- (x) Apenas reuniões bimestrais para a entrega das notas.
- (x) Realiza projetos para incentivar a participação dos pais na escola.
- (x) Além de reuniões bimestrais, pais são convocados individualmente quando necessário.

25ª Conhece e sabe como funciona o Conselho Escolar desta escola?

- (x) Não conheço e nem sei do que se trata.
- (x) Conheço e participo do Conselho Escolar.
- (x) Conheço, sei do que se trata, mas não participo do Conselho Escolar.

26ª Você conhece e participa do PDE?

- (x) Conheço o PDE e participo de ações voltadas para o envolvimento dos pais na escola.
- (x) Não Conheço o PDE e não participo de ações voltadas para o envolvimento dos pais na escola.

(x) Já ouvi falar do PDE em reuniões, mas nunca participei de ações voltadas para a participação dos pais na escola.

27ª Como você participa do processo de avaliação da escola do seu filho?

(x) A avaliação é realizada nas reuniões de pais, onde temos a oportunidade de expressar nossas opiniões e propor melhorias.

(x) A avaliação é realizada por meio de questionário, onde temos a oportunidade de dizer a nossa opinião em relação as ações da escola.

(x) Não existe avaliação para os pais sem relação ao trabalho da instituição.

28ª Qual a sua participação nas reuniões de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola?

(x) Participo das reuniões, apenas como ouvintes, onde a gestão faz a prestações de contas dos recursos financeiros recebidos pela instituição.

(x) É realizada a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola e os pais possuem a oportunidade de dar sugestões para investimentos futuros.

(x) Não existe reuniões para prestações de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola.

29ª Que ações a escola pode promover para incentivar a participação dos pais na escola?

(x) Participo de todas ou quase todas as atividades da escola.

(x) A gestão da escola precisa desenvolver atividades que incentivem a participação dos pais.

(x) Os pais precisam participar de forma mais ativa das ações oferecidas pela escola.

30ª Há quanto tempos seu filho (a) estuda nessa escola?

() Menos de 1 ano

() De 1 a 2 anos

() De 3 a 5 anos

() Mais de 5 anos

31ª A gestão escolar promove a democracia no ambiente escolar?

- A escola apresenta uma boa gestão democrática.
- A escola precisa envolver mais os pais nos processos decisórios da gestão.
- A escola precisa incentivar a participação dos pais.

32ª Caso houvesse uma nova eleição para gestor escolar: Elegeria a mesma gestão ou mudaria de gestor?

- Elegeria a mesma gestão
- Mudaria de gestão.
- Não sei responder.

33ª Na sua opinião há resistência por parte da gestão em ouvir sugestões ou críticas?

- Sim
- Não
- Às vezes

34ª Como avalia o relacionamento dos pais e/ou responsáveis com o gestor escolar?

- Ótimo
- Bom
- Regular

35ª Alguma de suas sugestões para melhorar a qualidade de ensino foi aceita e colocada em prática pela gestão?

- Sim
- Não
- Nunca dei sugestões

36ª O que você entende por gestão democrática escolar?

- Um modelo de gestão escolar que permite a participação de todos os sujeitos escolares nas tomadas de decisão.
- Um modelo de gestão em que apenas o diretor tem poder de decidir.
- Não sei.

37ª Na sua concepção, a comunidade escolar pode contribuir para uma gestão democrática de qualidade?

(x) Sim

(x) Não