



ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL

ARTIGO ORIGINAL

COSTA, Janaina Dayana da Silva¹, LIMA, Clésia Maria Barbosa de²

COSTA, Janaina Dayana da Silva. LIMA, Clésia Maria Barbosa de. **Análise da efetividade da gestão democrática em uma escola pública municipal.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 08, Vol. 03, pp. 163-180. Agosto de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/efetividade-da-gestao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/efetividade-da-gestao

RESUMO

Este artigo tem como objeto de estudo a gestão democrática nas escolas públicas, um princípio constitucional, regulamentado pela LDB e pelo Plano Nacional da Educação, que orienta as escolas a promover a participação coletiva da comunidade escolar na gestão da escola. O princípio prevê que fatores como a existência dos órgãos colegiados (conselhos escolares) sejam indispensáveis para se caracterizar a participação de pais, alunos e profissionais na gestão da escola. E sendo assim, tratar sobre o tema gera dúvidas sobre a efetiva participação desses membros na discussão de diferentes demandas e permite a busca por respostas para o seguinte questionamento: A gestão democrática com efetiva participação dos pais e profissionais da escola pública realmente acontece? Na tentativa de elucidar esse problema o objetivo geral deste artigo é analisar a efetividade da gestão democrática em uma escola pública municipal. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza exploratória, através de uma entrevista semiestruturada com profissionais da educação e pais de alunos. Os resultados apontaram que no segmento dos profissionais, principalmente, professores há maior atuação e compreensão sobre o tema, sua definição e finalidade, porém, entre os pais o assunto ainda é pouco difundido e a ausência é percebida nos diferentes contextos, inclusive na construção do PPP. Os pais não responderam a maioria das questões discursivas do questionário e representam o segmento de menor atuação nas ações, decisões, órgãos colegiados e demandas. Além disso, verificou-se que na escola os conselhos escolares estão desatualizados e o grêmio estudantil não existe. A eleição para escolha dos diretores parece ser o momento de maior participação coletiva e acontece a cada dois anos. Em suma, estratégias de estímulo precisam ser planejadas para promover melhor conhecimento do tema pelos pais e maior comprometimento na relação família-escola.



Palavras-chave: Gestão escolar, Gestão democrática, Participação coletiva.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática nas escolas públicas é um princípio constitucional, regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e pelo Plano Nacional da Educação, cuja finalidade é a orientação para a efetividade da participação coletiva dos diferentes setores da comunidade escolar nas ações e decisões da escola, demandas pedagógicas diversas e atuação em conselhos escolares ou órgãos equivalentes.

O tema é bastante discutido no meio educacional e surgiu após a luta de diferentes movimentos em defesa da democratização dos sistemas escolares e suas respectivas formas de gestão e articulação de diretores. A gestão democrática é considerada um mecanismo importante para alcançar uma escola pública de qualidade, que contribua para a efetividade de participação e consequente melhoria da educação e exercício da cidadania.

Democratizar a gestão escolar é abrir possibilidades para que se atenda aos interesses de uma maioria e, nesse sentido, se faz necessário a investigação de como acontece a participação dos diferentes segmentos na prática para assim compreender e identificar qual o entendimento pais e profissionais possuem sobre a importância e responsabilidades nas ações e decisões da escola.

A problemática considera o fato de que a prática da gestão democrática nas escolas é uma utopia, sendo assim se faz necessário o seguinte questionamento: A gestão democrática com a efetiva participação de profissionais e pais da escola pública efetivamente acontece?

Diante disso, este trabalho traz como objetivos estudar a gestão democrática e analisar a efetividade da sua implementação em uma escola pública municipal do interior do Rio Grande do Norte. Para tanto, foi necessário estudar sobre o tema através de pesquisa bibliográfica e posteriormente realizar uma pesquisa de campo,



de natureza exploratória, com membros da comunidade escolar pertencentes aos grupos dos profissionais da educação e pais ou responsáveis pelos alunos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática na escola surgiu após a ditadura militar a partir da luta dos educadores em defesa das mudanças na forma de pensar e fazer gestão escolar no âmbito público. Na década de 1980, por exemplo, diversos movimentos em defesa da democratização das escolas e descentralização do poder ganharam força e contribuíram para que importantes reformas no setor educacional fossem acontecendo (LUCK, 2017).

Os movimentos de luta culminaram na realização de conferências brasileiras educacionais que, por sua vez, resultaram na aprovação do tema gestão democrática como princípio orientador da escola pública, definido na Constituição Federal de 1988, conforme previsão do artigo 206, inciso VI:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade;



VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal

(BRASIL, 1988, p.111).

A idealização da gestão democrática nas escolas públicas foi um marco importante na legislação brasileira desde o fim do regime militar. Diversos estudos demonstram que a partir de 1990 o tema foi ganhando espaço e se tornando alvo de pesquisas no campo educacional, contribuindo para elaboração de políticas e planos nacionais dos sistemas públicos de ensino (PINHEIRO; SANTOS, 2015).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define que é competência das unidades federadas legislar sobre as normas da gestão democrática em seus respectivos sistemas de ensino, sua composição e forma de participação. Sendo assim, é orientado no artigo 14 da LDB que:

Art 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (BRASIL, 1996, p. 6).

Teoricamente, a gestão democrática nas escolas públicas é formada por profissionais, pais e alunos da própria escola, que juntos fazem parte do que se denomina comunidade escolar e lutam pelo alcance das metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e outras demandas de decisões para a melhoria da educação (PEREIRA, 2018).

Ainda segundo Pereira (2018), falar em democracia na escola é presumir participação, conhecimento e envolvimento dos indivíduos nas diversas demandas do cotidiano escolar, sejam estas políticas ou não, pois somente assim haverá uma atuação coletiva em busca da melhoria educacional e institucional.



A gestão democrática escolar na visão de Gadotti (2013) se constitui não apenas de uma de uma prática participativa e descentralizadora, mas uma forma de superar o autoritarismo, o individualismo e as desigualdades deste meio.

Na realidade dos dias atuais, entretanto, a efetiva implementação de uma gestão democrática, participativa e autônoma parece ser uma utopia, haja vista os inúmeros impasses administrativos, hierárquicos, institucionais e de conhecimento. A gestão democrática nas escolas parece viver um dilema entre o que se espera e o que de fato acontece, pois muitas vezes a condução da autoridade se limita àquilo que é exigido pelo diretor, conforme o que dita as exigências do Estado (PARO, 2017).

De acordo com um estudo realizado por Araújo (2000) existem quatro características principais que garantem que a efetividade da gestão democrática em uma escola: a primeira é a participação e o trabalho coletivo, onde o gestor não atua sozinho e está sempre apoiado dos demais segmentos da comunidade escolar; a segunda é o pluralismo de ideias e opiniões, onde cada um tem o direito de fala e exposição de condutas; a terceira é a autonomia em todos os aspectos, especialmente no pedagógico e financeiro; e a quarta e última característica é a transparência.

Em um estudo de Libâneo (2001) o conceito de gestão democrática se complementa à medida em que se comprehende que a democracia escolar nada mais é que a relação de interação entre direção e demais membros da escola para alcance de metas e objetivos comuns aos benefícios da coletivamente.

Libâneo (2001) destacou que nesse processo de democratização o diretor tem papel articulador fundamental e deve atuar como um líder, apoiando prioridades, avaliando equipes e se autoavaliando, além de estimular o trabalho em equipe e a reflexão sobre as práticas pedagógicas. O diretor deve saber tomar decisões coerentes, saber ouvir e liderar o grupo.

Na construção de uma escola cuja gestão se faz de forma democrática e participativa é necessário o envolvimento de todos os componentes de uma organização escolar (diretores, professores, profissionais diversos, pais e alunos) nas mais variadas ações



para benefício estudantil e contribuição na formação cidadã (VEIGA; MAIA; DUARTE, 2018).

Além do diretor, profissionais diversos, professores e alunos, outro segmento de suma importância para garantia da efetividade de participação na gestão democrática são os pais e as famílias. Pois, segundo Pereira (2018) a família exerce papel fundamental para fortalecimento da relação entre alunos e escola, melhoria do processo ensino-aprendizagem e principalmente divisão de responsabilidades.

A família, assim como a escola e diversas outras instituições sociais, vem sofrendo transformações ao longo dos anos e isso acaba interferindo na formação e estruturação familiar e, consequentemente, na dinâmica da escola, resultando na transferência de responsabilidades dos pais para a escola (SOUZA, 2009).

Nesse sentido, não se pode ignorar o fato de que alterações na estrutura familiar afetam diretamente a educação dos filhos podendo acarretar prejuízos no desempenho das atividades em sala de aula e no cotidiano escolar como um todo, interferindo na dinâmica de desenvolvimento e aprendizagem. De modo a compreender a importância do fortalecimento dos vínculos na relação entre famílias e escola, Piaget (2007) já dizia o seguinte:

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades [...] (PIAGET, 2007, p. 50)

Sendo assim, percebe-se que a relação família-escola é imprescindível para contribuição do processo de ensino-aprendizagem e, principalmente, divisão do trabalho. Essa interação permite que, dentre outros aspectos, se conheça a realidade e as fragilidades uma da outra e juntos se apoiem e encontrem os métodos apropriados para obtenção de melhorias e sucesso educacional.



2.2 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Como visto, a gestão democrática com participação da comunidade escolar é um dos principais aspectos para garantir o exercício da cidadania e a autonomia nas ações e decisões. Sendo assim, é importante considerar que alguns fatores são essenciais para assegurar esta prática e, consequentemente, permitir a sua efetividade no cotidiano da instituição.

Fatores como a participação na eleição de diretores e nas decisões das questões financeiras, pedagógicas e administrativas são imprescindíveis para a prática democrática. Desse modo, exige-se a criação de Conselhos Escolares que possuam representação de todos os membros da comunidade escolar para decidir não somente sobre as ações, mas também contribuir para a construção do Projeto Político Pedagógico (DALBERIO, 2008).

Em síntese, os conselhos escolares são espaços democráticos onde os pais, professores, funcionários e gestores constroem suas posições através dos debates coletivos de participação ativa e autonomia. Segundo Vieira e Vidal (2015) a origem desses órgãos colegiados é bastante antiga e se fortaleceu em meados da década de 1990, quando iniciativas de repasses financeiros às escolas tornaram obrigatória a sua existência nas instituições.

O Conselho Escolar é um local de debate e tomada de decisões e admite que diferentes segmentos (professores, funcionários, pais e alunos) reivindiquem seus interesses. É, portanto, um órgão deliberativo onde se permite a tomada de decisão sobre demandas diversas da escola (VEIGA; RESENDE, 2008).

O Conselho de Classe é um órgão composto por professores das diferentes disciplinas, coordenadores pedagógicos ou supervisores e orientadores educacionais. Este órgão não prevê a participação dos pais ou dos alunos, pois sua finalidade é discutir e avaliar o desempenho estudantil (DALBEN, 2004).



Um outro órgão indispensável para a prática democrática é a Associação de Pais e Mestres, que surgiu no cenário educativo como a forma mais direta de incentivar a participação das famílias na escola. É um órgão de representação dos pais, mas também admite a participação de professores e serve para discutir políticas educacionais, colaborar com o PPP e favorecer o reconhecimento da realidade escolar e a identificação do papel cidadão de cada um (DALBERIO, 2008).

Por fim, o Grêmio Estudantil que como o próprio nome sugere compõe-se da representação dos estudantes, deve ser incentivado na escola, pois estimula o interesse para além das paredes da sala de aula. Sua função é reivindicar direitos e promover apoio ao aprendizado sobre a leitura crítica do mundo (DALBERIO, 2008).

3. METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma pesquisa exploratória, de natureza quali-quantitativa descritiva, realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com profissionais da educação e pais de alunos de uma Escola Pública Municipal, localizada no interior do Rio Grande do Norte. Pais e profissionais formaram o público-alvo desta pesquisa e apesar dos alunos também constituírem a comunidade escolar da instituição, a pandemia da COVID-19 impossibilitou que este segmento fosse analisado sob sua própria perspectiva.

A pesquisa aconteceu em uma Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental II, que atende aproximadamente 400 alunos dos anos finais e da Educação de Jovens e Adultos e está localizada em um município do interior do estado do Rio Grande do Norte. A técnica utilizada para a coleta dos dados foi uma entrevista estruturada, na forma de questionário impresso, contendo questões objetivas e subjetivas, previamente elaboradas para os diferentes segmentos.

Foram elaborados dois tipos de questionários: um especificamente para os profissionais e outro para os pais ou responsáveis. Cada um deles composto por dez questões, tendo como abordagens principais os seguintes questionamentos: “Qual segmento da comunidade escolar você representa?”, “Você participa das ações e



decisões da sua escola?” “Você participa de instâncias colegiadas?”, “Você participa da elaboração do PPP?”, “Você sabe de que forma são eleitos os diretores da instituição escolar?”, “O que você entende por gestão democrática e qual sua opinião?”, “Você sabe o que é o Conselho Escolar?”, “Você considera que há uma efetiva implementação da gestão democrática dentro da sua escola?”.

Como forma de complementar o entendimento sobre a participação dos pais na gestão, nas ações e principalmente no processo educativo de ensino-aprendizagem foi acrescentado ao questionário especificamente elaborado curiosidades, como: “Vocês participam das reuniões escolares?”, “Vocês cuidam da frequência e do material dos filhos?”, “Vocês acham que a participação das famílias nas decisões da escola ajuda na melhoria do ensino e da aprendizagem estudantil?”.

Em meio à dificuldade de contato com os pais dos alunos, por consequência da pandemia da COVID-19, as entrevistas foram acontecendo de forma aleatória, durante o período compreendido entre os dias 08 de fevereiro a 19 de março do ano 2021, conforme abordagem em horários de visita na escola e oportunamente no período de renovação das matrículas; os profissionais da educação, por sua vez, foram facilmente localizados na instituição por estarem disponíveis em seus horários de expediente. Cada entrevista foi realizada em ambiente apropriado para esta finalidade.

Esta pesquisa de campo contou com a participação de sessenta e nove (69) entrevistados, dentre eles, vinte e nove (29) profissionais da educação e quarenta (40) pais de alunos. Do total de profissionais um (1) deles era o diretor, um (1) o vice-diretor, uma (1) coordenadora, uma (1) orientadora educacional, uma (1) auxiliar de secretaria, uma (1) merendeira, um (1) porteiro, duas (2) auxiliares de serviços gerais, dois (2) cuidadores e vinte (20) professores.

Os resultados apontaram que nesta escola a gestão democrática é de fato uma realidade, conforme a percepção de dois dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A análise do conteúdo utilizou como referência trabalhos realizados por



Araújo (2000), Dalberio (2008), Carvalho, Costa, Alexandre (2017), Marques (2012), Vieira e Vidal (2015).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do total de entrevistados, vinte e nove (29) eram profissionais da escola (professores, diretores, merendeiras, porteiros e ASG) e quarenta (40) eram pais de alunos ou responsáveis. Na instituição trabalha um número total de trinta e quatro (34) funcionários e o quantitativo de pais se aproxima dos trezentos e oitenta e cinco (385).

A pesquisa ocorreu na própria instituição de forma presencial e individualmente com cada entrevistado(a), conforme abordagem em horários de visita à escola para entrega de material escolar e/ou renovação de matrículas. A aplicação dos questionários teve início no dia 08 de fevereiro e finalizou no dia 19 de março de 2021.

A percepção da prática democrática na gestão desta escola foi avaliada segundo a ótica de diferentes segmentos da comunidade escolar, dentre eles, diretores, professores, pessoal de atividade de apoio e pais de alunos, conforme descrição quantitativa abaixo:

Tabela 1 – Quantitativo de participação dos segmentos da comunidade escolar.

Comunidade Escolar	Entrevistados
Gestores	02
Professores	18
Demais profissionais	09
Pais de alunos	40
Total de entrevistados	69

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Considerando que a comunidade escolar analisada possui um valor médio aproximado de 418 componentes, foram entrevistados 16% desse montante. De modo mais específico, no segmento dos profissionais da educação foram entrevistados 85% e no segmento dos pais ou responsáveis 10% do total.



Todos os sujeitos entrevistados foram submetidos a abordagem de questões objetivas e discursivas para expressarem suas opiniões sobre a temática. Entretanto, os resultados demonstraram que a maioria dos pais não responderam às questões discursivas.

Além desse resultado os principais resultados deste trabalho serão descritos detalhadamente a seguir. Primeiramente, quanto à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos órgãos colegiados institucionais, os resultados demonstraram que a maioria (59,42%) dos entrevistados respondeu que não participa ou nunca participou dos colegiados e poucos sabem o que estes órgãos significam. Os entrevistados que confirmaram participação estão distribuídos conforme os dados da tabela abaixo:

Tabela 2 - Quantitativo da participação dos segmentos nas instâncias colegiadas.

Instância Colegiada	Entrevistados	Percentual (%)
Conselho Escolar	07	10,14
Conselho de Classe	04	5,80
Associação de pais e mestres	01	1,44
Caixa Escolar	10	14,50
Participam, mas não souberam responder	06	8,70
Não participam de nenhuma	41	59,42
Total	69	100

Fonte: dados da pesquisa (2021).

No tocante à análise da questão acima citada notou-se que sete (7) entrevistados afirmaram participar do Conselho Escolar e um (1) da Associação de Pais e Mestres, no entanto, estas instâncias encontram-se desatualizadas há anos.

Além disso, durante a aplicação do questionário foi percebido que alguns dos entrevistados confundiam o conselho da caixa escolar com o conselho escolar e por esta razão não souberam responder com clareza de que colegiado faziam parte. Importante destacar também que nenhum dos entrevistados revelou conhecimento



sobre o Grêmio Estudantil e a ausência de citações sobre este órgão pode ser consequência da sua inexistência na instituição.

Um outro ponto bastante importante é a baixa participação dos pais em todos os colegiados. Conforme será demonstrado na tabela abaixo o percentual de não participação atingiu a marca de 82,5%, ou seja, muito mais da metade dos entrevistados não compõem nenhuma das estruturas coletivas de interação democrática da escola.

Tabela 3 - Quantitativo da participação dos segmentos nas instâncias colegiadas.

Instância Colegiada	Profissionais	Percentual (%)	Pais	Percentual (%)
Conselho Escolar	07	24,14	0	0
Conselho de Classe	04	13,80	0	0
Associação de pais e mestres	01	3,44	0	0
Caixa Escolar	06	20,69	4	10
Participam, mas não sabem responder	03	10,34	3	7,5
Não participaram de nenhuma	08	27,59%	33	82,5%
Total	29	100	40	100

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na tabela 3 acima o resultado da baixa participação dos pais nas instâncias, somado a inexistência de alguns colegiados resulta em um fator preocupante para garantia da efetividade da gestão democrática nesta escola. No estudo de Marques (2012) o autor percebeu que a implementação do conselho escolar, por exemplo, proporciona melhorias significativas para o processo educativo nas instituições escolares. Dentre as principais melhorias se pode destacar a influência do conselho sobre o processo de democratização da gestão, autonomia nos seus aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros e maior aproximação com os pais.

Além dos aspectos de participação avaliados inicialmente, os entrevistados foram questionados quanto à participação direta e contínua nas principais ações e decisões



cotidianas da escola. E, sendo assim, os resultados estão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 4 – Quantitativo da participação da comunidade escolar nas ações e decisões.

Comunidade escolar	Já participaram ou tiveram a intenção de participar	Não participaram
Profissionais	26	3
Pais	28	12
Total de entrevistados	54	15
Percentual (%)	78,3	21,7

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os resultados demonstraram que 78,3% dos entrevistados afirmaram que participam ou já tiveram a intenção de participar das ações e decisões da escola, sendo que a maioria relacionou a participação aos momentos de reuniões ou festividades comemorativas. Apenas 21,7% disseram que não participam dessas ações de decisão escolar e a maioria são os pais.

Considerando que a legislação prevê a existência do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas escolas públicas brasileiras e associado a isto prevê também a participação dos profissionais da educação no seu processo de construção, foi perguntado aos entrevistados se já haviam participado das etapas de elaboração do PPP e o resultado aparece na tabela 5 logo abaixo:

Tabela 5 – Quantitativo da participação da comunidade escolar no PPP.

Comunidade escolar	Já participaram ou tiveram a intenção de participar	Não participaram
Profissionais	18 (62%)	11 (38%)
Pais	04 (10%)	36 (90%)
Total de entrevistados	22	47

Fonte: dados da pesquisa (2021).



Como visto, a maioria dos participantes da elaboração do PPP nesta escola é formada por profissionais (62%). No entanto, seu caráter contribuição coletiva exige que além dos profissionais outros sujeitos da comunidade escolar também estejam presentes, especialmente os pais. Mesmo assim, os resultados apontam que o percentual de 90% corresponde a não participação dessas famílias. De acordo com Vieira e Vidal (2015) o PPP, assim como os conselhos escolares ou órgãos afins, formam uma importante instância de tomada de decisão coletiva e sua elaboração resulta na construção de um instrumento norteador dos rumos da escola.

Além do resultado quantitativo sobre o PPP, um questionamento discursivo mostrou diferentes entendimentos desses sujeitos em relação a este documento. A maioria dos profissionais da educação relacionou o PPP a um documento norteador, cuja função é orientar a escola na execução do processo de ensino-aprendizagem.

Foi observado a descrição de diferentes pontos de vista e em uma das respostas o entrevistado E.A.R.S. disse que: “O PPP é um documento que rege a escola, dando diretrizes gerais de funcionamento a gestão e a forma como vamos trabalhar”. Esse pensamento corrobora com vários outros posicionamentos de estudiosos sobre o assunto e conforme já citado por Vieira e Vidal (2015, p. 8) “o PPP é um instrumento que direciona os rumos da escola”.

Um outro aspecto importante de interação e participação democrática diz respeito à forma de escolha sobre a execução da função de diretor e vice-diretor da escola. Sendo assim, foi o questionamento aos entrevistados sobre a forma com a qual se escolhia os diretores da instituição escolar e 100% dos participantes responderam que ocorria através de eleição direta, realizada desde 2017 especificamente com esta finalidade. que acontecem entre a comunidade escolar a cada dois anos, desde 2017.

Apesar dessa conquista recente de exercitar a gestão democrática a partir da escolha dos gestores, é importante considerar que para ser caracterizada como democrática é preciso se compor de outros aspectos indispensáveis. De acordo com Dalberio (2008), é preciso mais que eleição de diretor para a efetividade da democracia na escola, é necessário a criação de conselhos e a construção do PPP.



Para aprofundar o entendimento foi questionado também aos entrevistados o que se compreendia sobre a temática e a maioria respondeu o que se observa na descrição da tabela 6:

Tabela 6 – O que se entende por “gestão escolar democrática”.

Comunidade escolar	Administração escolar com transparência e participação das famílias, alunos, profissionais	Administração escolar com autoridade apenas do diretor
Profissionais	25	4
Pais	33	7
Total	58 (84%)	11 (16%)

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o resultado da tabela acima 84% dos entrevistados associaram suas respostas a alternativa que descrevia a gestão democrática como “uma administração escolar com transparência e participação das famílias, alunos e profissionais”. Apenas dezesseis por cento (16%) afirmaram ser uma administração por autoridade máxima do diretor.

Dois dos entrevistados complementaram suas respostas com os seguintes posicionamentos: “A gestão democrática refere-se a uma gestão pautada no diálogo, na inclusão e nas decisões coletivas envolvendo toda a comunidade escolar” (O.M.S); “Gestão democrática é um meio pelo qual todos da comunidade escolar têm a possibilidade de eleger os gestores da Unidade Escolar a participarem nas tomadas de decisões” (W.T.M.M). Resultados semelhantes a essas interpretações foram encontrados por Carvalho, Costa, Alexandre (2017) em um estudo de uma escola pública estadual do Ceará, onde foi evidenciado um modelo de gestão pautado na participação, comunicação, coletividade e acima de tudo na valorização e no reconhecimento de todos os segmentos da comunidade escolar pelos gestores.

Outra questão bastante relevante envolveu a compreensão pelos entrevistados sobre o que seria o “Conselho Escolar” e sua respectiva função. Três posicionamentos se destacaram e descreveram os seguintes pontos de vista: “O conselho escolar serve



para aconselhar e orientar a gestão nas situações em que a direção não consiga resolver só". (O.C.); "Conselho escolar é um conselho fiscalizatório onde alunos, pais e funcionários têm o direito de criticar, sugerir, etc." (J.B.S.S); "O conselho escolar é um órgão colegiado de uma escola e serve para tomar decisões importantes". (M.G.D).

Os resultados apresentados acima se assemelham ao resultado de um estudo de Marques (2012) que define o conselho escolar como uma unidade gestora, constituída de um espaço político de construção social, negociação de conflitos e discussões capazes de modificar as atitudes e promover as mudanças necessárias para o cotidiano escolar.

Conforme o que aponta os cadernos oficiais brasileiros as funções do conselho escolar são as seguintes: a primeira é a função deliberativa, que acontece quando há decisões sobre o PPP e outras demandas da escola; a segunda é a função consultiva, onde há assessoria e análise das questões encaminhadas por outros segmentos; a terceira é a fiscal e ela acontece quando há acompanhamento e avaliação de ações pedagógicas, administrativas e financeiras. E, por fim, a quarta função é a mobilizadora, que promove engajamento entre comunidade escolar e sociedade local (BRASIL, 2004).

A partir da abordagem sobre o conselho escolar foi possível questionar aos entrevistados se na percepção de cada um havia uma real efetividade da gestão democrática dentro do ambiente escolar do qual fazem parte e mais da metade dos entrevistados responderam que não totalmente. Muitos associaram este fato às constantes intervenções da gestão municipal, que por vezes repassavam às ordens de como conduzir as atividades educativas na instituição.

Discursos mais profundos sobre a percepção da não totalidade da gestão democrática exemplificam e justificam o que já foi mencionado no contexto acima: "Há decisões em que vêm as ordens de instâncias superiores onde não há espaço para discussões" (F.M.). "Algumas questões não são possíveis de resolver devido alguns embates administrativos". (S.S.B.)



Como visto, nos trechos citados fica evidente que determinadas decisões já chegam solucionadas à escola, sendo apenas repassadas para professores, demais profissionais, alunos e pais cumprirem o que já foi decidido em uma instância superior. Dessa forma, estas ações se contrapõem ao estudo de Araújo (2000) que ao analisar a construção da democracia na escola percebeu que os elementos indispensáveis para a caracterização da gestão democrática se referem a participação da comunidade, o pluralismo de ideias, a autonomia pedagógica, administrativa e a transparência e não a decisão restrita de um grupo hierárquico específico.

Em um questionamento direcionado aos pais foi perguntado se eles entendiam que participar ativamente da escola ajudaria a melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem dos seus filhos e os resultados apontaram que 100% dos entrevistados responderam afirmativamente. Além disso, alguns posicionamentos complementaram o que foi dito com os seguintes discursos: “A família tem que ir na escola do filho, perguntar, se preocupar com as tarefas e ajudar no que for preciso.” (J.P.C.); “A escola precisa da ajuda dos pais” (M.D.S.); “Uma escola é feita da participação dos pais, não adianta jogar os filhos na escola e deixar a responsabilidade para os professores, então opinar só vai melhorar as tomadas de decisões da escola” (J.N.S.).

Este resultado positivo é semelhante ao resultado encontrado no estudo de Souza (2009), que evidenciou que a família dispõe de um papel decisivo na educação formal e informal dos filhos, pois dessa forma o aluno adquire confiança quando percebe que os pais estão acompanhando os acontecimentos relacionados a sua aprendizagem dentro e fora do ambiente escolar.

Baseando-se no questionamento sobre a participação das famílias junto à escola, foi perguntado aos pais sobre a participação indispensável nas reuniões bimestrais de pais e mestres. Como resultado obteve-se 85% de afirmação de participação, conforme apresentado na tabela abaixo:



Tabela 7 – Participação dos pais nas reuniões de pais e mestres.

Comunidade escolar	Sempre participo quando solicitado(a)	Nunca estou disponível no horário da reunião
Pais	34	6
Percentual (%)	85	15

Fonte: dados da pesquisa (2021).

O resultado demonstra que a maioria dos pais sempre aparecem nas ocasiões de reunião bimestral ou de excepcional interesse, quando solicitados pela direção escolar. Como resultado negativo foi verificado também que uma pequena parcela desses representantes (15%) nunca está disponível para os horários das reuniões e, portanto, nunca participam, o que dificulta a interação com a escola e contribui para o descaso e a falta de compromisso com a vida escolar do filho.

Diante dos resultados percebeu-se que há uma participação efetiva de profissionais nas ações, decisões e composição das instâncias colegiadas, no entanto, entre os pais o tema e as orientações quanto a importância da participação são pouco evidentes. É possível perceber que uma parcela dos pais procura participar como e se fazer presente na vida escolar do filho e como um todo na gestão da escola. Entretanto, alguns aspectos de articulação entre a escola e a família precisam ser melhorados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio da gestão democrática nas escolas brasileiras é resultado da luta de educadores para eliminar o centralismo administrativo e o autoritarismo das formas de gestão convencionais. Considerado um princípio norteador na orientação quanto a efetividade da participação coletiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, ele abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade a partir das relações consolidadas na prática cotidiana pelos membros da comunidade escolar e local.



Como visto, neste artigo buscou-se analisar se a gestão democrática com participação efetiva dos profissionais e pais de alunos é de fato uma realidade, ou seja, se na prática acontece a participação democrática em ambiente escolar.

Conforme demonstração dos resultados observa-se que na escola analisada o cenário democrático precisa ser melhorado, pois além da baixa participação dos pais, que pouco conhecem sobre o assunto, os conselhos escolares encontram-se desatualizados e um deles (grêmio estudantil) nunca foi criado.

Além disso, foi verificado que entre os profissionais o tema é mais compreendido e reflete o que é dito na literatura e legislação, porém, entre os pais o assunto ainda é pouco difundido e resulta em baixa participação nas ações e demandas, inclusive, ausência constante do processo de elaboração do PPP. No entendimento da maioria dos pais participar é se fazer presente nas comemorações, reuniões bimestrais e eleição para escolha dos diretores.

Em suma, a baixa participação dos pais, somada a falta de compromisso da escola frente a criação e/ou atualização dos conselhos escolares resulta na fragilidade quanto a garantia da efetividade da gestão democrática na escola, o que permite concluir que a participação democrática nesse ambiente não acontece em sua totalidade.

Diante disso, percebeu-se que não há participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e que os pais representam o segmento de menor atuação. Estratégias de estímulo precisam ser planejadas para promover melhor conhecimento do tema pelos pais e maior compromisso na relação família-escola, pois somente assim a gestão democrática será de fato uma realidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ulisses F. Escola, democracia e a construção de personalidades morais. *Revista Educação e Pesquisa*. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 91-107, jul. - dez., 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/c7PhNdmDk6bvpbtmN9NjWGD/?lang=pt>. Acesso em 18 de janeiro de 2021.



BRASIL. Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos**, Brasília – DF, nov. 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_gen.pdf. Acesso em 29 março de 2021.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 de novembro de 2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10 dezembro de 2020.

CARVALHO, Tereza Priscila Silva Oliveira; COSTA, Liliany Souza; ALEXANDRE, Lucimara Araújo Campos. Gestão democrática na escola pública contemporânea. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia. v.11, n. 36, jul/2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/800/1148>. Acesso em 28 de março de 2021.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica da escola**. 3^a ed. Campinas, SP: Papirus, 2004. 94 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0Bi1gUFxmykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Conselhos+de+classe+e+avalia&ots=n3fcks8L0k&sig>. Acesso 10 março de 2020.

DALBERIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública. **Revista Iberoamericana de Educacion**. n. 47/3, 25 de out. de 2008. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2420Borges.pdf>. Acesso em 20 de março de 2021.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular: planejamento e organização da educação nacional**. Séries cadernos de formação. v. 6, 25 p. São Paulo: Instituto Paulo Freire. 2013. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>. Acesso em 02 de junho 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. In: Libâneo José Carlos. Organização e gestão da escola - teoria e prática. Ed. 4. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Ed. digital. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2017. 85 p. Série cadernos de gestão. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=k4owDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=LUCK,+Helo%C3%ADsa.+A+gest%C3%A3o+participativa+na+escola.+Petr%C3%B3polis,+RJ:+Editora+Vozes,+2017.+&ots=2sss1qqTXy&sig=uEUfkyGvRhpsVdTaLIV-RZve4v0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 05 de abril de 2021.



MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas. v. 33, n. 121, p. 1175-1194, out. - dez., 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jVtXZbnx6phxFBB7QDXwhNv/abstract/?lang=pt>. Acesso em Acesso em 18 de janeiro de 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez Editora, 2017. 141 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pfVADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Gest%C3%A3o+democr%C3%A3tica+da+escola+p%C3%BAblica>. Acesso em 07 de dezembro de 2020.

PEREIRA, Liane Maria Ortiz. **A importância da família na gestão democrática da escola**. Orientador: Adrielle Delgado Dias. 2018. 35 f. TCC (Especialização) - Curso de Gestão Educacional. Universidade Federal de Santa Maria – Universidade Aberta do Brasil – Tio Hugo, RS, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/15506>. Acesso em 30 de março 2021.

PINHEIRO, Maria do Socorro Rodrigues; SANTOS, Telma Maria Silva dos 2015. **Gestão democrática e suas implicações no cotidiano da escola**. Orientador: Rosenilde Fonseca Santos. 2015. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia. Universidade Federal Rural da Amazônia, 2015. Disponível em: <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/978>. Acesso em: 22 de março de 2021.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Tradução de Ivette Braga. 18º ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007. 80p.

SOUZA, Maria Ester do Prado. **Família/escola:** a importância dessa relação no desempenho escolar. Orientador: Marisa Noda. 2009. 25 f. TCC – Programa de Desenvolvimento Educacional do Paraná. Santo Antônio da Platina, 2009. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1764-8.pdf>. Acesso em 30 de março de 2021.

VEIGA, Ilma Passos A.; RESENDE, Lúcia Maria G. **Escola:** espaço do projeto político pedagógico. 13ª ed. 208 p. Campinas, SP: Papirus, 2008. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5rs53KR4FwC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Escola:+espa%C3%A7o+do+projeto+pol%C3%ADtico+pedag%C3%B3gico>. Acesso em 20 de fevereiro de 2021.

VEIGA, Natália de Jesus Ferreira; MAIA, Julyenne dos Santos; DUARTE, Ana Lúcia Cunha. A cultura organizacional e os seus reflexos na gestão democrática. In: IX Semana de Pedagogia: políticas educacionais atuais e suas implicações na formação de professores da educação básica. 2018. São Luís. **Anais eletrônicos** [...] São Luís: UEMA, 2018. p. 13-19. Disponível em: <http://www.pedagogia.uema.br/wp-content/uploads/2020/10/ANALIS-IX-SEMANA-DE-PEDAGOGIA-UEMA-2018.pdf#page=13>. Acesso em 02 de abril de 2021.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

NÚCLEO DO
CONHECIMENTO

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación.** n. 67, p. 19-38, 2015. Disponível em: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/176938>. Acesso em 20 de janeiro de 2021.

Enviado: Abril, 2022.

Aprovado: Agosto, 2022.

¹ Graduada em Pedagogia, Graduada em Nutrição. ORCID: 0000-0002-4295-0536.

² Orientadora.