



MÁRCIA BASTOS  
MALHADO

**A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA A  
PARTIR DA PERCEÇÃO DOS  
SUJEITOS QUE COMPÕE UMA  
ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA**

Dissertação submetida como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão e  
Administração de Escolas

**ORIENTADOR**

Professor Dr. Jorge Manuel Bento Pinto

Setúbal, outubro de 2021

MÁRCIA BASTOS  
MALHADO

**A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA A  
PARTIR DA PERCEÇÃO DOS  
SUJEITOS QUE COMPÕE UMA  
ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Doutor Adjunto Agostinho  
Manuel de Inácio Bucha, IPS.

*Orientador:* Professor Doutor Coordenador Jorge  
Manuel Bento Pinto, IPS.

*Vogal:* Professor Doutor Adjunto Antônio Ângelo de  
Jesus Ferreira de Vasconcelos, IPS.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a DEUS, por traçar um caminho vitorioso. Hoje meu coração exulta de gratidão e alegria por mais esta conquista, um sonho realizado. Este mérito jamais seria possível sem a Tua ajuda e vontade Divina. Então, eu Te agradeço, meu Deus!

Agradeço ainda por ter colocado em meu caminho pessoas especiais, cada uma delas com um papel importante para o meu crescimento e aprimoramento.

Ao INSTITUTO POLITÉCNICO DE SÉTUBAL, agradeço pela acolhida, pelo processo de formação e tudo que contribuiu para o enriquecimento da minha aprendizagem e processo de pesquisa.

Aos professores, que com bastante dedicação, atenção e compromisso, transmitiram os conhecimentos, deixo o meu reconhecimento e agradecimento.

Ao Orientador, Professor Jorge Pinto, por ter desempenhado magnífica função, com dedicação, paciência, pelas orientações e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu Projeto de Pesquisa, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores doutores, coordenadores do curso, pela condução desse mestrado, tão importante para a sociedade.

Ao meu filho, Pedro Bastos Malhado Pedroso, minha nora Alexandra Gomes Neves Tomaz, e minha irmã Maristela Bastos Malhado que acreditaram em meu sonho, incentivando-me e contribuindo para a realização do Mestrado em Portugal.

Aos meus pais, Nilton José dos Santos Malhado e Jaci Bastos Malhado (in memoriam), pois foram os primeiros a educar-me e a tornar-me a pessoa realizada que sou hoje.

Meus gratos agradecimentos a minha amiga Kelly Anne Santos do Nascimento, que me auxiliou desde a candidatura até o resultado da seleção, sempre ao meu lado com muito amor, paciência e carinho.

Aos meus colegas do curso por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado, e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

As amigas da residência dos estudantes, que me ajudaram nos momentos de dificuldade, sempre com boa disposição, em especial a Alessandra Lopes da Cruz e Joana Filipa Brito da Costa, amizades que levarei para sempre em minha vida.

A Roseli Pereira Nunes Bastos, ser humano brilhante que me apoiou nos momentos de dúvidas e em tomadas de decisões que foram cruciais para o início e conclusão do meu projeto de pesquisa.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Ao professor Geraldo Vieira da Silva, ex-secretário de educação do município de Laranjeiras (Sergipe, Brasil), com o qual tive a oportunidade de desenvolver trabalho educacional. Durante sua gestão, sempre acreditou em meu potencial, incentivando-me para a concretização do curso de mestrado, minha gratidão.

Às Prefeituras Municipais de Barra dos Coqueiros e de Laranjeiras, Sergipe, Brasil, que no uso de suas atribuições legais e com base no Estatuto do Magistério Público Municipal, permitiram o meu afastamento das atividades laborais para a Participação em Programa de Pós-graduação Strito Sensu, meus sinceros agradecimentos.

A todos meu Muito Obrigada!

## RESUMO

As sociedades atuais demandam cada vez mais ações voltadas para a descentralização hierárquica e a compartilhamento da tomada de decisões. Nesse contexto, tornou-se fundamental que o modelo de gestão escolar caracterizado como administração escolar, fosse substituído por uma forma de gerir mais relacionada com princípios democráticos e participativos. Dessa forma, com o estabelecimento das diretrizes que norteiam a Gestão Democrática e Participativa, as escolas públicas brasileiras passaram a ser motivadas pelo entendimento de que o ambiente escolar necessita abranger diversas lacunas que envolvem gestores, docentes, alunos, familiares e comunidade. A gestão escolar com perspectiva participativa e democrática propõe que os citados sujeitos devem se envolver e fazer parte da escola. Com base nesse contexto, esta pesquisa de mestrado definiu o seguinte objetivo geral: identificar a concepção de gestão democrática e participativa efetivada em uma escola da rede municipal de ensino no Brasil, a partir da percepção dos professores e gestores que a compõe. Para tanto, optou-se pela pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa. Os dados empíricos foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas três gestores e seis professores da escola foco da pesquisa. No âmbito dos elementos que mais comumente caracterizam a Gestão Democrática e Participativa, destacaram-se nos resultados:

tomada de decisões; participação mais ativa de gestores, professores, alunos e comunidade em prol da qualidade da educação e da escola; elaboração conjunta e democrática de documentos como o Projeto Político Pedagógico; maior abertura para a fala de todos que compõem escola; os entrevistados se posicionaram favoráveis às mudanças por eles observadas na escola foco dessa análise. Assim, a partir das escolhas teóricas e foram evidenciados dados importantes sobre metodológicas que nortearam essa pesquisa, forma como o modelo de gestão democrática e participativa está sendo efetivado na unidade de ensino em foco, além da importância de que haja ações informativas e contínuas direcionadas para gestores, professores, alunos e comunidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática e Participativa. Percepção.

## **ABSTRACT**

Today's societies increasingly demand actions aimed at hierarchical decentralization and shared decision-making. In this context, it became fundamental that the school management model allows, as school administration, to replace it with a form of management more related to democratic and participatory principles. Thus, with the establishment of guidelines that guide Democratic and Participatory Management, Brazilian public schools began to be motivated by the understanding that the school environment requires covering several gaps that involve managers, teachers, students, family members and the community. School management with a participatory and democratic perspective asks that those mentioned should get involved and be part of the school. Based on this context, this master's research defined the following general objective: to identify a conception of democratic and participative management carried out in a school in the municipal education network in Brazil, based on the perception of the teachers and managers that comprise it. Therefore, we opted for descriptive research with a qualitative approach. Empirical data were collected through a semi-structured conversation carried out by three managers and six teachers from the school that was the focus of the research. Within the elements that most commonly characterize Democratic and Participatory Management, the following stood out in the results: choice of managers through election; decentralization of decision making; more active participation of managers, teachers, students and the community in favor of the quality of education and the school; joint and democratic preparation of documents such as the Political Pedagogical Project; greater openness to the speech of everyone who makes up the school; the interviewees were in favor of the changes they observed in the school that was the focus of this analysis. Thus, from the theoretical and methodological choices that guided this research, important data were evidenced on how the democratic and participatory management model being implemented in the teaching unit in focus, in addition to the importance of having informative and continuous actions directed to managers, teachers, students and the community.

**Keywords:** School Management. Democratic and Participatory Management. Perception.

## **SIGLAS E ACRÓNIMOS**

ANPAE - Associação Nacional de Professores da Administração Escolar

BR - Brasil

CF - Constituição Federal

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

SINTESE - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Básica da Rede Oficial do Estado de Sergipe

## ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1: Composição da equipe de coordenadores.....	44
Quadro 2: Amostra estratificada.....	50
Quadro 3: Quantidade de alunos por turma, matriculados em 2021.....	54

## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1: Categorias obtidas por meio das entrevistas com Professores e Gestores.....	52
Figura 2: Momento de interação conjunta com os alunos .....	57
Figura 3: Evento festivo na escola com participação de professores, pais e alunos .....	58

## ÍNDICE DAS GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos participantes .....	60
Gráfico 2: Tempo de formação em nível superior .....	61
Gráfico 3: Graduação dos Professores e Gestores .....	61
Gráfico 4: Tempo de trabalho na escola .....	62
Gráfico 5: Conhecimento prévio.....	64

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	12
Razões de pertinência pessoal.....	13
Razões de Pertinência Científica.....	14
Razões de pertinência profissional.....	15
A construção da pesquisa.....	16
CAPÍTULO II - OBJETIVOS DO ESTUDO .....	18
2.1 Objetivo Geral.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
3.1 Concepção histórica da educação e da gestão escolar .....	19
3.2 Breve panorama histórico sobre a educação pública no Brasil.....	23
3.3 Aspectos teóricos sobre a gestão escolar no Brasil.....	25
3.4 Implementação e evolução da gestão democrática e participativa no Brasil .....	29
3.4.1 Perspectivas sobre o papel do Professor e dos Gestores na gestão escolar democrática e participativa.....	37
3.4.2 Diretrizes Legais da Gestão democrática e participativa da escola em análise.....	41
CAPÍTULO IV – Metodologia .....	47
4.1 Opções e Estratégias Metodológicas.....	47
4.2 Instrumentos e Recolhas de Dados .....	48
4.3 Caracterização da Amostra .....	49
4.4 Inquérito por Questionário .....	50
4.5 A análise de Dados.....	51
4.6 Categorização dos dados conforme a Análise de Conteúdo .....	52
4.7 Caracterização da escola foco da pesquisa.....	53
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	59
5.1 Caracterização dos participantes da pesquisa .....	59
5.2 AS REPRESENTAÇÕES DOS PROFESSORES E GESTORES .....	65
5.2.1 A concepção sobre gestão escolar democrática e participativa pela visão de Professores e Gestores.....	65

5.2.2	Percepção sobre a mudanças preconizadas.....	69
5.2.3	A estrutura pedagógica e administrativa na gestão democrática e participativa.....	74
5.2.4	Obstáculos a serem superados .....	79
5.2.5	O Projeto Político e Pedagógico na Gestão Democrática e Participativa .....	84
5.2.6	A escola pelo olhar da responsabilidade coletiva .....	87
5.2.7	Eu profissional com a Gestão Democrática e Participativa .....	90
CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		95
6.1	Conclusão.....	95
6.2	Limitações e Recomendações .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		99
APÊNDICE A.....		106
APÊNDICE B.....		107

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A gestão escolar, em especial das instituições de ensino públicas, tem sido crescentemente foco de interesse de pesquisadores, pois, fundamentados em políticas públicas, bem como em discussões acadêmicas e sociais, os estudos buscam retratar a multiplicidade de fatores internos e externos que interferem tanto positiva quanto negativamente em sua efetivação, tendo em vista o intuito de que sejam implementadas ações capazes de contribuir efetivamente com a educação não apenas escolar, mas também cidadã. Tratada apenas como Administração Escolar, a mudança para o termo Gestão Escolar teve relação direta com o entendimento de que o ambiente educacional não poderia ser compreendido somente a partir de aspectos das ações administrativas, ou seja, pelo cumprimento de demandas que envolviam atividades de planejamento, organização, controle, supervisão e funções de direção nas escolas públicas, como uma nítida divisão de trabalho que segregava as atividades realizadas por docentes e não docentes.

Para além disso, é crescente e cada vez mais válido o entendimento de que o ambiente escolar necessita abranger diversas lacunas que envolvem Gestores, docentes, alunos, familiares e comunidade, todos em alguma proporção envolvidos no contexto em comum da educação

Desta forma, a gestão escolar com perspectiva participativa e democrática propõe que os citados sujeitos devem se envolver e fazer parte da escola, de modo que Professores e Gestores compreendam a importância de suas atividades nesse novo contexto de educação e condução das escolas, assim como alunos e pais estejam cientes da importância de suas participações como sujeitos ativos e participantes das tomadas de decisão.

Neste contexto, tem-se evidenciado que a gestão escolar é de suma importância, seja do ponto de vista do gerenciamento das atividades educacionais ou administrativas, bem como da

participação ativa dos envolvidos em prol da formação cidadã. Isto ocorre porque forma como a gestão acontece implica diretamente na possibilidade de a partir da vivência escolar serem efetivadas melhorias na qualidade e no desenvolvimento da educação dentro e fora da escola, ou seja, implicando também em benefícios na comunidade em que ela está inserida.

Diante deste cenário, que possivelmente retrata a conjuntura contemporânea da educação em diferentes contextos sociais, esta pesquisa se propôs a investigar, junto aos Gestores e Professores que trabalham em uma escola da rede pública no Nordeste do Brasil, qual é a percepção deles sobre a gestão democrática e participativa efetiva na escola

Sendo assim, como diretriz para a condução desta pesquisa, foi definida a seguinte questão central de estudo: *A gestão democrática e participativa implementada em uma escola brasileira da rede municipal de ensino da cidade de Barra dos Coqueiros, Sergipe, Brasil corresponde efetivamente ao que é proposto pelo sistema educacional brasileiro?*

### **Razões de pertinência pessoal**

É conhecido por todos que fazem parte do processo de educação formal, a existência de vários desafios que diariamente são vivenciados na execução da prática escolar, nos quais se incluem necessidades para Professores, Gestores, alunos e até mesmo para a comunidade externa à escola.

Entre os desafios mais destacados em minha vivência profissional, tem-se o predomínio de gestões pautadas em princípios pouco ou nada democráticos e participativos, aspectos que durante muitos anos foi validado pelo próprio modelo de gestão vigente, o qual se aproximava mais do caráter administrativo, em detrimento das especificidades que caracterizam o ambiente e a realidade escolar.

Com a adoção no Brasil do modelo de gestão escolar democrático e participativo, nós, profissionais da educação, nos vimos diante de uma nova possibilidade de vivência

fundamentada em aspectos como inclusão, participação, autonomia, colaborações, entre outros, tão almejados por aqueles que vêm a educação como algo além do que é centrado nos conteúdos dos programas.

Sendo assim, a temática desta pesquisa permeia meus anseios por aprendizado, para complementar e enriquecer a minha formação na área educacional através de referências de autores que tratam sobre o tema, de tal modo que isso se reflita na minha prática profissional, para que possa estar mais condizente com os aspectos teóricos acerca da gestão democrática e participativo e também com a realidade identificada e analisada a partir das informações dos Gestores e Professores entrevistados nessa pesquisa.

### **Razões de Pertinência Científica**

A Gestão Escolar Democrática e Participativa é citada pela primeira vez, de modo formal no Brasil, já na Constituição de 1988 (BRASIL,1988), sendo esta uma menção apenas sobre a intenção de que tais princípios fossem contemplados nos sistemas de educação pública do país. Foi somente no ano de 1996 que, com a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), este modelo de gestão passou a ser tratado como algo a ser seguido em todas as regiões do país, conforme será apresentado na sequência desta pesquisa.

Contudo, ainda nos dias atuais, o uso efetivo da Gestão Escolar Democrática e Participativa não pode ser considerada uma realidade na educação brasileira, tendo em vista que ela ainda não é predominante nas escolas nem em termos conceituais e menos ainda na prática. Acontece que o breve panorama histórico apresentado acima indica a lacuna ainda existente na realidade da gestão escolar no Brasil.

Desse modo, no plano acadêmico, o objetivo de compreender a Gestão Escolar Democrática e Participativa a partir de Gestores e Professores que a vivenciam em suas

práticas cotidianas, fundamenta-se em inquietações sobre como, de modo efetivo, este modelo de gestão está sendo implementado em escolas públicas brasileiras.

A relevância da temática se destaca também em função de os resultados poderem contribuir para uma reflexão que envolva as teorias já existentes sobre o assunto em conjunto com os relatos dos profissionais que foram entrevistados. A junção entre teoria e prática é sem dúvidas uma das formas mais enriquecedoras para conhecer a realidade, ainda que seja a partir de recortes dela, como no caso dessa pesquisa, ao tratar especificamente de uma escola da região Nordeste do Brasil.

### **Razões de pertinência profissional**

O cotidiano profissional na educação faz parte da minha vida há mais de três décadas. É nesta área em que venho desenvolvendo as funções de Professora e de supervisora educacional, em escolas distintas e com realidades socioeconômicas diferentes. Por estar em contato com diferentes aspectos da educação, tenho a oportunidade de vivenciar as necessidades e dificuldades tanto com o ponto de vista de Professora, quanto com a perspectiva de supervisora educacional.

Em contato mais direto com o aluno, na sala de aula como Professora de Educação de Jovens e Adultos, desenvolvendo planos de trabalhos, elaboro relatórios periódicos sobre as atividades desenvolvidas e as metas e objetivos alcançados, participo de reuniões de planejamento pedagógico, grupos de formação continuada, colegiados de classe, assembleias de pais, desenvolvo atividades de acordo com as diretrizes curriculares em vigor e de acordo com o Projeto Político Pedagógico(PPP) da Unidade Educativa, dentre outros eventos e ações de caráter político pedagógico e coletivos.

Enquanto supervisora escolar<sup>1</sup> numa Secretaria Municipal de Educação, assumo atribuições como organizar, desenvolver e manter o Sistema Municipal de Ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado nos termos da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional; planejar, desenvolver, executar, controlar e avaliar a política educacional no município, dentre funções com caráter de gestão.

Dessa forma, é pautada em mais de três décadas de envolvimento profissional com práticas escolares que a razão de natureza profissional desta pesquisa tem relação direta com a vivência de situações como: centralização da gestão no diretor; tomada de decisões de forma arbitrária e autoritária; ausência de participação de Professores, alunos e comunidade; escolha de Gestores com caráter exclusivamente político; entre outros que caracterizavam no passado, e ainda no presente caracterizam posturas não democráticas e participativas.

### **A construção da pesquisa**

A apresentação da pesquisa realizada, seus resultados e considerações estão divididas em cinco capítulos, nos quais foram abordados os aspectos teóricos pertinentes à problemática de estudo e que, no emaranhado de idéias reflexivas, aportam para uma interpretação refletida acerca da percepção dos Gestores e Professores que compuseram os sujeitos entrevistados para a coleta de dados dessa pesquisa.

---

<sup>1</sup> Importante explicar que a função de Supervisora Educacional em uma Secretaria Municipal de Educação, no Brasil, abrange atuar não apenas uma escola, mas em todas as unidades escolares que fazem parte da rede municipal de ensino, tendo atribuições como: articular, sistematizar e acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico com o coletivo de profissionais da Unidade Educativa; assessorar o planejamento dos professores tendo como base a documentação pedagógica; planejar momentos de formação continuada na Unidade Educativa; coordenar, analisar e encaminhar as discussões dos programas e das ações/atividades educativas/pedagógicas junto à comunidade educativa; propor, coordenar e acompanhar projetos que dinamizem e favoreçam aprendizagens significativas às crianças, jovens e adultos; criar/fomentar espaços de participação dos diferentes segmentos na unidade educativa; orientar estudos e pesquisas sob o ponto de vista teórico- metodológico; assumir uma postura ética e respeitosa com alunos, pais e os demais profissionais; participar das discussões educativas pedagógicas proposta pela Unidade Educativa.

No primeiro capítulo são apresentados os objetivos gerais e específicos que nortearam a condução teórica e prática da pesquisa

Na sequência, o segundo capítulo se dedica ao enquadramento teórico, no qual são apresentados os conceitos, autores e parâmetros legais que tratam abordagens referentes à temática, sendo assim subdivididos: Concepção histórica da educação e da gestão escolar, panorama histórico sobre a educação pública no Brasil; Aspectos teóricos sobre a gestão escolar no Brasil; Implementação e evolução da gestão democrática e participativa no Brasil; Perspectivas sobre o papel do Professor e dos Gestores na gestão escolar democrática e participativa; Diretrizes Legais da Gestão democrática e participativa da escola em análise.

O terceiro capítulo prossegue com a apresentação da metodologia utilizada na realização da pesquisa. Neste momento são explicitados os seguintes aspectos: Opções e Estratégias Metodológicas; Instrumentos e Recolhas de Dados; Caracterização da Amostra; Inquérito por Questionário; A análise de Dados; Categorização dos dados conforme a Análise de Conteúdo; e a Caracterização da escola foco da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentadas a caracterização e a discussão dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os Gestores e Professores participantes da pesquisa. Na ocasião, são destacadas as percepções desses sujeitos a respeito da gestão democrática e participativa que vivenciam em uma escola da rede pública de ensino localizada na cidade de Barra dos Coqueiros, na região Nordeste do Brasil.

Chegando ao quinto capítulo temos as considerações finais, limitações e recomendações para pesquisas futuras, ambos aspectos obtidos por meio das análises e reflexões possibilitadas pelos estudos anteriores que fundamentaram a pesquisa, assim como das informações empíricas que foram levantadas com a coleta de dados.

## **CAPÍTULO II - OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **2.1 Objetivo Geral:**

Identificar a concepção de gestão democrática e participativa efetivada em uma escola da rede municipal de ensino no Brasil, a partir da percepção dos Professores e Gestores que a compõe.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Descrever gestão escolar e gestão democrática
- Entender os elementos relativos ao papel do Professor e dos Gestores no contexto da gestão democrática e participativa
- Apresentar a percepção de Gestores e Professores sobre a gestão democrática e participativa implementada em uma escola pública da cidade de Barra dos Coqueiros, Sergipe, Brasil.

## CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 3.1 Concepção histórica da educação e da gestão escolar

De acordo com Saviani (2007), as formas de educação e de gestão que conhecemos atualmente são resultado das transformações que marcaram um longo processo histórico da humanidade, cujo marco inicial teria sido a antiguidade, representada pela educação escolarizada do Egito e da China, dos quais a modernidade herdou legados de práticas sociais e de concepções didáticas.

Segundo Mariano (2012), vêm do Egito antigo os primeiros indícios e os mais antigos documentos sobre educação, sendo reconhecido como responsável por influenciar grande parte do conhecimento que permitiu à Grécia Antiga, e depois a Roma, alcançarem o desenvolvimento intelectual e o *status* que ainda os destacam na história mundial. Contudo, era uma formação direcionada para os membros das mais altas classes, ficando para as crianças de classes inferiores os grupos escolares improvisados, ou seja, sem organização precisa com relação à frequência e os conteúdos, por exemplo (Mariano, 2012).

Já na China, a educação começou com a prática do letramento por meio da leitura de textos clássicos chineses, num sistema de educação concebido pelo governo e destinado para a educação e formação de funcionários, visando que com o letramento, eles pudessem exercer melhor suas funções na administração do império (Mariano, 2012).

Mariano (2012) chama atenção que já na antiguidade a educação era de caráter nitidamente diferenciador entre as classes sociais e os gêneros, visto que somente os privilegiados tinham garantido o acesso à formação educacional, e esta, por sua vez, acontecia de formas específicas entre os diferentes grupos.

Quanto à educação dos povos clássicos, têm-se como marco as concepções estabelecidas em Atenas e Esparta, principais cidades-estados da Grécia. De acordo com

Paixão (2013), em ambos os modelos educacionais tinham por finalidade a preparação das crianças para a guerra, pois visava a defesa do território. Entretanto, Costa e Santa Barbara (2008) explicam que apesar de tal semelhança, Atenas alcançou um estágio de maior reconhecimento quanto à educação formal na vida política e cultural, culminando com a ideia da *paidéia*, cujo objetivo era formar o cidadão nas suas mais variadas esferas do conhecimento: física, política, social, cultural e educativa.

Desse conceito nasceu o pensamento da educação como *episteme* e não mais como *práxis* (...) a educação passa a tomar viés majoritariamente teórico, voltado para o conhecimento científico, onde o cidadão não está mais preso às práticas do saber do passado, podendo definir novos conceitos e métodos (Paixão, p.73, 2013).

Chegando ao período compreendido entre o início do século V até meados do século XV, a educação na chamada Idade Medieval tinha como principal característica o controle por parte da Igreja Católica. As escolas eram anexas às igrejas ou aos mosteiros, e a igreja, enquanto instituição social, tinha total hegemonia sobre a educação, de tal forma que as escolas eram dirigidas pelos presbíteros e os Professores eram clérigos religiosos que exerciam o sacerdócio.

De acordo com Peixoto, Oliveira e Maio (2014), apesar do citado lado centralizador, é deste período a estrutura da educação modelada a partir da presença central de um Professor que ensinava a um grupo composto por alunos de diversas procedências. Contudo, o acesso ao ensino mantinha-se exclusivo aos jovens advindos da nobreza, que podiam escolher a área de formação – militar, técnica ou religiosa. Em contrapartida, os filhos dos camponeses eram direcionados para o trabalho no campo, sem acesso à educação escolar.

Com o advento do período Moderno (séculos XV e XVI), o campo educacional tem como destaque a chamada pedagogia Magna. Segundo Saviani (2007, p. 100), ela é entendida como o método de ensinar tudo a todos, pois “procurou equacionar a questão metodológica da pedagogia”, por meio de um sistema articulado. Ainda sobre a pedagogia Magna, a autora ressalta que ela foi um grande avanço para a educação, pois “fixou as bases da organização do ensino, desde a escola maternal até a academia; chamou a atenção dos educadores para o desenvolvimento das aptidões da criança em contato com as coisas” (Saviani, 2007, p. 153).

De acordo com a supracitada autora, também é deste período o fortalecimento da importância do indivíduo participativo no processo de ensino-aprendizagem, e do direito do povo à educação e a sua inserção nos estudos. Mudanças que representaram avanços significativos, mas que não foram suficientes para promover verdadeiramente a equidade entre as diferentes classes sociais no que tange ao processo educacional.

Em relação à Educação Contemporânea, esta está diretamente relacionada com a Revolução Industrial, visto que a expansão do setor das indústrias, as mudanças nos processos produtivos e de trabalho influenciaram significativamente no cotidiano das sociedades. Contexto em que, conforme Peixoto, Oliveira e Maio (2014, p. 50), a educação foi instigada pela necessidade de mão de obra qualificada para atuar no novo sistema de produção, pois o mundo enfrentava um amplo processo de transformação, “exigindo uma nova escola, capaz de introduzir o ensino técnico e profissional, capaz de garantir a mão de obra qualificada, para atuar em favor do crescimento da indústria e gerar riqueza para a burguesia capitalista” (Mariano, 2012, p. 50).

Assim, tornava-se urgente ações para ampliar e melhorar os sistemas educacionais vigentes dos países em processo de modernização, principalmente os destinados aos trabalhadores rotulados ‘chão de fábrica’, o que culminou na elaboração de leis acerca da

instrução pública e do direito de acesso a ela, nos países da Europa e das Américas (Mariano, 2012).

Em conjunto com as mudanças suscitadas nas sociedades e que culminaram com a educação contemporânea, Oliveira e Menezes (2018) destaca a necessidade de formalizar as atividades de caráter administrativo das escolas. É daí que tem início a ideia de administração escolar, que foi inicialmente definido a partir da concepção básica destinada às organizações, sendo “o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para que os objetivos sejam alcançados” (Oliveira & Menezes, 2018, p.30).

Santos (1998) esclarece que no âmbito da educação, foi percebida a necessidade de alterar tal modelo de condução, pois ele era fundamentado em concepções técnicas, hierarquizadas e fragmentadas, geridas por um sujeito central detentor de poder e autoridade.

Assim, tinha-se a compreensão de que gerenciar uma escola é diferente de gerir outras organizações, tendo em conta a estrutura pedagógica, finalidade, e multiplicidade de relações internas e externas (Bordignon & Gracindo, 2000).

Segundo Santos (1998), este foi o contexto que levou à substituição da administração escolar pela de gestão escolar, sendo que nesta última havia a inserção da participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola, mediante o compartilhamento de ideias. Importante salientar que mesmo com esta mudança, não há na gestão escolar um modelo consensual de atuação, o que torna a sua efetivação fundamentada em diferentes diretrizes (Borges, 2004).

Contudo, de acordo com Borges (2004), “nas últimas duas décadas tem se observado um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais” (p. 78). O autor observa que em âmbito mundial, tanto países em desenvolvimento como os desenvolvidos, implementaram reformas educacionais em que os governos buscam atribuir maior autonomia administrativa e financeira para a escolas.

No Brasil, esse movimento teve início no final da década de 80, reforçado legalmente pela Constituição de 1988 (Brasil, 1988) e pela reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/96) (Brasil, 1996), que instituíram a gestão democrática escolar como princípio a ser implementado em todo o país (Rocha, 2009).

### **3.2 Breve panorama histórico sobre a educação pública no Brasil**

A primeira ideia de educação com índices de característica escolar que se tem registro no Brasil é oriunda do modelo implementado pelos colonizadores portugueses, no período colonial, tendo à frente os primeiros padres jesuítas que chegaram ao país (Di Giorgi & Leite, 2010). Tratava-se de uma espécie de disseminação dos padrões da civilização ocidental cristão entre os indígenas e que se manteve no país até a saída dos jesuítas.

O momento subsequente do ensino, ou da concepção inicial de escola no Brasil, teve início quando o poder público estatal se assumiu como responsável por definir e operacionalizar os novos rumos para a educação (Di Giorgi & Leite, 2010). Contudo, até a promulgação da Constituição de 1824, o ensino foi direcionado somente para as elites, ficando os demais sem acesso à educação elementar (Vieira & Farias, 2003).

Desta forma, foi somente na primeira Constituição de 1824 que se vislumbrou a descentralização educacional brasileira, mediante o reconhecimento da importância da instituição escolar e de uma legislação voltada para as diretrizes educacionais: “em seu Artigo 179, previa-se a educação escolar, como gratuita e reservada exclusivamente aos considerados cidadãos” (Fernandes, 2016, p.100). O que, entretanto, não foi efetivado, pois as fragilidades sociais e econômicas do país conferiram à instrução popular condição indispensável à instrução popular, de modo que durante o Império, não houve nada que de fato tivesse beneficiado a educação popular (Vieira & Farias, 2003).

Ainda no contexto histórico e político do Brasil, a chamada Era Vargas (1930 - 1945) foi marcada por preocupações mais veementes dos educadores em prol de um processo educacional mais igualitário para todos. Em 1946, com a aprovação da Lei Orgânica do Ensino Primário (Decreto nº. 8529/1946), foram estabelecidas as condições de organização e funcionamento do ensino básico para todo o país, de modo que “uniformizou o curso primário com a duração de quatro anos e um ano complementar, reafirmou a obrigatoriedade escolar e estabeleceu um currículo fixo” (Di Giorgi & Leite, p.18, 2010).

Segundo Cunha (1986), a promulgação da Constituição de 1946 contribuiu sobremaneira com o assunto, pois compreendia a educação como direito de todos e encarregava legalmente o Estado como principal agente propiciador desse direito. No mesmo ano, teve início os indícios do que viria a ser o primeiro texto que compôs a Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional (LDB)<sup>2</sup>.

Contudo, foi somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que a educação passou a ser efetivamente tratada em sua concepção mais ampla, pois “estabelece o princípio da gestão democrática do ensino público, o dever do Estado em prover creche e pré-escola às crianças e o ensino fundamental obrigatório e gratuito para todos” (Di Giorgi & Leite, 2010, p. 314).

As ações subsequentes trataram da implementação de aspectos como: a definição de metas e de atrativos para as pessoas que ainda estavam fora da escola; o direcionamento de recursos públicos (municipais, estaduais e federais) para a educação; a construção de novas escolas em todo o território nacional e a ampliação de vagas nas já existentes (Beisiegel, 2006).

Além das ações exemplificadas anteriormente, Dourado (2013) pontua também como destaque e a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em

---

<sup>2</sup> A primeira promulgação ocorreu somente em 1961.

1996, que trata mais diretamente sobre aspectos como: a implementação de políticas públicas para a formação profissional, salientando a importância do processo formativo contínuo e permanente; a articulação dos diferentes saberes à prática social e científica; e a concepção da escola como um espaço democrático e participativo (Dourado, 2013).

De acordo com Beisiegel (2006), tais mudanças proporcionaram o aumento no número de vagas e de matrículas, tornando as escolas públicas acessíveis para as pessoas que estavam, até então, à margem da educação formal, de modo que, nas escolas públicas, “suas portas foram abertas a um alunado oriundo das classes populares, o que determinou que ela perdesse seu caráter elitizado” (Beisiegel, 2006, p.31).

É importante salientar que, conforme observamos a partir deste breve panorama, o acesso ao ensino público de forma mais democrática, ocorreu no Brasil, somente nas últimas décadas do século XX, podendo ser considerado um acontecimento ainda recente. Além disso, as diretrizes legais acerca da escola pública, do ensino e da gestão escolar foram diretamente norteadas pelos contextos econômico e histórico de cada época. Aspecto no qual se inserem as mudanças que tratam sobre a gestão, item apresentado na sequência deste estudo.

### **3.3 Aspectos teóricos sobre a gestão escolar no Brasil**

Ao pretender abordar a Gestão Escolar na educação pública do Brasil, é preciso salientar que esta abordagem surge como substituta para a anterior, intitulada Administração Escolar. Trata-se de um modelo no qual, conforme Brito (2013), as pessoas que exerciam os cargos administrativos na escola, cumpriam, apenas tarefas que envolviam atividades de planejamento, organização, controle, supervisão e funções de direção nas escolas públicas.

Assim, havia uma nítida divisão de trabalho que refletia a dissociação entre as atividades realizadas por docentes e não docentes, e que era corroborada pelos cursos de

pedagogia, pois estes preparavam, diferenciadamente, Professores, administradores escolares, supervisores e orientadores escolares (Libâneo, 2013).

De acordo com Drabach e Mousquer (2009), a então administração escolar no Brasil se intensificou na década de 1930 devido à implementação de ações mais incisivas pelo poder público, como a ampliação da demanda escolar, o aumento do número de escolas e de Professores, entre outras, que objetivavam na efetivação do sistema público de ensino no país.

Segundo Luck (2009), na década de 1930 a atenção direcionada para a educação pública estava diretamente relacionada com o contexto histórico, marcado pela crescente urbanização e industrialização do país, marcos do começo da modernidade brasileira. No centro destas mudanças, diversos movimentos sociais passaram a suscitar discussões sobre as modificações vindouras nas escolas públicas brasileiras.

No campo político, o fim do período do regime militar (1964 - 1985) e o início do regime democrático fomentou em diversos setores da sociedade, dentre os quais o setor da educação, o desejo pela participação e tomada de decisão. De acordo com Paro (2010), têm-se a partir de então, novas teorias no campo da administração escolar, através do viés de caráter mais democrático,

Nesse período, aparece a maioria das críticas voltadas ao enfoque da administração escolar baseada nas teorias geral da administração. A partir desse momento surgiu fortemente a necessidade de desenvolver práticas de gestão que envolvessem, de maneira democrática e participativa, os diversos atores da escola na construção dos rumos decisórios da educação como um princípio social (Libâneo, 2013, p.46).

Este fomento social conduziu à precarização dos princípios da tradicional Administração Escolar, marcada pela segmentação das atividades, que foram gradativamente substituídos por uma nova abordagem da educação e da organização escolar pública, marcado pela inserção de princípios como autonomia, participação e responsabilidade (Paro, 2010). Assim, o citado autor enaltece a propagação do entendimento da administração escolar como algo que vai além da aplicação de métodos e técnicas utilizadas em empresas que não têm relação com objetivos educacionais.

Em âmbito legal, a menção para o estabelecimento de uma gestão escolar mais democrática foi definida mais claramente na Constituição Federal (CF) de 1988<sup>3</sup>. No artigo 205, o texto afirma que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, art. 205).

De acordo com Drabach e Mousquer (2009), foi a partir de então que foram apontadas, com maior veemência, as modificações necessárias na gestão educacional da rede pública de ensino, tendo em vista o intuito de fazê-la mais participativa. Deste modo, tornou-se crescente o entendimento do contexto educacional como ação que demanda um conjunto de práticas articuladas entre Gestores, educadores, alunos e comunidade.

Além da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática nas escolas da rede pública também está atualmente prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 (Brasil, 1996). Conforme Brito (2013), para que a escola atinja os objetivos de uma gestão democrática e participativa propostos pela LDB, é necessário

---

<sup>3</sup> Importante destacar que antes disso foram aprovadas diversas determinações legais no âmbito da educação, com destaque para as seguintes: a Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB) em 1961; e a Associação Nacional de Professores da Administração Escolar (ANPAE) em 1971.

fortalecimento da compreensão do processo educacional como uma construção social e cooperativa.

Deste modo, os sistemas de ensino público no Brasil, ao implementarem as normas de gestão democrática previstas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deverão considerar 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. 50).

Conforme apresentado, o termo Gestão Escolar não foi criado no Brasil apenas com a finalidade de substituir a expressão Administração Escolar. Ao contrário disso, Luck (2009), a destaca como aspecto direcionado para a mobilização e articulação das condições capazes de garantir avanços no processo social e educacional das instituições de ensino, possibilitando aos estudantes acesso a uma aprendizagem de forma efetiva.

O que se tem é que diferente da administração empresarial, na qual um profissional administrador ocupava a posição de comando, na gestão escolar tem-se como marco a participação como fundamental para a elaboração e execução das ações acerca do fazer pedagógico, com objetivo de não apenas promover a organização, mas também a mobilização e articulação das condições, materiais e humanas, para garantir os processos socioeducacionais em benefício da aprendizagem dos alunos (Luck, 2009).

Assim, a gestão escolar, com aspecto participativo e democrático, proposta pelos dispositivos legais para a educação pública no Brasil, fundamenta-se na participação efetiva de diferentes segmentos dos contextos escolar (Professores, Gestores e alunos) e social (familiares dos alunos e comunidade), compondo os aspectos da organização, tomada de decisão e gestão da escola.

### 3.4 Implementação e evolução da gestão democrática e participativa no Brasil

De acordo com Paro (2007), a implementação da gestão escolar democrática e participativa no Brasil está diretamente relacionada com as mudanças políticas que levaram o país ao chamado processo de redemocratização, momento do país em que houve destaque para a atuação de movimentos políticos com grande participação popular, que marcaram o final da década de 1980 e que culminaram no movimento “Diretas Já”<sup>4</sup>.

Em síntese, a redemocratização do país foi um processo marcado pela retomada das eleições políticas através do voto direto, e que rapidamente fez com que o processo de escolha democrática dos líderes políticos se expandisse para além do cenário político. Como exemplo disso temos a implementação de eleições diretas também para a composição da gestão das escolas das redes públicas de ensino.

Foi nesse contexto que a Assembleia Constituinte, instalada em 1987, deu início a elaboração da nova Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988, a Constituição nacional evidenciou diversos direitos individuais, políticos e sociais que passaram a ser abordados na forma da lei<sup>5</sup> (Silva, 2003). Já no Art.1º a participação popular, numa instância social abrangente foi considerada como um dos princípios basilares para o país, assegurando que “[...] todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos, ou diretamente, nos termos desta Constituição” (p.27).

No que se refere à educação, a Constituição de 1988 instituiu o sistema nacional de educação pública e gratuita em todas as regiões do país, determinando que o acesso à

---

<sup>4</sup> Movimento popular que entre os anos de 1983 e 1984 defendeu a realização de eleições presidenciais diretas em 1985. Contou com a participação de lideranças políticas, artistas, intelectuais, e ficou marcado por ser grande ato de mobilização social nos últimos anos da ditadura militar no país.

<sup>5</sup> Entre os principais avanços no âmbito dos direitos implementados pela CF de 1988 são citados a seguridade social de caráter universal, formada por previdência, saúde e assistência social, parâmetros mínimos de direitos dos trabalhadores.

educação é um direito de todos os cidadãos (Silva, 2003). O capítulo III do referido documento tem a educação como foco principal, determinando, entre outras coisas, o Plano Nacional de Educação<sup>6</sup>, uma política educacional direcionada para garantir melhorias na qualidade do ensino público então vigente.

O Plano Nacional de Educação tornou-se um documento com abrangência nacional, que tem como objetivo estabelecer diretrizes e metas para contribuir com o desenvolvimento da educação nos níveis nacional, estadual e municipal. Assim, passou a ser fundamental possibilitar aos estudantes acesso a escolas com estruturas físicas adequadas, Professores devidamente capacitados, e ensino igualmente de qualidade em todas as regiões do Brasil.

Por meio do Plano Nacional de Educação, foram estabelecidas as seguintes diretrizes metas e estratégias para a política educacional brasileira:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - superação das desigualdades educacionais;
- IV - melhoria da qualidade do ensino;
- V - formação para o trabalho;
- VI - promoção da sustentabilidade socioambiental;
- VII - promoção humanística, científica e tecnológica do País;
- VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto;
- IX - valorização dos profissionais da educação;
- X - difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação (PNE, 2014).

---

<sup>6</sup> De acordo com Oliveira e Menezes (2018), o Plano Nacional da Educação foi sendo aprimorado ao longo dos anos, de modo que o texto inicial foi, e continua sendo modificado, tendo em vista contemplar efetivamente as necessidades da educação em nível nacional.

De acordo com Oliveira e Menezes (2018), o Plano Nacional de Educação representa um importante avanço no cenário da educação brasileira pois, como apresentado acima, o documento passa a considerar a educação não apenas com caráter didático do ensino-aprendizado. Assim, aspectos com cunho social, político, cultural e profissional, entre outros, ganham relevância na formação educacional em nível nacional.

No que se refere à gestão democrática no âmbito legal das políticas brasileiras, ela é diretamente citada na diretriz 10 do Plano Nacional de Educação. Contudo, este modelo de gestão esteve primeiramente representado na Constituição Federal de 1988 através do Art.206 –“gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Embora esta seja uma representação ainda bastante preliminar, Cury (2005) destaca que ela foi fundamental para as diretrizes seguintes sobre o assunto.

Como explica Wittman (2012), desde a redemocratização política do país e a Constituição de 1988, ambos detalhados anteriormente, a gestão democrática e participativa passou a estar presente no discurso educacional. Contudo, foram as determinações legais posteriores à legislação que efetivamente conduziram para ações como a abertura dos espaços escolares para os membros das comunidades, a redução da postura hierárquica e autoritária delegada à função do diretor, o compartilhamento de opiniões e da tomada de decisão.

É exemplo desse contexto a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, com abrangência em todo o país, e que determina ser dever conjunto da União, Estados e Municípios organizar seus sistemas de ensino em regime de colaboração. Entre outros aspectos, a LDB estabelece que as escolas precisam ser organizadas e administradas tendo como pressupostos os princípios da gestão democrática (Brasil, 1996). Ou seja, a LDB traz como novidade o modelo de administração/gestão com caráter democrático. Tal assunto é assim tratado nos artigos 14 e 15 da LDB.

Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art.15- Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (Brasil, LDB 9.394, 1996).

Os artigos apresentados acima mencionam de forma clara a essência da gestão escolar democrática e participativa, indicando importantes diretrizes que foram aprimoradas com o passar dos anos, a saber: projeto pedagógico, hoje intitulado Projeto Político Pedagógico (PPP); e os Conselhos Escolares.

A proposta da gestão democrática e participativa estabelecida no Brasil é de autonomia, ou seja, de possibilitar às escolas condições para atender às necessidades dos alunos conforme os aspectos sociodemográficos que os caracterizam (Veiga & Passos, 2004).Desse modo, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento que indica os objetivos da escola e os caminhos para alcançá-los.

Sendo uma obrigação instituída por lei, o PPP deve ser formulado com a participação de todos que compõem o contexto escolar e a comunidade, ou seja, Professores, diretores, coordenadores, alunos e pais, tendo em vista os seguintes objetivos (Veiga & Passos, 2004):

- a) Definir a identidade da escola, respeitando suas particularidades e necessidades da comunidade na qual está inserida, definindo objetivos educacionais e formas para alcançá-los;

- b) Definir os conteúdos de todas as disciplinas trabalhadas na escola, conforme direcionamento dos Parâmetros Curriculares Nacionais e das Diretrizes Curriculares Nacionais, adequando-os à realidade da escola;
- c) Integrar a comunidade nas ações desenvolvidas no ambiente escolar, definindo as responsabilidades da escola e as responsabilidades da comunidade no contexto escolar;
- d) Estabelecer parâmetros a serem seguidos, acompanhados e avaliados com relação às ações escolares.

Catani e Gutierrez (2001) explicam que embora o PPP direcione as atividades escolares e indiquem a manutenção de princípios orientadores (como equidade, respeito mútuo, participação, etc.), ele não deve ser rígido e nem definitivo. De modo contrário, o PPP deve ser continuamente analisado e aperfeiçoado pelos envolvidos com a escola, tendo em vista a intenção de que ele se adeque a uma realidade sempre em mudança.

Além disso, o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve “envolver tudo que for relacionado com o ambiente escolar e o seu processo de ensino e aprendizagem tanto dentro como fora do ambiente escolar” (Vasconcelos, 2009, p. 63). Contexto no qual se insere o estímulo para a efetivação da gestão democrática e participativa conforme as premissas nacional e localmente estabelecidas.

No que se refere à criação dos conselhos, Schlesener (2011) considera que esta decisão foi uma diretriz fundamental para a efetiva representação da comunidade nos espaços escolares, pois, “[...]os conselhos de escola são, em tese, os locais onde é possível dar voz a quem não tem voz” (p.21).

Tendo em vista possibilitar ampla e diversificada participação dos envolvidos com a escola, os conselhos são geralmente divididos em Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres e Conselho Escolar. Importante destacar que as comunidades escolares não são impostas à criação e manutenção de conselhos, e que aspectos como composição, hierarquia e

participação são definidos em âmbito local, ou seja, conforme determinação da gestão pública municipal da qual a escola faz parte, não havendo padronização em nível nacional ou mesmo estadual.

O Grêmio Estudantil representa uma organização formada por alunos e tem como objetivo desenvolver ações em benefício da ampla formação educacional, ou seja, com ensinamentos voltados não apenas para conteúdos curriculares, mas também para valores sociais. Apesar de não possuir aspectos formais nas leis, são compostos por sujeitos eleitos democraticamente pelos próprios pares, isto é: estudantes eleitos por outros estudantes. As atividades promovidas devem visar o bem comum da comunidade escolar, tais como: melhorias estruturais nas escolas, realização de eventos culturais, colaboração com a direção da escola em demandas estudantis, entre outras (Paro, 2007).

Com intenção de atuação similar, as Associações de Pais e Mestres também são organizações cujo objetivo é contribuir com a escola, seja no acompanhamento do PPP, das ações curriculares e extracurriculares, como também auxiliando a gestão em tomadas de decisões que incluem a comunidade em exigências externas feitas por eles para que as melhorias na escola sejam efetivadas (Vasconcelos, 2009). Aqui, assim como no Grêmio Estudantil, a voz dos sujeitos pode ser consultiva ou deliberativa, o que depende das diretrizes da escola.

De acordo com Schlesener (2011), todas as três formas de organizações citadas acima são relevantes, visto que antes da gestão democrática e participativa elas não existiam, e que a existência delas dá voz a sujeitos que antes não tinham essa voz, resultando na democratização e participação da gestão. Contudo, o Conselho Escolar é a organização mais comumente efetiva nas escolas brasileiras que possuem a gestão democrática e participativa.

Schlesener (2011) explica que isso ocorre porque em muitas escolas não há quantidade expressiva de alunos e membros da comunidade interessados em participar das

Associações de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil, de modo que o Conselho Escolar acaba englobando tanto os membros da comunidade escolar (alunos, Professores e Gestores) e da comunidade externa (pais).

Com quatro funções basilares - Consultiva, Deliberativa, Normativa e Fiscalizadora<sup>7</sup> -, os membros dos conselhos escolares devem estar aptos para orientar, opinar e decidir sobre os assuntos relacionados à escola. Embora as quatro funções sejam especificadas em âmbito municipal, em linhas gerais as determinações nacionais dizem que:

- A função consultiva se refere a pareceres para a tomada de decisões nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência;
- A função deliberativa se refere à tomada de decisões sobre as ações pedagógicas, administrativas e financeiras e o direcionamento das políticas públicas no âmbito escolar;
- A função normativa se refere ao acompanhamento as ações educativas desenvolvidas pela escola, visando identificar problemas e alternativas para melhorias;
- A função fiscalizadora se refere ao acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Nas palavras de Brasil (2004), “[...]os conselhos escolares são entendidos como um espaço político em que as pessoas passam a debater sobre os problemas existentes no interior da escola, com o propósito de alcançarem melhorias. Isso quer dizer que os Conselhos Escolares correspondem a um importante marco para a gestão democrática e participativa, pois eles são um espaço de representação social no qual diferentes segmentos das

---

<sup>7</sup> Embora as quatro funções sejam especificadas em âmbito municipal, em linhas gerais as determinações nacionais dizem que: A função consultiva se refere a pareceres para a tomada de decisões nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência; A função deliberativa se refere à tomada de decisões sobre as ações pedagógicas, administrativas e financeiras e o direcionamento das políticas públicas no âmbito escolar; A função normativa se refere ao acompanhamento as ações educativas desenvolvidas pela escola, visando identificar problemas e alternativas para melhorias; A função fiscalizadora se refere ao acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

comunidades local e escolar acompanham efetivamente as discussões, ações e tomadas de decisões relativas às instâncias educacional, administrativa e financeira da escola.

Para Cury (2005), ao inserir na legislação direcionamentos que tornam efetiva a presença da comunidade, dos alunos e dos mais diversos colaboradores nos processos de tomada de decisão, fiscalização e ações da escola, o sistema educacional brasileiro divide tarefas e, mais do que isso, descentraliza a gestão, que deixa de ser exclusiva das pessoas nos cargos diretivos.

Assim, importante ressaltar que um dos elementos essenciais para a gestão democrática e participativa é a eleição no ambiente escolar, ou seja, diretores, Gestores representantes de classe e de grêmios devem eleitos, e não impostos por secretarias de educação ou superiores hierárquicos (Dourado, 2008).

No que se refere à efetivação da gestão democrática e participativa, isto é, à inserção das diretrizes apresentadas na rotina na administração e cotidiano escolar, esta forma de gestão ainda não faz parte da realidade de todas as escolas da rede pública do país. Isso acontece porque apesar de estar presente na lei, cabe aos municípios decidir pela adesão ou não deste modelo de gestão (Wittman, 2012).

Com relação à Cidade de Barra dos Coqueiros, lócus desta pesquisa, este modelo de gestão foi implementado na rede pública de ensino no ano de 2008, por meio da lei n.515 (Anexo 1). Nela, o Gestor público em exercício, torna oficial, no âmbito legal, a inserção das diretrizes nacionais que orientam o estabelecimento da gestão democrática e participativa. Cenário que de acordo com Wittman (2012), não corresponde à realidade do país, pois ainda são poucas as cidades que oficializaram este modelo de gestão escolar.

Deste modo, se analisarmos em profundidade a inserção da gestão democrática e participativa na rede pública de ensino do Brasil, identificaremos uma realidade que evidencia que na prática, a maioria das escolas brasileiras não funciona fundamentada neste

modelo de gestão. Por ser uma decisão local, não é possível afirmar com precisão quais são os critérios utilizados para a adesão ou para a ausência dela.

O que os estudos observam é a recorrência de relatos que apontam os seguintes aspectos como dificuldades comuns às escolas públicas do país: falta de interesse/disponibilidade de Professores e diretores; pouco conhecimento sobre o assunto; falta de estrutura física e de recursos financeiros nas escolas; desinteresse de alunos e comunidades em participar da gestão escolar.

Assim, embora a gestão democrática e participativa nas escolas públicas do Brasil tenha sido inicialmente implementada pela legislação nacional, e de ainda nos dias atuais os direcionamentos de sua evolução seguirem amparadas pela Constituição Federal de 1988, a sua efetivação não pode ser considerada uma realidade no país, tendo em vista a sua não implementação nas cidades, ou ainda as possíveis disparidades entre a teoria e a prática da gestão democrática e participativa. De tal modo, a implementação efetiva nas cidades pode ainda não ser realidade, apesar de muitas o desejarem, mas não o concretizarem.

#### **3.4.1 Perspectivas sobre o papel do Professor e dos Gestores na gestão escolar democrática e participativa**

Com a suplantação dos princípios da tradicional administração escolar, ascendeu um modelo fundamentado no entendimento de gestão, ou seja, no qual não bastavam os saberes e procedimentos técnicos, sendo necessário também um conjunto de outros saberes e habilidades (Souza, 2012). Tal substituição, segundo o referido autor, implicou na implementação de nova abordagem para a organização das escolas públicas, direcionamento das questões escolares, a educação, e a própria prática de profissionais e alunos.

Diante do reconhecimento da gestão escolar por um entendimento e atuação mais amplo, envolvendo não apenas os elementos internos da escola, mas também os externos, Mutim (2000) salienta a gestão escolar democrática e participativa ocorre tão somente por meio da efetiva participação dos diversos segmentos da escola e da sociedade

A gestão escolar participativa é entendida como uma forma regular e significativa de uma forma regular e significativa de envolvimento de Professores e demais funcionários, especialistas, pais alunos e diretores de uma organização no seu processo decisório. Em organizações democraticamente administradas – inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente (Lück et al., 1998, capa).

Para Gadotti (2008), a nova gestão pressupõe uma escola disposta a mudar a forma tradicional de educar, estimulando também nas salas de aula uma proposta mais ativa e participativa, colocando os alunos como centro da formação, estimulando o desenvolvimento dele.

Para tanto, foi preciso que Professores e Gestores passassem a compreender a importância de suas atividades nesse novo contexto de educação e condução das escolas (Souza, 2012).

De acordo com Luck (2009), as práticas diretivas foram inicialmente as mais afetadas, pois, se antes a direção da escola era mérito de um único sujeito, o diretor, na nova perspectiva da gestão escolar participativa, a liderança passou a ser exercida a partir de princípios educacionais democráticos. Tendo em vista que os princípios da gestão participativa são essenciais para se efetivar a prática educacional de forma transformadora,

cabe ao Gestor direcionar as responsabilidades e as ações de modo compartilhado entre todos da escola.

Contudo, é importante salientar que na gestão escolar participativa e democrática, os Gestores não deixam de exercer as funções de coordenador, diretor, assistente pedagógico, ~~ete~~. Isto é, o fato é que os profissionais que ocupam os citados cargos passam a acrescentar às competências técnicas os elementos referentes ao modelo contemporâneo de gestão, tais como habilidades para gerenciar as relações entre alunos e Professores, ou mesmo entre os próprios alunos, evitando ou resolvendo conflitos, como por exemplo as questões de *bullying* (Gadotti, 2008).

Assim, o trabalho do diretor, que antes se resumia a repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o cotidiano da escola conforme as normas estabelecidas pelo sistema de ensino, passa a exigir uma postura mais dinâmica que vai além do cumprimento das determinações e regulamentos (CHARLOT, 2005).

De acordo com Souza (2012), na condição de líder, o Gestor deve ser alguém preparado para lidar com as competências, limitações, valores e crenças de todos os sujeitos envolvidos nos processos pedagógicos. Conforme o autor, está é uma atribuição do Gestor que auxilia no objetivo de alinhar os sujeitos em prol do desenvolvimento educacional dos alunos, ou seja, o Gestor torna-se um profissional ainda mais relevante para a escola, visto que sua atuação ultrapassa os limites das funções burocráticas de uma administração.

Assim como os Gestores, os Professores também são figuras de expressiva relevância para a efetivação da gestão democrática e participativa da escola. Responsáveis pelo cotidiano da sala de aula, os Professores passam a ser identificados como uma liderança para os alunos e para a comunidade a comunidade externa. Trata-se de um cenário em que também os Professores passaram por mudanças em suas atribuições, tanto nas relativas ao ensino e quanto nos referentes à escola como um todo (Charlot, 2005; Lück, 2009).

A partir do artigo 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), os docentes passaram a participar das seguintes tarefas: elaboração da proposta pedagógica da escola; elaboração e acompanhamento do cumprimento do plano de trabalho; promoção de estratégias de recuperação e acompanhamento dos alunos; planejamento dos dias letivos; avaliação e formação continuada; ações para a articulação família, escola e comunidade.

De acordo com Charlot (2005), dentre as citadas atribuições definidas por Lei, duas delas representam, de forma incisiva, a relevância dos Professores na gestão escolar democrática e participativa, que são: a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico<sup>8</sup> (PPP) e nas ações de articulação entre família, escola e comunidade; colocando a função docente para além da instrucional dos conteúdos ministrados em sala de aula, associando-a com questões de formação social mais ampla.

Para Libâneo (2013) uma das necessidades que logo coube ao Professor foi a de repensar suas práticas pedagógicas ancoradas no dia-a-dia dos alunos, ou seja, buscar conhecer a realidade social, econômica e cultural deles, para que as aulas possam de fato possibilitar-lhes uma formação mediada pelo conhecimento da realidade. Ainda a este respeito, Mutim (2000) acrescenta que sendo a escola parte de um contexto social que é dinâmico e complexo, as relações que os alunos vivenciam no ambiente escolar devem ser focalizadas não apenas nos conteúdos didáticos, mas também na formação cidadã, contribuindo com a formação de sujeitos mais autônomos, críticos e cooperativos.

Entretanto, embora as perspectivas teóricas sobre o papel de Gestores e de Professores diante da gestão escolar democrática e participativa parecem estar consolidadas, nem sempre a realidade do trabalho nas escolas públicas favorece, e/ou permite, que de fato tal modelo

---

<sup>8</sup> Trata-se do planejamento que corresponde à marca registrada da escola que deve, obrigatoriamente, elaborar, pois nele são guardadas as normas, orientações, critérios e as diretrizes dos órgãos normativos, organização pedagógica, conteúdos curriculares e calendário escolar. Por isso a criação e execução do PPP é algo único e intransferível.

seja efetivado. De acordo com Mutim (2000), tais obstáculos podem estar relacionados com fatores como: ausência do cumprimento das diretrizes legais; falta de formação continuada de Professores e Gestores em práticas participativas; desinteresse por parte dos profissionais alunos, familiares e/ou comunidade; sobrecarga de trabalho e ausência de recursos, dentre outros.

É por causa da existência de múltiplas realidades que não se pode pensar nas práticas da gestão escolar participativa e democrática como sendo consensuais. De modo contrário, sua efetivação depende de um processo contínuo que envolve ações e mudanças em concepções há anos presentes nos ambientes escolares e na mentalidade das pessoas que o compõe. Por esta razão, faz-se relevante dedicar estudos como este à compreensão da gestão escolar participativa e democrática a partir do viés dos Gestores e Professores de uma instituição de ensino.

### **3.4.2 Diretrizes Legais da Gestão democrática e participativa da escola em análise**

Nos moldes legais, a gestão democrática efetivada nas escolas públicas da cidade de Barra dos Coqueiros aconteceu a partir da aprovação da Lei nº 514/2008, em 12 de novembro de 2008, quando o Gestor municipal em exercício, fundamentado na constituição Federal da República Federativa do Brasil e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, implantou este modelo de gestão

Na ocasião, o assunto estava sendo bastante debatido nacionalmente em eventos de educação, e em Sergipe, era a direção do Sindicato dos Trabalhadores em Educação Básica da Rede Oficial do Estado de Sergipe (SINTESE) que representava a entidade que mais pautava publicamente a necessidade de implementar na rede pública de ensino de Sergipe o modelo de gestão democrático e participativo.

Com relação à cidade da Barra dos Coqueiros, o documento aprovado no ano de 2008 determinava que as escolas da rede pública passariam a ter autonomia ao nível da gestão: administrativa, financeira e pedagógica. Assim, deveria passar a ser convocada a participação de toda a comunidade escolar e dos segmentos sociais representativos da comunidade escolar nas decisões.

Importante salientar que embora a lei municipal que implementou a Gestão Democrática e Participativa na rede de ensino da Barra dos Coqueiros (Sergipe, Brasil) ter sido do ano de 2008 (lei nº 514/2008), a introdução das diretrizes na escola em foco ocorreu um ano após, em 2009, quando o processo passou a fazer parte do cotidiano escolar. Tal processo foi mediado pela realização de curso de formação destinado a Gestores e Professores, com duração de 40 horas, cujo objetivo foi apresentar o modelo de gestão democrática e participativa para os profissionais que na ocasião formavam a escola.

A respeito das equipes que iram compor a gestão no modelo democrático e participativo, ficou definida a seguinte composição: coordenação (sendo um geral, um administrativo e um pedagógico); e conselho escolar (com composição de acordo com o estabelecido no Projeto Político Pedagógico). Deste modo, as especificações e as atribuições da gestão escolar passavam a ser regidas pelos critérios descritos na própria lei.

Entre as mudanças mais notórias, com a implantação da gestão democrática e participativa, as decisões em todos os campos das escolas passam a ser tomadas coletivamente, ou seja, as equipes formadas pelos Gestores, Professores, demais funcionários, alunos e comunidade, assumem, de modo geral, a função consultiva tanto para a elaboração de planos e projetos, como também para a aplicação de recursos, execução e avaliações.

Assim, embora as pessoas de cada um dos setores da escola também possuam funções específicas para o seu funcionamento dela, passa a caber a todos os envolvidos a busca de meios para a aplicação das diretrizes da gestão democrática e participativa. Ou seja, fica claro

que é dever de todos contribuir para que haja na escola a participação de todos nas tomadas de decisão, bem como o respeito a todas as vozes.

Sobre a escolha dos Coordenadores, importante ressaltar que ela passa a ocorrer através de eleição com a participação da comunidade escolar (alunos matriculados há pelo menos três meses, servidores do magistério e servidores públicos com pelo menos três meses de exercício na unidade escolar, pais ou responsáveis legais de aluno menor de 14 anos) por voto direto, secreto e facultativo. Os eleitos tinham mandato com vigência de 2 anos, sendo permitida apenas uma nova reeleição, além disso, os candidatos deviam estar em conformidade com os critérios previamente estabelecidos na lei. Todo o processo é acompanhado por uma comissão eleitoral composta por Professores, funcionários, alunos e pais.

Estas diretrizes foram válidas até a sanção da lei 622 de 28 de abril de 2011, porém, o documento só teve vigência até o dia 18 de dezembro de 2014, quando a gestão municipal em exercício aprovou e sancionou a lei nº 804/2014. Em linhas gerais, o novo documento acrescentou aos anteriores, já no artigo 1º, a importância da transparência nos processos de eleição, a valorização dos profissionais da educação, e o cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente.

- I. Autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica das Unidades Escolares, em consonância com a legislação vigente e com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Ensino, respeitada a política educacional estabelecida pela Administração Municipal e as orientações da Secretaria Municipal de Educação;
- II. Participação da Comunidade Escolar nos processos decisórios através de órgãos colegiados, respeitada a livre organização dos vários segmentos da comunidade, tais

como pais, alunos, membros do magistério e servidores públicos atuantes na rede de ensino;

- III. Transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- IV. Valorização dos profissionais da educação;
- V. Eficiência no uso dos recursos (Lei nº 804/2014).

Sobre a composição das equipes, passou a ser previamente estabelecida a relação entre a quantidade de alunos, de turnos de funcionamento da escola e de profissionais de cada setor, como é apresentado no quadro abaixo, retirado no documento da lei nº 804/2014.

Quadro 1: Composição da equipe de coordenadores

Nº de alunos matriculados	Tipologia de Unidades Escolares	Composição da Equipe de Coordenadores			
		Geral	Administrativo	Pedagógico	Total
Até 100 alunos	Pequenos (1 ou 2 turnos)	1	---	---	1
De 101 até 500 alunos	Médios (2 turnos ou em regime de creche)	1	---	1	2
Acima de 501	Grandes (2 ou 3 turnos)	1	1	1	3

Fonte: lei nº 804/2014.

Com relação à eleição para a escolha dos coordenadores, foram acrescentadas determinações referentes ao período de realização da eleição e à posse dos eleitos. Neste quesito, a mudança mais expressiva foi o acréscimo de critérios para a candidatura, que tratam do compromisso com a execução da gestão democrática e participativa. Assim, para o ocupar o cargo de coordenador geral e administrativo, o candidato deve, obrigatoriamente, possuir nível superior em Licenciatura Plena, e para o cargo de coordenador pedagógico, ter curso superior em Licenciatura Plena em Pedagogia.

Entre as alterações com relação aos critérios para se candidatar ao cargo de Gestor, também foi relevante a inclusão do item IX do artigo 6º, que diz: “Comprometer-se a frequentar anterior à eleição, curso para qualificação da função a ser exercida, tendo cada membro que cumprir frequência mínima de 90% da carga horária do curso” (Lei nº 804/2014).

A respeito do voto, têm direito os alunos maiores de 14 anos, matriculados há pelo menos três meses e com frequência regular, os Professores e demais servidores públicos que tenham mais de três meses de trabalho na escola, os pais ou responsáveis legais dos alunos com menos de 14 anos de idade. O voto é secreto e individual, sendo que cada pessoa só pode votar uma única vez.

Para que haja respeito a todas as pessoas com direito a voto, a definição do resultado da eleição considera igualmente o valor de cada voto. Deste modo, é seguida a seguinte proporcionalidade: 50% para pais e alunos, e os demais 50% para os Professores e demais servidores públicos em exercício na escola.

É possível observar que a atualização da lei que trata sobre a gestão escolar democrática e participativa na Barra dos Coqueiros teve como objetivo inserir especificações referentes ao direcionamento dos Gestores para a capacitação técnica do cargo e execução das atividades, assim como ressaltar a responsabilização conjunta de todos com relação à escolha dos Gestores.

Ao analisar o documento da lei nº 804/2014, observamos que o texto deixa claro a importância de que haja o envolvimento de Gestores, Professores, alunos e pais com as ações da escola, para que sejam cumpridas as diretrizes estabelecidas no papel. Exemplo disso é a presença atuante do Conselho Escolar.

Trata-se de um órgão colegiado constituído pela coordenação geral e por representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar (Professores, funcionários e

alunos), além de membros da comunidade. Na escola em análise, o Conselho Escolar é considerado ativo, o que quer dizer que os membros estão frequentemente envolvidos nas atividades propostas, além de cobrarem por melhorias, quando necessário, e participarem das tomadas de decisão.

Segundo a Gestora em função na ocasião da pesquisa, o conselho escolar tem atuado Segundo a Gestora em função na ocasião da pesquisa, o conselho escolar tem atuado em conformidade com a lei municipal lei nº 804/2014, a qual atualizou as diretrizes anteriores que estabeleceram a implementação das linhas orientadoras da Gestão Democrática e Participativa na rede de ensino analisada<sup>9</sup>, atribuindo ao conselho escolar as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras acerca das questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Diante do apresentado neste momento da pesquisa, fica notória a busca fundamentada no aspecto legal, pela implementação de uma gestão democrática e participativa na rede de ensino da cidade da Barra dos Coqueiros, sendo ela pautada nos princípios considerados fundamentais para que ocorra. Assim, fica clara a necessidade de que as escolas sob esse modelo de gestão, sejam conduzidas de forma coletiva, com a participação de todos, com processos de eleição democráticos, e que sejam voltadas para a formação educacional e social dos alunos.

---

<sup>9</sup> A gestão democrática e participativa da rede pública de ensino a qual pertence a escola foco dessa pesquisa foi implementada no ano de 2008, através da lei nº 514/2008. Porém, no ano de 2014 as diretrizes foram atualizadas, de modo que a normas atuais estão descritas na lei nº 804/2014.

## **CAPÍTULO IV – Metodologia**

### **4.1 Opções e Estratégias Metodológicas**

As escolhas metodológicas são um dos momentos mais valiosos de uma pesquisa científica, pois elas são responsáveis por direcionar o pesquisador no alcance dos objetivos propostos. Com base nesse entendimento, destaca-se o pensamento de Marconi e Lakatos (2007, p. 83) ao explicarem que o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo”.

O objeto desta pesquisa foi a percepção que Professores e Gestores de uma escola, em específico, têm sobre a gestão democrática e participativa efetivada no local. Importante destacar que apesar de o fenômeno envolver também os alunos, familiares e comunidade em que a escola está inserida, optou-se por limitar a coleta dos dados com Professores e Gestores, sendo estes os sujeitos deste estudo. O campo da pesquisa foi uma escola da rede pública de ensino onde trabalham os referidos sujeitos, sendo ela localizada na cidade de Barra dos Coqueiros, no Estado de Sergipe, Brasil.

Quanto ao tipo, esta foi uma pesquisa descritiva pois, segundo Marconi e Lakatos (2007), este tipo de pesquisa é necessária quando se tenciona descrever determinado fenômeno através do desenvolvimento de um estudo exploratório. Desta forma, assim será apresentada na sequência desta dissertação, a perspectiva de Gestores e Professores sobre a gestão democrática e participativa vigente em uma escola brasileira.

A abordagem para coleta e tratamentos dos dados foi a qualitativa, escolha que se justifica pelo fato de o método qualitativo possibilitar que o pesquisador recolha elementos acerca do fenômeno que nem sempre estão explícitos entre os sujeitos. “O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, na medida que não emprega um instrumental estatístico

como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidade ou categorias homogêneas” (Creswell, 2010, p. 79).

Creswell (2010) explica que em uma pesquisa de natureza qualitativa, o ideal é possuir algumas características, que são:

- Coletar os dados no ambiente em que os indivíduos vivenciaram o evento estudado;
- O pesquisador coletar os dados pessoalmente;
- Compreender o significado que cada indivíduo participante da coleta atribui a este processo;
- Compreender que o que foi originalmente pensado pode sofrer mudanças no decorrer da pesquisa, especialmente a partir da coleta de dados;
- Ter uma visão interpretativa quanto ao que se vê, ouve ou entende.

#### **4.2 Instrumentos e Recolhas de Dados**

Os instrumentos para a recolha de dados foi o questionário fechado e a entrevista semiestruturada, ambos elaborados pela pesquisadora. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a forma como os dados são coletados interfere diretamente no andamento de pesquisas descritivas com abordagem qualitativa, já que o “pesquisador vai a campo buscando compreender fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (Creswell, 2010, p. 36).

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 98) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”. Nesta pesquisa, a intenção do questionário foi obter informações sociodemográficas a respeito dos Professores e Gestores, tais como: idade, formação, tempo de atuação na educação, carga horária, etc. A aplicação dos questionários foi o primeiro procedimento da coleta de dados.

No tocante à entrevista, Marconi e Lakatos (2007, p. 198) dizem que ela “tem como objetivo descobrir se as pessoas que estão de posse da informação são capazes de compreendê-las”. Serão realizadas entrevistas semiabertas, nas quais as perguntas são iguais para todos participantes, permitindo a comparação entre as respostas e havendo a liberdade para que sejam respondidas em ordem diferente, além de ser possível acrescentar comentários ou mesmo fatos despercebidos pelo pesquisador, mas que se mostrem relevantes.

Tendo em vista a distância geográfica entre o campo desta pesquisa e a moradia atual da pesquisadora, os procedimentos de coleta dos dados aconteceram através de meios telemáticos. Assim, os questionários foram elaborados e enviados aos participantes através do *Google Forms*®. Já as entrevistas foram realizadas através de interação on-line em tempo real, por meio do *Google Meet*®. Com o consentimento dos sujeitos, elas foram gravadas e transcritas para depois serem analisadas.

### **4.3 Caracterização da Amostra**

O critério para a composição da amostra desta pesquisa teve como base dois aspectos fundamentais, sendo eles: 1- a escolha dos Gestores foi fundamentada no entendimento de a gestão ser composta por três profissionais (Gestor geral – diretor, Gestor administrativo, Gestor pedagógico), todos participaram; e 2- contato com os Professores mediante indicação do Gestor geral, sendo que a participação deles ocorreu conforme a vontade e a disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

Cabe salientar que em relação ao contato com os Professores, o critério estratégico se fundamentou na técnica de bola de neve. De acordo com a referida técnica, cada entrevistado indicado por um colega direciona o pesquisador para novos possíveis participantes.

Desta forma, obtivemos como amostra final da pesquisa o quantitativo de nove profissionais que trabalham na escola em destaque, dos quais três são Gestpres e seis são

Professores. A todos os participantes foi aplicado um questionário fechado disponibilizado através do *Google Forms@*, e realizada entrevista semiestruturada de forma on-line por meio do *Google Meet@*.

Quadro 2: Amostra estratificada

<b>Gestores</b>	<b>Professores</b>	<b>Total</b>
3	6	9

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Importante destacar que não houve predileções ou exclusões de participantes em função de aspectos como gênero, faixa etária, formação acadêmica ou tempo de atuação profissional, pois entendemos que tais caracterizações seriam neutras com relação ao objetivo de identificar a percepção de Professores e Gestores acerca da gestão democrática e participativa na escola em que trabalham.

Conforme informado no termo de consentimento, esta pesquisa assegurou a todos participantes a manutenção do sigilo de suas identificações. Desta forma, ao longo da apresentação dos resultados, sempre que foi preciso individualizar os respondentes, eles foram identificados como Professor 1, Professor 2, Gestor 1, Gestor 2, e assim sucessivamente.

#### **4.4 Inquérito por Questionário**

A escolha pela aplicação de questionário com os participantes desta pesquisa se deu em função deste instrumento de coleta de dados possibilitar ao pesquisador uma compreensão mais rápida dos sujeitos e da relação deles com o objeto em análise. Desta forma, optamos pelo contato inicial com os Professores e Gestores através do questionário, antes da realização da entrevista em profundidade.

O questionário aplicado nesta pesquisa (Apêndice A) foi composto por quatorze questões, sendo todas fechadas e havendo entre elas algumas com apenas uma opção de resposta e outras em que era possível o respondente de dar mais de uma resposta. Os dados obtidos com o questionário possibilitaram caracterizar de forma mais ampla os seis Professores e os três Gestores que compuseram a amostra desta pesquisa.

#### **4.5 A análise de Dados**

Após coletados, os dados obtidos nesta pesquisa foram organizados e analisados de formas distintas, sendo que tal escolha se fundamentou no papel das informações para a construção dos resultados e para o alcance dos objetivos propostos que conduziram a pesquisa.

As informações oriundas do questionário foram segmentadas de acordo com as questões fechadas e apresentadas na caracterização dos entrevistados. Assim, os dados deste procedimento de coleta auxiliaram no entendimento geral sobre quem são os Gestores e os Professores participantes desta pesquisa e a relação deles com a escola em foco.

Com relação às entrevistas, os dados obtidos desta forma foram tratados conforme as premissas da análise de conteúdo (Bardin, 2004), que propõe a análise das informações coletadas a partir de um conjunto de técnicas para organizar, agrupar e apresentar. Assim, as respostas dos diferentes sujeitos (Gestores e Professores) foram separadas em grupos chamados de categorias, sempre estabelecendo relação com os conceitos das teorias apresentadas no enquadramento teórico.

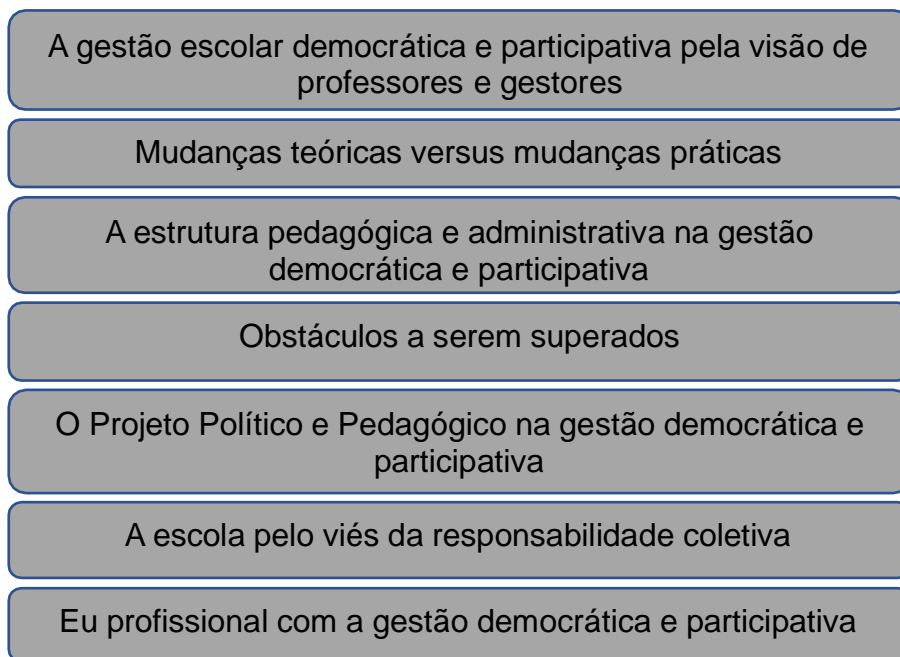
#### 4.6 Categorização dos dados conforme a Análise de Conteúdo

A categorização dos dados proposta por Bardin (2004), possibilita que o pesquisador agrupe as informações obtidas conforme a relação entre elas, o objeto e os objetivos da pesquisa, contribuindo para uma melhor apresentação dos resultados. Deste modo, as respostas dos entrevistados não são apresentadas rigorosamente relacionadas com a questão (de forma isoladas), mas sim com a pertinência dela com a totalidade da pesquisa (de forma contextualizada).

Guiados pelas questões do roteiro da entrevista semi-estruturada (Apêndice B), identificamos as percepções dos Professores e Gestores entrevistados sobre a gestão democrática e participativa que eles vivenciam em suas práticas profissionais em uma escola da rede pública de ensino, da Região Nordeste do Brasil. Além disso, também foi possível identificar outros aspectos relevantes sobre o fenômeno em foco.

Com base nesse entendimento, as informações coletadas por meio das entrevistas foram agrupadas em sete categorias, sendo elas:

Figura 1: Categorias obtidas por meio das entrevistas com Professores e Gestores



Formuladas com base nas falas dos entrevistados, isto é, numa relação direta entre o tema da pesquisa e a percepção dos participantes sobre ele, os resultados desta pesquisa evidenciam a concepção de Professores e Gestores acerca da gestão democrática e participativa implementada e vigente em uma escola da rede pública de ensino no Nordeste do Brasil.

#### **4.7 Caracterização da escola foco da pesquisa**

Para a efetivação das atividades de pesquisa que envolvem sujeitos e suas vivências em cenários específicos, é de fundamental importância conhecer os aspectos físicos locais e em conjunto também as especificidades que podem contribuir para a compreensão geral do fenômeno em análise. Assim, este momento do estudo tem o objetivo de apresentar a comunidade que forma o entorno físico da escola, bem como a estrutura básica de ensino e de gestão, e a composição estrutural do ambiente escolar.

A escola onde foi realizada a coleta de dados desta pesquisa pertence à rede pública e está localizada na cidade de Barra dos Coqueiros, em Sergipe (BR). O município em questão fica a menos de cinco quilômetros de distância de Aracaju, a capital de Sergipe (BR). Ele fica situado à margem esquerda do rio Sergipe, bem defronte a cidade de Aracaju, sendo parte do território chamado de “Grande Aracaju”.

A escola foco desta pesquisa está inserida em uma comunidade urbana, na qual as ruas são pavimentadas, com saneamento básico e as casas são de alvenaria. Há no entorno da escola vários pequenos estabelecimentos comerciais do tipo ‘mercearia’<sup>10</sup>, além de uma praça, um campo de futebol e um hospital de pequeno porte, sendo todos de acesso público, mantidos pelos governos municipal e estadual.

---

<sup>10</sup> Locais com pouca estrutura física onde são comercializados alimentos perecíveis e não perecíveis, além de itens de limpeza e de panificação, entre outros de uso doméstico e cotidiano.

No aspecto econômico, a comunidade é classificada como composta por pessoas com baixa renda, ou seja, com poucos recursos financeiros. De acordo com informações da prefeitura, a principal fonte de renda da população do entorno da escola enquadra-se em: auxílios do governo, como o bolsa família, por exemplo; pesca artesanal; feirantes; comercialização de produtos como lanches, tanto nas ruas como nas próprias residências; produção e venda de materiais de limpeza doméstica; e a realização de serviços temporários, como faxinas e reparos em construções; entre outros.

No que se refere às especificações de ensino da escola, ela é classificada como sendo de educação básica - ensino fundamental do 1º ao 5º ano, com nove turmas no turno da manhã e a mesma quantidade no período da tarde, sendo elas assim distribuídas: em cada turno havia um 1ª ano (A e B), dois 2º anos (A, B, e C, D) dois 3º anos (A, B, e C, D), dois 4ºanos (A, B, e C, D), e dois 5º anos (A, B, e C, D).

Conforme informações disponibilizadas pela Secretaria de Educação da Barra dos Coqueiros, no ano de 2020 havia 510 alunos matriculados, sendo eles divididos em 222 estudantes que frequentavam a escola no turno da manhã, e 288 que estudavam no período da tarde. Sobre o gênero, 261 estudantes eram do sexo masculino e 249 do sexo feminino.

Quadro 3: Quantidade de alunos por turma, matriculados em 2021

<b>Série e Turno</b>	
1º ano A – Manhã 26 alunos	1º ano B – Tarde 28 alunos
2º ano A – Manhã 27 alunos	2º ano B – Tarde 28 alunos
3º ano A – Manhã 29 alunos	3º ano B – Tarde 27 alunos
3º ano C – Tarde 26 alunos	4º ano A – Manhã 32 alunos
4º ano B – Manhã 33 alunos	4º ano C – Manhã 33 alunos

4º ano D – Tarde 29 alunos	4º ano E – Tarde 27 alunos
4º ano F – Tarde 26 alunos	5º ano A – Manhã 27 alunos
5º ano B – Manhã 27 alunos	5º ano C – Manhã 27 alunos
5º ano D – Tarde 32 alunos	5º ano E – Tarde 27 alunos

Fonte: Elaborado pela autora com informações da Secretaria da Escola.

A estrutura de gestão da escola é composta por um coordenador geral, responsável por administrar o funcionamento de todas as áreas da unidade de ensino; um coordenador administrativo, com função de apoio, controle e expediente da coordenação, funcionando sob a supervisão do coordenador geral; um coordenador pedagógico, a quem cabe as atividades relacionadas aos aspectos de organização e realização do trabalho cotidiano dos Professores com os alunos.

Ainda sobre o quadro de funcionários, na ocasião da coleta de dados para essa pesquisa, a escola possuía vinte e sete Professores distribuídos nos turnos da manhã e da tarde, além de seis auxiliares administrativos, quatro merendeiras, oito profissionais de serviços gerais, três cuidadores de alunos especiais, e dois estagiários.

Com relação aos aspectos físicos estruturais, as informações aqui apresentadas fazem referência às condições verificadas no período da realização da pesquisa. Assim, na ocasião a escola possuía nove salas de aula, sendo que todas estavam em bom estado de conservação, e eram compostas por um mural para exposições dos trabalhos dos alunos, ventiladores de teto, armário para o Professor guardar materiais, e carteiras em quantidade suficiente para acomodar todos os alunos matriculados em cada turma.

A escola também possuía a seguinte estrutura física: uma sala destinada para uso exclusivo dos Professores, onde eles descansavam e realizavam as reuniões pedagógicas; uma

sala de informática equipada com computadores, mas que estavam há algum tempo sem uso pelos alunos; uma sala de leitura, composta por mesa grande, cadeiras, estantes com livros de literatura e livros didáticos, sendo o ambiente utilizado pelos Professores para o desenvolvimento de atividades de literatura, arte e contação de histórias; e uma sala que abriga equipamentos e recursos pedagógicos, tais como: caixa de som, alto falante, retroprojeter, jogos pedagógicos, bolas, materiais de cunho didático, papéis, tintas, pincéis, tesoura, papel cartão, fita cola etc.

Além destes espaços, há também na escola banheiros femininos e masculinos, refeitório, e dois pátios, sendo um aberto e outro fechado, onde são realizadas as atividades de educação física, as práticas recreativas e as ações pedagógicas extraclasse que envolvem a presença de familiares dos alunos e de membros da comunidade. Ambos os espaços mencionados têm comportado, de forma satisfatória, as necessidades da escola e das pessoas que fazem uso dela.

De acordo com a Gestora em exercício, corredores, salas de aula e demais espaços de uso comum são frequentemente utilizados também como murais informativos para fins coletivos, ou seja, nestes locais são fixados cartazes com orientações referentes a boas práticas, sobre ética e cidadania, por exemplo, além de conteúdos sobre campanhas de saúde nacionais ou locais, e orientações escolares.

Figura 2: Momento de interação conjunta com os alunos<sup>11</sup>



Fonte: Coordenação geral da escola.

---

<sup>11</sup> A imagem foi editada para que não houve identificação da escola e as pessoas.

Figura 3: Evento festivo na escola com participação de professores, pais e alunos



Fonte: Coordenação geral da escola.

A partir das informações aqui apresentadas, verificamos que apesar de problemas como a não utilização da sala de informática pelos alunos e da ausência de parque infantil para os estudantes com menor idade, a estrutura física da escola está em boas condições para receber os alunos e a comunidade. Assim, a condição estrutural da escola no período da realização desta pesquisa era satisfatória.

## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste momento são apresentados os dados obtidos através da aplicação do questionário e da realização da entrevista com os seis Professores e os três Gestores que participaram da coleta de informações que compõem esta pesquisa.

### **5.1 Caracterização dos participantes da pesquisa**

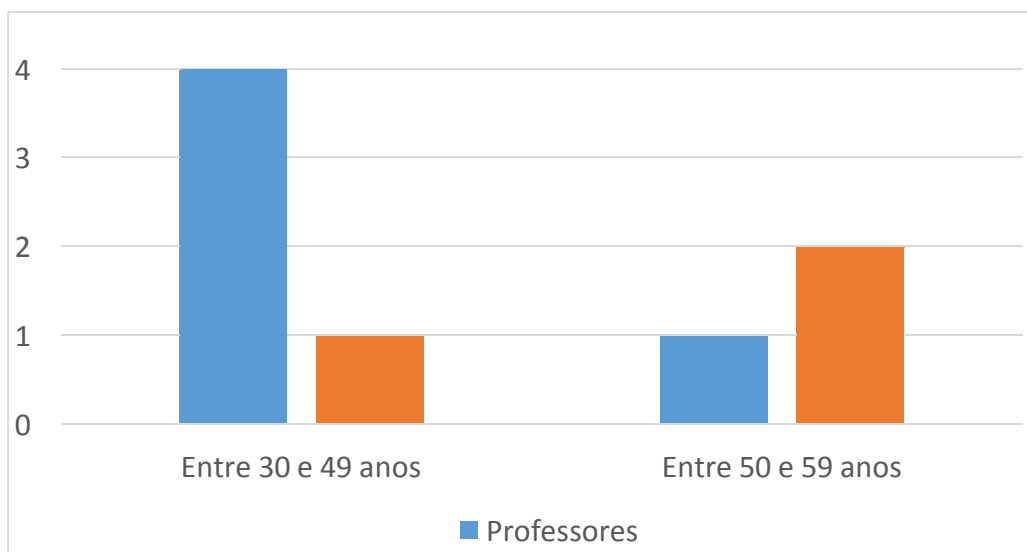
Apresentamos nesta sessão informações referentes ao perfil social e profissional dos Professores e Gestores que compuseram a amostra deste estud. Tais dados foram obtidos através da aplicação de questionário elaborado e enviado aos sujeitos por meio do *GoogleForms@*.

Com relação ao gênero dos participantes desta pesquisa, o questionário nos mostrou que tanto na função de Professor quanto na de Gestor as mulheres foram unanimidade, pois todos os nove respondentes foram do gênero feminino.

Abaixo, o Gráfico 01 ilustra a informação obtida com relação a idade dos Professores e Gestores respondentes desta pesquisa. Na lateral esquerda do gráfico é possível visualizar os números referentes à quantidade de Professores e de Gestores, e na parte inferior do gráfico a cor azul indica a faixa etária entre 30 e 50 anos, e na cor laranja que a faixa etária é entre 50 e 59 anos.

As informações coletadas apresentaram as seguintes variações sobre a idade dos entrevistados:

Gráfico 1: Faixa etária dos participantes

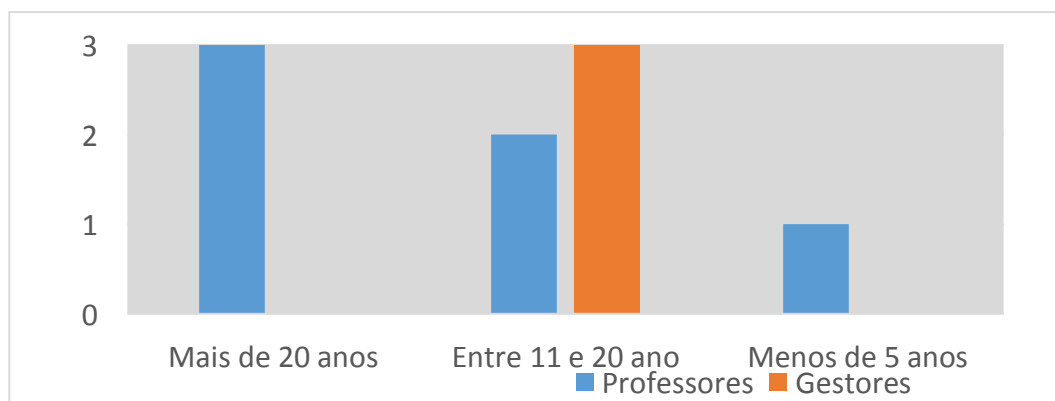


Fonte: Questionário.

Conforme apresentado no gráfico 1, a maioria dos Professores, (quatro), têm idade compreendida entre 30 e 49 anos. De modo contrário, entre os Gestores a maioria (dois) têm idade entre 50 e 59 anos. Isso indica que entre os participantes dessa pesquisa, os Gestores na sua generalidade têm mais idade do que os Professores.

A respeito da escolaridade, todos os nove profissionais participantes da pesquisa afirmaram possuir formação em nível superior. Entre os Gestores, o tempo que possuem de graduação foi unânime: entre 11 e 20 anos; o que não acontece com os Professores, que responderam possuírem o seguinte tempo de formação em nível superior: um com menos de 5 anos, dois entre 11 e 20 anos, e três com mais de 20 anos.

Gráfico 2: Tempo de formação em nível superior

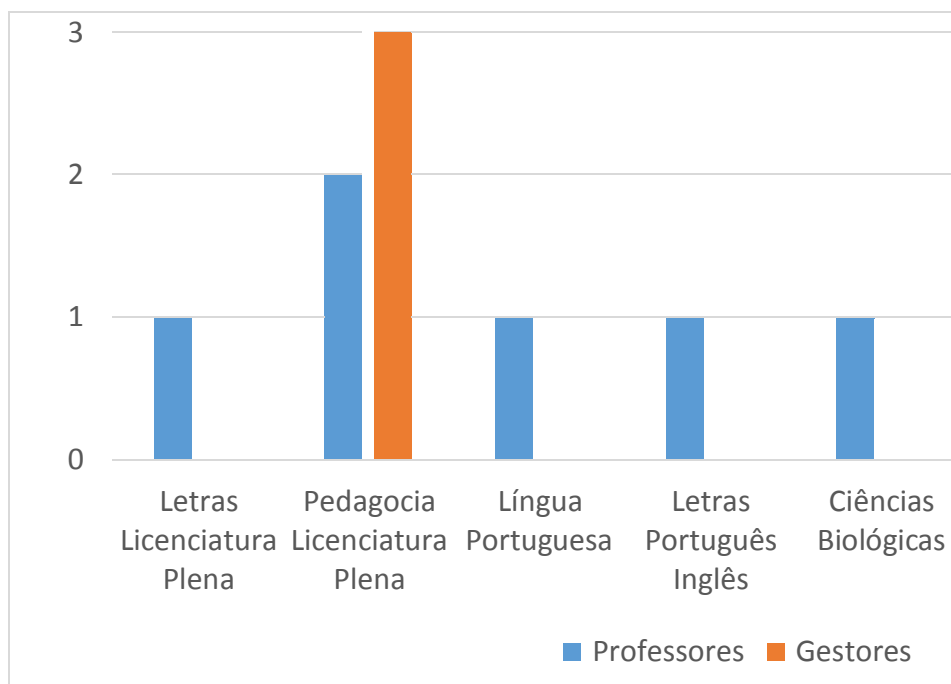


Fonte: Questionário.

Ainda sobre a graduação, dois pontos merecem destaque:

- 1- O primeiro é que enquanto 100% dos Gestores têm como formação mais elevada a especialização *latu sensu*<sup>12</sup>, somente quatro Professores possuem tal formação;
- 2- O segundo é que enquanto entre os Professores há uma diversidade de cursos de formação (Gráfico 03), entre os Gestores todos são pedagogos.

Gráfico 3: Graduação dos Professores e Gestores



<sup>12</sup> Formações em nível de pós-graduação voltadas para áreas específicas de um campo do saber. Por exemplo: a especialização *latu sensu* em gestão escolar é uma especialização que faz parte do campo da educação.

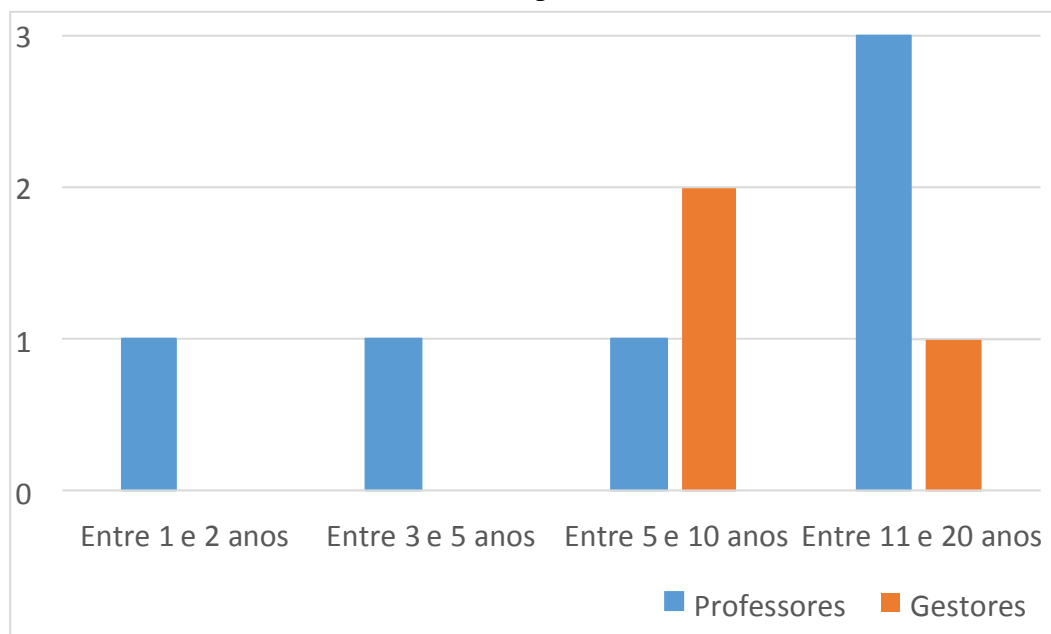
Fonte: Questionário

Como visto nas informações que compõem o Gráfico 03 acima, os Professores se dividem em cinco diferentes conjuntos de disciplinas, sendo: 1 em Letras Licenciatura Plena<sup>13</sup>, 2 em Pedagogia Licenciatura Plena, 1 em Língua Portuguesa, 1 em Letras Português Inglês, e 1 em Ciências Biológicas. Já os Gestores da escola, todos os 3 têm formação (graduação) em Pedagogia Licenciatura Plena.

Na sequência dos itens do questionário, buscamos obter informações sobre a relação dos participantes com a escola, foco da análise desta pesquisa. Assim, eles foram questionados sobre o tempo de trabalho na instituição de ensino, o tempo que estão no cargo em vigência na ocasião da pesquisa e a carga horária contratual.

Sobre o tempo de trabalho na escola, os resultados seguem abaixo

Gráfico 4: Tempo de trabalho na escola



Fonte: Questionário

<sup>13</sup> Também conhecida no Brasil como magistério, a Licenciatura Plena é uma categoria de curso superior que habilita os formados a lecionar determinada área de formação, como matemática, português, podendo atuar no ensino fundamental ou médio.

Com base nas informações do Gráfico 04 (acima) pode-se ver que as menores quantidades de tempo de trabalho na escola serem referentes apenas a Professores, pois somente um possui entre 1 e 2 anos de trabalho na escola, e também um possui entre 3 e 5 anos.

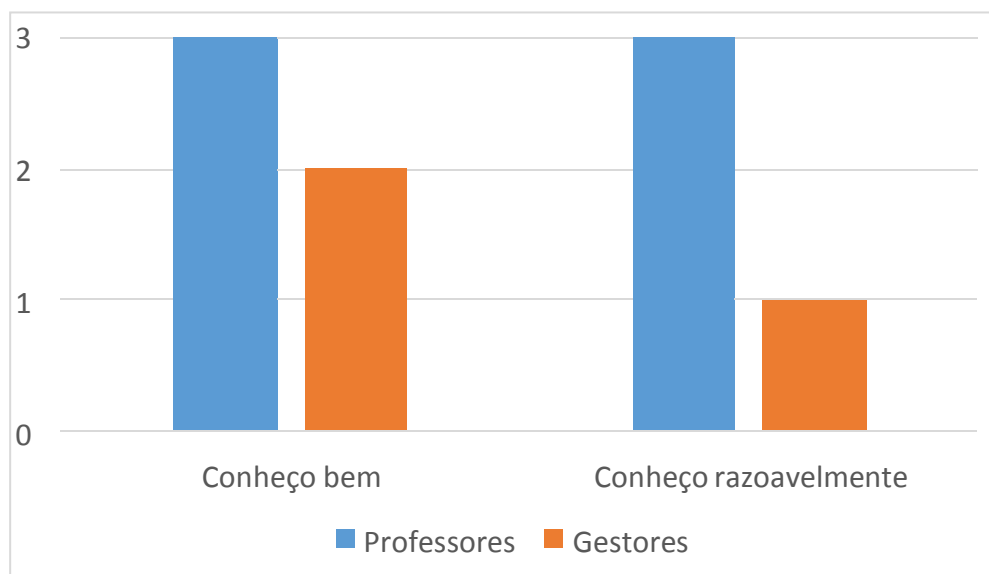
Já os Gestores estão entre os profissionais com maior tempo de trabalho na referida instituição de ensino

Ainda com relação ao aspecto temporal, identificamos que entre os Professores metade (três) ocupa tal função na escola entre 16 e 20 anos, enquanto os demais exercem a docência na instituição entre 1 e 10 anos. Sobre os Gestores, apenas um ocupa o cargo há menos de 2 anos, sendo os demais profissionais que atuam na gestão da escola há mais de 10 anos.

Do ponto de vista da sua participação na formação continuada, podemos constatar o predomínio de respostas (três Professores e dois Gestores) que afirmaram ser frequente a participação em curso de formação continuada disponibilizada pela escola ou pela rede municipal de ensino. Para os demais, a participação pode ser classificada como algumasvezes (dois Professores e um Gestor) e como rara (um Professor).

Nos itens finais dos questionários, os Professores e Gestores foram inquiridos sobre o tema central desta pesquisa: o seu conhecimento acerca da gestão escolar democrática e participativa. Assim, eles foram perguntados sobre o nível de conhecimento dessa forma de gestão (Gráfico 05).

Gráfico 5: Conhecimento prévio



Fonte: Questionário.

Se pode constatar no gráfico anterior (Gráfico 05), que foram obtidas cinco afirmações referentes ao nível de conhecimento da gestão democrática e participativa, sendo três provenientes de Professores e duas de Gestores. Quanto à indicação de conhecer razoavelmente, foram obtidas 4 afirmações, sendo três de Professores e uma de Gestores. Destacamos aqui o fato de 50% dos Professores declararem conhecer bem e o mesmo percentual considerar conhecer razoavelmente.

Salienta-se que todos os nove profissionais da educação participantes desta pesquisa (6 Professores e 3 Gestores) conhecem que a escola na qual trabalham possui implementada a gestão democrática e participativa. Tal informação foi crucial para o procedimento de coleta de dados realizado na sequência da pesquisa: a entrevista semiestruturada, realizada individualmente de forma online.

## **5.2 AS REPRESENTAÇÕES DOS PROFESSORES E GESTORES**

Com o intuito de melhor apresentar os dados obtidos com as entrevistas realizadas com os Professores e Gestores que compuseram a amostra desta pesquisa, as informações foram agrupadas em sete categorias, sendo elas: A concepção sobre a gestão escolar democrática e participativa pela visão de Professores e Gestores; Percepção sobre a mudanças preconizadas; A estrutura pedagógica e administrativa na gestão democrática e participativa; Obstáculos a serem superados; O Projeto Político e Pedagógico na gestão democrática e participativa; A escola pelo olhar da responsabilidade coletiva; Eu profissional com a gestão democrática e participativa.

As categorias formuladas foram fundamentadas nas falas dos entrevistados, ou seja, estão diretamente relacionadas com a temática central desta pesquisa, que tem como foco identificar a concepção de Professores e Gestores com relação à gestão democrática e participativa implementada em uma escola da rede pública de ensino no Nordeste do Brasil. Para tanto, o roteiro da entrevista foi composto por questionamentos que buscaram revelar como os entrevistados caracterizam o modelo de gestão escolar democrática e participativa que vivenciam na prática.

### **5.2.1 A concepção sobre gestão escolar democrática e participativa pela visão de Professores e Gestores**

Como apresentado anteriormente, a entrevista com os Professores e os Gestores foi guiada pelo objetivo de revelar a compreensão dos entrevistados sobre a gestão democrática e participativa. Esta é uma temática que nos últimos dez anos tem sido recorrente no ambiente escolar brasileiro, em especial das redes públicas de ensino, pois as diretrizes nacionais da

educação, em seus documentos oficiais, têm estimulado a ampliação da gestão democrática e participativa em todo o território nacional.

O que os participantes mais destacam sobre a gestão democrática e participativa durante as entrevistas foram: 1- democratização das decisões; 2- visibilidade para a voz de todos os envolvidos com a escola (alunos, pais, Professores e Gestores); e 3- maior participação e interesse de todos os sujeitos citados acima.

É possível observar na transcrição abaixo, exemplo de uma fala que envolve os entendimentos destacados, e que valida a efetiva relação entre o entendimento dos entrevistados e a concepção de gestão democrática e participativa que é defendida na literatura atual, e que é pretendida para todo o ensino público brasileiro.

(...) tem que ter a participação da comunidade escolar, primeiro na escolha dos Gestores o que é um processo que assim como uma eleição, depois a participação de toda a comunidade escolar, por exemplo, não só os Professores da escola. A escola também tem que ter a participação do pessoal da área da limpeza, pessoal da segurança, o pessoal da área da nutrição e dos pais e alunos, pois, quando há realmente um espaço para que todos estejam inseridos, com certeza é uma gestão democrática, realmente participativa porque inclui todo mundo, quando não, fica centrada em Professores e Gestores, isso não é uma verdadeira gestão democrática (Gestor C).

No extrato apresentado acima, o Gestor destaca a importância de que não apenas os profissionais da escola fazem parte da gestão, salientando que no modelo democrático e participativo todos os sujeitos do ambiente escolar indistintamente, assim como os pertencentes à comunidade externa, devem ter voz no processo de tomada de decisão. Para

Libâneo (2013), este é o entendimento inicial e fundamental para que haja verdadeiramente a intenção de implementar a gestão escolar democrática e participativa, pois, conforme o autor, ela só acontece quando as vozes são realmente ouvidas.

É a gente ouvir opiniões de todas as partes da comunidade que compõem a escola e a gente discutir o que é melhor para o aluno e para a escola. Então eu acho que o que caracteriza o mais importante é isso, é que a comunidade participe, principalmente fazendo reuniões com os pais para que eles venham mais à escola para que eles se interessem mais pela vida escolar do filho, porque a gente tem essa dificuldade (Gestor A).

Contudo, como a mera presença não garante participação, como explica Mutim (2000) ao dizer que é simplista a compreensão da gestão escolar democrática e participativa fundamentada apenas na perspectiva da presença dos sujeitos nos espaços escolares, alguns entrevistados ressaltaram situações que evidenciam tal aspecto: “nas reuniões muitos não se manifestam, deixando que outros opinem sobre o desenvolver do trabalho pedagógico” (Gestor C).

A fala apresentada acima, mostra uma visão em que a ideia de participação é tida como ação, ou seja, que para haver na escola a gestão democrática e participativa, é preciso que as pessoas estejam comprometidas e interessadas para compartilharem ideias e a serem ativas no processo de tomada de decisão.

(...) participativa é quando todos participam quando a gente pode ter a participação da comunidade onde a escola é localizada, é quando a gente pode ter a participação dos

pais e de todos funcionários da escola, independentemente da função de cada um quando todos podem participar (Professor F).

Deste modo, os entrevistados entendem que a ausência de atitude ativa por parte de algum dos sujeitos envolvidos, implica em um “meio termo da gestão democrática e participativa na prática escolar” (Gestor C), que pode caracterizar a existência de falhas, ao revelar, por exemplo, que “a comunidade ainda não está preparada, e quando eu falo a comunidade não é só os pais, os Professores e os funcionários também” (Professor B).

Para mim, o que caracteriza uma Gestão escolar democrática é a verdadeira e eficaz participação de Professores, alunos, pais e membros da comunidade no que diz respeito às ações que serão desenvolvidas na escola; como também, onde haja democratização nas decisões e agreguem pessoas com pensamento coletivo (ProfessorA).

Para os participantes desta pesquisa, por se tratar de um modelo de gestão que implica no envolvimento da coletividade - Professores, Gestores, alunos, comunidade escolar e social - , “(...) não basta apenas que se tenha a construção coletiva, é necessário que cada pessoa tenha uma postura democrática, porque se você não tiver postura democrática, ela existirá apenas no processo de eleição para chegar ao cargo de Gestor maior” (Professor B). Esta compreensão ressalta a postura individual como sendo fundamental para a obtenção dos resultados pretendidos

Desta forma, é possível afirmar que o entendimento sobre gestão democrática e participativa faz parte do repertório de trabalho destes sujeitos. Assim, talvez tenha sido por esta razão que os entrevistados apresentaram entendimentos que condizem tanto com a

definição teórica quanto com a proposta de efetivação prática da gestão democrática e participativa.

A partir das visões dos participantes podemos dizer que o que o entendimento dos Professores e Gestores que compuseram a pesquisa está alinhado com os fundamentos dos teóricos e com as premissas que regem a gestão democrática e participativa na educação da rede pública de ensino brasileira. Além disso, os entrevistados demonstraram reconhecer as fragilidades que ainda acontecem na efetivação desta forma de gestão, o que implica em divergência entre a teoria e a prática.

### **5.2.2 Percepção sobre a mudanças preconizadas**

Tendo como base as respostas obtidas nas entrevistas, podemos dizer que de modo geral, que os Gestores e os Professores percebem que existe na gestão democrática e participativa colocada na escola em questão, uma série de diferenças entre o que se esperava que mudasse e as mudanças concretas, e que contam como determinações existentes nas leis e diretrizes, mas que ainda não efetivadas no cotidiano da escola.

Para os respondentes, estas diferenças entre o que deveria ser feito o e que é concretizado são mais evidentes nas seguintes situações: nas de decisão. Muitas delas são tomadas apenas pelos Gestores; autoritarismo decorrente da hierarquia dos profissionais; sobre a gestão democrática e participativa, nomeadamente por parte dos pais dos alunos o que resulta na falta de uma postura mais ativa e comprometida.

O facto é que apesar de reconhecerem que está implementado na escola um modelo de gestão com princípios democráticos e participativos, os relatos indicam que ela ainda “vem sendo implantada em documentos mais do que nas ações” (Gestor C). Este tipo de percepção mostra que para que haja a mudança entre a chamada gestão tradicional para a democrática e participativa, ela não pode ser resumida apenas à alteração legal no regimento da escola.

Ainda percebo que tem falhas, as gestões, por exemplo, trabalham muitas vezes independentes, o que eu acho que foge da concepção, pois numa reunião pedagógica, num projeto, muitas vezes o Gestor, diretor e o administrativo não participam. Isso deixa uma lacuna, pois se a gestão é democrática e participativa, o ideal é que todos estejam envolvidos em prol do objetivo maior que é a escola e os alunos (Professor E).

De acordo com Catani e Gutierrez (2001), é comum que mesmo alguns anos depois de ter sido colocada como forma de gestão escolar, as diretrizes democráticas e participativas demorem para serem realmente efetivadas e percebidas pelos sujeitos envolvidos.

Ainda temos muito que aprender sobre essa questão. Falo nós porque todos estamos envolvidos nesse processo. Sair de um modelo conservador para um modelo democrático não é tão simples quanto parece. Mas estamos amadurecendo e caminhando para um consenso de que esse é o melhor caminho para todos (Professor A).

Os relatos apresentados anteriormente mostram que apesar de os entrevistados reconhecerem que ainda são necessárias aprendizagens individuais e coletivas, além de ajustes na gestão da escola em análise, eles percebem que estão havendo mudanças e que elas estão direcionando os profissionais da escola, os alunos e a comunidade para um processo de gestão democrática e participativa.

Percebo mudanças sim. O bom da gestão é que ninguém se sente dono da escola, porque você sabe que antes da gestão democrática, o diretor tratava a escola como se fosse dele, eu não vou generalizar, mas assim, a gente sabe com a experiência de que eles tratavam a escola como a casa deles, no sentido de mandar, de achar que eu que decido, é assim porque eu quero assim. E hoje com essa gestão não (Professor F).

Para Wittman e Klippel (2012), o autoritarismo é um indício característico de expressivo número de Gestores que compõem o modelo tradicional. Os citados autores explicam que isto costuma acontecer pelo facto de ser uma gestão em que existe excesso de hierarquia e falta de diálogo e de partilha entre os profissionais que compõem a administração escolar, os Professores, os alunos e a comunidade.

Contudo, cabe salientar que mesmo os entrevistados afirmando que percebem mudanças positivas com relação à abertura para o diálogo, eles consideram que ainda é preciso haver maior descentralização na tomada de decisão.

Há um espaço para a gente dialogar, algumas sugestões são atendidas e outras não porque apesar de ser uma gestão democrática e participativa, como eles realmente frisam que é, mas há um núcleo de centralismo, as pessoas estão um pouco menos centralizadas, então agora tem a opção de darmos sugestões, e algumas delas são acatadas (Professor B).

Sobre a escolha dos Gestores, a forma de trabalho e a postura deles diante dos demais membros da escola, estes aspectos foram citados como sendo algo que se destaca nas mudanças observadas pelos entrevistados desta pesquisa, conforme evidenciado nas falas abaixo:

A coordenação que está agora entendeu que não pode andar sozinha, ela tem que andar com o conselho. As decisões têm que ser tomadas juntamente com o conselho, e antes não era assim, antes o diretor se achava o dono da escola, então eu mando, eu faço é assim, eu quero, agora não! (Gestor A).

Ao tratar-se de um processo democrático de escolha dos Gestores, os entrevistados afirmam que esta é uma das mais importantes mudanças advindas deste modelo de gestão, e que mesmo ainda sendo observadas falhas, quando é comparada a teoria proposta com a prática exercida na escola, é notório o avanço do benefício trazido para a escola, os alunos e a comunidade.

Basicamente o que a gente percebe que mudou é a forma de inserção do Gestor na escola, (...) o Gestor para ingressar ele precisa fazer um curso sobre gestão, tem que ser aprovado, tem que ter uma média nesse curso como pré-requisito para participarda eleição e ele ingressar. Então acho que basicamente esse é o ponto principal (Professor D).

(...) quem tá lá foram os pais, os funcionários que escolheram não é isso? Então porque gostam do trabalho e confiam no trabalho não é isso? E também não tem aquela coisa de querer ser dono da verdade e mandar. Não tem aquele autoritarismo em excesso, porque sabe que ali é provisório, fica 3 anos e depois vai ter uma eleição em que as pessoas quem vão decidir se querem ou não um trabalho. Então acho que isso melhorou nesse sentido. (...) porque os pais têm voz, os funcionários têm voz, os Professores têm voz e acaba tudo dando certo (Professor F).

É neste contexto que a abertura ao diálogo entre os diferentes membros da escola e a participação dos pais ganha ainda mais evidência, pois, como afirma Paro (2007), não há gestão escolar democrática e participativa se não houver diversidade de vozes. Desta forma, quando o entrevistado menciona que “(...) mudou, os pais estão tendo mais abertura, a escola mais aberta com esta gestão, os pais são mais lembrados para opinar sobre os problemas da escola” (Professor E), ele sinaliza que este importante aspecto está efetivado ou pelo menos em fase de efetivação.

A realidade da escola em análise mostrou que apesar de no modelo de gestão democrática e participativa o espaço para os alunos, os pais e a comunidade não ser um direito a ser solicitado, mas sim um direito formalmente adquirido, ele ainda não é exercido da forma esperada.

Eu acho que o que mudou mais na escola com a gestão democrática foi a participação dos pais, porque como antigamente não tinha essa gestão, o secretariado era quem escolhia os coordenadores da escola, apesar de que a gente foi indicado por que a eleição não atingiu os 50% mais um dos votos de todos os Professores, alunos e de tudo. (...) o povo daqui não tem ainda essa ênfase de mostrar que realmente a escola precisa do pai, do aluno para que eleja os profissionais, pois ainda os pais, os alunos não possuem esse entendimento, então eu acredito que a participação dos pais é muito importante para que isso venha melhorar o desenvolvimento nas escolas (Gestor B).

No relato apresentado acima, fica demonstrado que a ausência da participação mais ativa dos alunos e da comunidade pode acabar comprometendo a efetiva mudança prática da gestão democrática e participativa na escola. Assim, embora o trecho da entrevista

exemplifique este fato com relação à escolha dos Gestores, ele pode ser ampliado para outras tomadas de decisão que envolvem a escola, os alunos e a própria comunidade, já que para os entrevistados, “com relação aos pais e a comunidade acho que mudou pouco, acho que ainda falta muito pra ficar como deve ser” (Gestor C).

Ainda a este respeito, de acordo com a percepção dos entrevistados, um dos fatores contribuintes para que ocorra tal diferença com relação a este aspecto de mudança teórica e mudança prática, seria a falta de conhecimento dos pais sobre a gestão democrática e participativa.

(...) falta na verdade maior interação dos pais, e também reuniões para os pais aprenderem o que é a gestão democrática. (...) Por exemplo, percebo que eles votam para a escolha dos Gestores apenas pelos que simpatizam, mas poucos se preocupam em conhecer o plano que eles têm para a escola. Sinto também que pra eles é tudo mais burocrático do que prático e do que real (Professor E).

Os dados desta categoria apontam que para os Gestores e Professores entrevistados, ainda existe na escola em análise, aspectos que ressaltam haver mudanças na gestão democrática e participativa que acabam sendo mais teóricas que reais.

### **5.2.3 A estrutura pedagógica e administrativa na gestão democrática e participativa**

É uma categoria bastante importante para a temática desta pesquisa, pois, enquanto na gestão escolar tradicional os cargos administrativos são executados por pessoas responsáveis apenas por assuntos relacionados ao planejamento, organização, controle, supervisão e funções de direção, na gestão democrática e participativa não deve mais haver este tipo de divisão.

Além disso, a função do Gestor, que na verdade passa a ser exercida por Gestores (Gestor geral – diretor, Gestor administrativo, Gestor pedagógico), é vista como fundamental, pois desta forma,

as atribuições são bem definidas, porque existe um Gestor que é o coordenador geral, o diretor, a parte administrativa e a parte pedagógica, então realmente tem uma atuação que segue realmente o Projeto Político Pedagógico da escola” (Professor B).

Importante salientar que os dados da categoria anterior mostraram que a percepção dos entrevistados é de que tais princípios ainda não estão efetivados como deveria, mas que ainda assim já há avanços nesse sentido. O fato é que com a gestão democrática e participativa, deixa de existir um Gestor que ocupa a posição de figura hierarquicamente superior aos Professores e demais membros da escola, já que ela passa a ser um espaço em que a tomada de decisão é democrática e participativa.

[...]primeiro o Gestor tem que está incluído nessa ideologia da gestão democrática, tem que ser realmente o animador, tem que ser a pessoa apaixonada pela gestão democrática e não apenas pelo cargo e pela remuneração do cargo, mas pelos princípios da gestão democrática que é realmente a participação. Não é concebível um diretor que é da gestão democrática, mas quando vai tomar decisões para que haja celeridade, deixa de convocar. Porque a gente sabe que dá trabalho, democracia dá contrato, mas há estudos que indicam que a construção coletiva ela é muito mais positiva, ela é muito mais profícua, porque como se todos pactuassem, fizessem um contrato, então ninguém vai estar impondo nada (Gestor A).

A percepção apresentada no relato acima concorda com os conceitos teóricos já expostos, pois eles indicam que na gestão escolar democrática e participativa os Gestores deixam de ser profissionais capacitados apenas tecnicamente para o desempenho da função, sendo necessário que eles também possuam saberes e habilidades que contribuam para os princípios participativos e democráticos. Como por exemplo, a capacidade para direcionar as responsabilidades e as ações de forma compartilhada, com todos os profissionais da educação presentes na escola, com os alunos e os pais, e mais assertiva, ou seja, baseadas nas necessidades de todos que compõem a escola.

As mudanças percebidas no contexto da estrutura administrativa que são advindas da gestão democrática e participativa, também são referidas por causa da sensação de autonomia que passa a ser sentida no ambiente escolar.

A direção tem um papel bastante relevante que é demonstrar que a escola é autônoma e que as decisões tomadas na escola têm respaldo jurídico, respaldo legal, e que vão ser seguidas. Apesar de seguir uma diretriz, as ações que a direção da escola decidir vão ter que ser seguidas para não contrariar a legislação da gestão democrática (Professor B).

Também nos relatos dos entrevistados sobressai a percepção de que a inclusão dos alunos, pais e comunidade na estrutura administrativa se configura como uma efetiva intenção de descentralizar a tomada de decisão. Esta é uma conjuntura no qual Catani e Gutierrez (2001) consideram que todos os sujeitos devem ser chamados para contribuir com os diversos setores da escola, como pode ser constatado na afirmação seguinte “na questão de verbas e na questão pedagógica é um avanço. Você delegar isso para a comunidade já é um

Grande avanço. É descentralizar, é retirar isso da Secretaria e do Governo e trazer mais próximo da comunidade local” (Professor D).

É nesse contexto que os Professores, figuras centrais da estrutura pedagógica, são mencionados pelos entrevistados como sendo parceiros dos Gestores, e não apenas como profissionais subordinados hierarquicamente a eles, situação que segundo eles acontecia antes da implementação da gestão democrática e participativa:

Nessa forma atual de gestão os Professores estão ao lado dos Gestores. Antes ficavam atrás deles, apenas obedecendo, mas agora participa mesmo. Sempre há conversa, mesmo que não haja acordo, mas se conversa para se chegar a um consenso que seja bom para todos de um modo geral (Professor A).

(...) na escola em que trabalho, pelo menos lá há diálogo. Nada é imposto (...) não dá pra dizer que os Professores são totalmente autônomos, mas a gestão segue uma diretriz e o que os Professores decidirem é cumprido. (...) se o Professor decidir que nesse dia não vai ter aula por algum motivo, alguma coisa assim que realmente é algo importante para os Professores, eles têm autonomia pra isso sem ter nenhuma sanção (...) (Professor B).

Assim, chegamos aos dados que evidenciam as percepções dos Professores e dos Gestores em relação às ações nas quais compreendem haver os princípios da gestão democrática e participativa.

(...) pedagogicamente tem reuniões, aí a gente senta com a coordenação, ela passa todas as informações para gente. Tem aquela conversa de qual turma você gostaria,

tipo assim: chama o Professor e diz ‘tô pensando em colocar você em tal turma o que você acha?’ É assim, e depois de ver as turmas aí a gente vai fazer o planejamento coletivo senta todo mundo para fazer o planejamento (Professor C).

Acerca desta percepção, torna-se importante salientar que conforme a Política Nacional de Educação Brasileira, a realização de reuniões entre Gestores e Professores é uma premissa estimulada em toda a rede pública de ensino no país. Contudo, estudos e relatos indicam que na prática isto não acontece, em especial quando é verificada a realidade das escolas em que a gestão ainda segue o modelo tradicional.

“Administrativamente agora é assim: a gente é consultada sobre o que fazer, a gente sabe do que vai acontecer, são tratados com a gente mesmo os assuntos que são mais diferentes” (Professor E). Este extrato ilustra que as menções obtidas nas entrevistas mostram a importância do trabalho conjunto dos profissionais que compõem as estruturas administrativas e pedagógicas.

Assim, embora mesmo com a implementação da gestão democrática e participativa continuem existindo delimitações burocráticas e de atuação entre Gestores e Professores, embora seja reconhecido pelos entrevistados efetivas mudanças que se refletem em suas funções e na escola como um todo.

O papel dos Gestores e Professores é fazer com que a escola siga em frente, é fazer com que os objetivos sejam alcançados, e para que esses objetivos sejam alcançados, tem que ouvir os Professores, o trabalho acontece através do diálogo, da participação e do respeito. (...) observamos isso agora em prática quando a pandemia iniciou. Conseguimos ver como o trabalho feito dessa forma tem um efeito melhor para todo mundo, inclusive para os alunos (Gestor C).

Os relatos apresentados nesta categoria, referente ao contexto das estruturas administrativa e pedagógica da escola em análise, indicam a prevalência de percepções que validam princípios da gestão democrática e participativa. Observamos que embora sejam reconhecidas fragilidades, os entrevistados explicitaram opiniões que evidenciam as mudanças implementadas, acreditando que outras melhorias ainda devem ser efetivadas.

#### **5.2.4 Obstáculos a serem superados**

Tendo como base os dados obtidos com os entrevistados nesta pesquisa, podemos dizer que, de modo geral, foram evidenciadas situações consideradas como obstáculos que ainda precisam ser superados para que haja a efetivação ou também a manutenção da gestão democrática e participativa na escola em análise.

Cabe salientar que nesta categoria, são tratados como obstáculos os relatos que enfatizam as seguintes características: (i) a resistência dos sujeitos (Gestores, Professores, pais e alunos) em participar; (ii) a intervenção política na escola; (iii) e o facto de haver pouco ou nenhum conhecimento sobre os princípios da gestão democrática e participativa da parte de alguns sujeitos.

Aqueles que consideram a resistência dos envolvidos em participar da gestão como obstáculo, mencionam que isso pode acontecer por causa de diferentes fatores, que podem envolver aspectos como desinteresse na mudança, ou mesmo a falta de tempo para se envolver nas atividades.

O maior obstáculo que a gente tem enfrentado é a resistência dos Professores porque queriam uma coisa diferente, uma pessoa diferente, não aceitam mudança, não querem ter trabalho, querem continuar naquele tradicionalismo: vou para sala, dou

minha aula, vou me embora e tá tudo certo (...). Então a dificuldade maior que eu acho na comunidade da escola é essa, como se faltasse mais envolvimento dos profissionais, principalmente dos Professores, que deveriam puxar a bandeira, porque com o funcionário, você conversa, ele ainda vai para ver como é, mas o Professor ele é mais resistente, acha que já sabe tudo. (...) ele só quer dar aula dele e ir embora mais cedo (Gestor A).

A falta de tempo dos Professores prejudica o trabalho com os alunos. Causa uma falta de envolvimento dos Professores, porque os alunos têm o Professor como exemplo. Se o Professor na sala puxasse esse tema, discutisse com os alunos, fizesse um trabalho, conseqüentemente eles quando crescessem ou quando chegasse em casa eles iam conversar com os pais, passar e relatar. Então eu acho que envolveria melhor, mas como o Professor não tá muito preocupado com isso, daí fica mais difícil ainda (Gestor B).

(...) eu vejo falta de interesse de todas as partes, não é de todo mundo, é claro, mas veja, tem muito aluno e pai que não se interessa, que não participa de nada mesmo sabendo que aquilo pode ser uma coisa boa pra eles. (...) ai não dá certo né? Porque as pessoas precisam estar interessadas e participar (Professor A).

Apesar de a ruptura na rigidez da hierarquia antes estabelecida pelos Gestores ter sido mencionada pelos entrevistados como sendo percebido como um aspeto favorável observado na escola em análise, para alguns ela ainda precisa de maior mudança para ser de facto atendidos os princípios da gestão democrática e participativa.

Um obstáculo eu acho que seria a questão da centralização do poder, ele é centrado ali no diretor. Isso seria um obstáculo que já vem de muitas décadas. Hoje com essa gestão ela veio para descentralizar, mas ainda não acontece. Ela é ainda ali voltada para decisão e única forma hierárquica de quem foi colocado em posição de destaque por razões que as vezes é apenas política (Professor E).

Ainda percebo que as gestões trabalham muitas vezes independentes, o que eu acho que foge da concepção, pois numa reunião pedagógica, num projeto, muitas vezes o Gestor, o diretor e o administrativo não participam. Isso deixa uma lacuna, pois se a gestão é democrática e participativa, o ideal é que todos estejam envolvidos em prol do objetivo maior que é a escola e os alunos. (Professor C).

Os aspectos referidos nos relatos apresentados acima aparecem nesta pesquisa como relacionados a resquícios de intervenção política na escola.

O principal impasse que percebo é a vontade do Gestor público, no caso o prefeito ou o governador, de querer acabar com a gestão participativa por interesse político, porque assim ele poderia continuar a indicar pessoas do seu interesse. E com a gestão democrática não há indicação. Percebo que há pouco interesse em manter a gestão participativa. Vejo que a dificuldade é essa da implantação e da manutenção, então estando implantada, mesmo assim eles ainda têm vontade de fazer um tipo de administração de gestão por interesse político (Professor B).

(...) o que me parece, eu não tenho certeza, que tem um percentual que é do governo, da prefeitura, que participa desses grupos de gestão. (...). Então o prefeito coloca essas

pessoas na escola para ganhar voto, então não se tem a real importância da escola. A escola, assim como toda sociedade, vive prejudicada infelizmente, no sentido de apenas fazer o que se interessa politicamente (Professor D).

Ainda nesta categoria, outro obstáculo destacado pelos entrevistados foi o pouco ou nenhum conhecimento dos envolvidos sobre os princípios da gestão democrática e participativa. Para eles, se “antes era obstáculo a participação dos pais, agora não é. Agora o que falta é os pais entender que eles é quem escolhem. Hoje eles são muito importantes” (Gestor B).

Para os entrevistados, são recorrentes as situações em que o pouco envolvimento dos sujeitos está relacionado com a falta de conhecimento deles sobre a importância que a participação de cada um tem na gestão democrática e participativa

Para que o pai participe a gente tem que tá adulando, então fica difícil. Por isso seria bom que tivesse algum curso, sei lá, no final de semana, que os pais realmente viessem para a escola para a gente discutir, debater, explicar para que eles entendessem melhor o que significa tudo isso. Mas infelizmente fica na correria e a gente não tem muito tempo. Aí a gente conquista aqueles que estão mais próximos da gente, aqueles que vêm todo dia na escola, aqueles que conversam com a gente (Gestor A).

Precisa de mais interação, entre todos e mais informação sobre a gestão democrática na prática do dia a dia. (...) pra mim ainda falha muito a falta de conhecimento, e não é só da comunidade e dos alunos, porque mesmo pra quem tá dentro da escola falta esse tipo de conhecimento (Professor C).

Em conjunto, os obstáculos destacados pelos entrevistados resultam na não participação, ou na participação ineficaz, dos sujeitos que compõem a escola, pois de acordo com os princípios da gestão democrática e participativa, todos os envolvidos devem ser mais ativos no cotidiano escolar.

A gente percebe que há aquela intenção, há aquela vontade, mas como os atores principais que são Professores e comunidade, acaba não tendo conhecimento disso, efetivamente eles não atendem nem a LDB, nem a Constituição, nem o Plano Nacional de Educação, assim por falta de sensibilização as pessoas realmente não sabem o porquê da gestão democrática e quais os efeitos ela vai causar na mudança, na transformação da sociedade. Como isso não se entende, dificilmente vai alcançar o objetivo (Professor D).

Embora os aspectos apresentados nesta pesquisa tratem sobre a percepção de Gestores e Professores de uma escola em específico, eles correspondem aos fatores que Cury (2005) indica como sendo os observados com maior recorrência nas escolas da rede pública de ensino que estão em processo de implementação ou em fase de manutenção da gestão democrática e participativa. Assim, eles devem receber bastante atenção das pessoas que compõem a escola e de quem formula as diretrizes legais, pois é necessário que sejam minimizados ou resolvidos.

Deste modo, por vezes a efetivação ou a manutenção da gestão escolar democrática e participativa acaba esbarrando em obstáculos que para serem superados demandam um conjunto de ações que requerem planejamento para a execução das atividades, conhecimento

e interesse pelos envolvidos e, acima de tudo, a busca por meios de fazer cumprir o que é determinado nos princípios legais que tratam sobre este modelo de gestão no Brasil.

### **5.2.5 O Projeto Político e Pedagógico na Gestão Democrática e Participativa**

Sabendo que o Projeto Político Pedagógico é o documento no qual consta todo o planejamento da escola, e que ele deve ser elaborado com base na realidade de cada instituição de ensino, envolvendo os anseios e as necessidades de todos os profissionais e dos alunos, questionamos os entrevistados sobre o entendimento que têm sobre o PPP (Projeto Político Pedagógico) na gestão democrática e participativa.

Para alguns dos respondentes, é nítida a relação existente entre o referido documento e o modelo de gestão implementado na escola em análise nesta pesquisa, de modo que “(...) um complementa o outro! O PPP, é elaborado juntamente com a comunidade, para que assim a gestão possa acontecer e os projetos também (Gestor A).

Além disso, foram obtidos relatos nos quais os entrevistados enfatizaram o Projeto Político Pedagógico como marco para a existência do modelo de gestão escolar pautado em princípios como participação coletiva, diálogo e tomada de decisão partilhada, que são elementos basilares da gestão democrática e participativa.

O PPP é entendido como um documento que vai ser utilizado e elaborado para no decorrer do ano, como se fosse um roteiro que norteará o trabalho de todos que compõem a escola. Construído a partir das especificidades da escola, e, levando em consideração, principalmente a realidade dos alunos. Uma das exigências está em como organizá-lo, o que fazer para o PPP ter elementos que colaborem para a sua elaboração e concretização, valorizando e selecionando as ideias de todos em prol do bem comum que é a escola (Professor E).

Este entendimento exposto no relato corresponde à relação que Viega e Passos (2004) dizem ser a ideal, já que o Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado de modo a ter incorporado em si as diretrizes esperadas em uma gestão democrática e participativa, além das formas viáveis para serem executadas.

Contudo, apesar de termos registrado percepções positivas, a exemplo das apresentadas anteriormente, houve nessa pesquisa o predomínio de respostas que indicaram não ser considerada como ideal a relação estabelecida entre o PPP e a gestão democrática e participativa vivenciada na escola analisada

Veja, na realidade eu acredito que tem duas situações: o dever ser e como efetivamente é. Existe o PPP e é nele que deve ter toda a participação, colocar nele as metas, os objetivos e o plano de ação da escola. Mas o dever ser é contrário, pois na realidade o PPP muitos anos chegou pronto para nós. É feito pela gestão e eles convocam a gente para apresentar. A gente sugere e opina, só que sempre com muita pressa, e fazem com que aceitemos tudo que ali está escrito. Eu percebo que não é efetivamente elaborado como deveria, de forma coletiva. Quando se trata de objetivos e plano de ação fica muito mais ao encargo da gestão, não correspondendo aos objetivos da gestão democrática (Professor D).

O PPP das escolas geralmente é para ele ser elaborado juntamente com a comunidade escolar, no caso com as pessoas que participam da escola, mas geralmente nós recebemos praticamente pronto. Às vezes a gente dá alguma sugestão, mas eu acho que muitos não seguem. Para mim a escola tem o PPP porque é obrigatório, só porque tem que ter, mas às vezes não é seguido. Mesmo quando há realmente uma atuação de

toda comunidade escolar, ele realmente serve como guia, como se fosse a constituição da escola (...) ele é importante, tem que ter o projeto político pedagógico, porque é base para seguir o projeto de educação daquela escola, ele é importantíssimo demais para de tipo de gestão (Professor B).

A falta de interesse ou de conhecimento por parte dos alunos e da comunidade externa à escola juntamente com a pouca disponibilidade de acesso ao Projeto Político Pedagógico também são apontadas como situações problema envolvendo a realidade do PPP na prática da gestão democrática e participativa percebida pelos sujeitos.

Primeiramente, o PPP não fica disponível para nós Professores. Somente quando solicitamos é que nos dão uma cópia. Sabemos que é uma ferramenta essencial na gestão democrática para que haja organização nos trabalhos dos Professores e Gestores da escola. (...). No entanto, não há participação efetiva dos Professores e da comunidade escolar (Professor A).

Esta categoria nos possibilitou compreender que existe por parte dos participantes desta pesquisa, o reconhecimento da importância do Projeto Político Pedagógico e da relação harmônica que deve haver entre a elaboração e a efetivação deste de acordo com os princípios da gestão democrática e participativa. Contudo, também evidenciou que ainda existem expressivos conflitos que envolvem a definição teórico dela e aquilo que é realmente colocado na prática do cotidiano escolar.

### 5.2.6 A escola pelo olhar da responsabilidade coletiva

Nesta categoria dos resultados apresentamos percepções dos entrevistados que ressaltam a participação para além da mera presença, ou seja, os casos em que mesmo tendo os espaços respeitados, Professores, pais, comunidade e alunos não convertem o direito à participação em autonomia. Trata-se de uma realidade que mostra fragilidades referentes à ação pautada na ideia de responsabilidade coletiva, como determina a gestão democrática e participativa.

Apesar de o modelo de gestão escolar em análise ter em seus princípios a autonomia como elemento fundamental, os dados empíricos mostram Professores e Gestores discordantes quanto a sua existência na escola. Para eles, “essa questão da autonomia é uma palavra muito bonita, mas na hora da aplicação não é bem assim, (...) eu acho que na verdade a gente não tem autonomia, a gente ainda não chegou nesse nível aqui na escola” (Gestor A).

A impossibilidade de tomar alguns tipos de decisões sem que haja alguma forma ou nível de interferência de entidades como a Secretaria Municipal da Educação é um dos aspectos que, conforme os respondentes, ainda fazem com que a autonomia descrita nos parâmetros legais seja algo presente apenas em algumas situações e ausente em outras.

Eu vejo uma certa autonomia. Claro que a escola depende dos órgãos superiores, que não está desvinculado da gestão escolar e administrativa do município, mas algumas coisas ela tem autonomia por exemplo na atuação de um projeto. Apesar de ter um suporte da administração no geral, ela tem autonomia de colocar aquele projeto em prática, então a autonomia para os projetos tem acontecimento (Professor B).

A escola possui autonomia em certas situações, mas não são em todas. (...) exemplo: vamos fechar a escola durante a semana, mesmo com justificativa a gente não tem autonomia pra isso, então ser agir assim passa por cima do secretariado. A gente tem autonomia em coisas mais leves, coisas de participação, dos projetos e de eventos da escola, como alguma campanha. Nessa parte temos essa liberdade de realizar qualquer tipo de evento na escola que não tenha que caminhar para secretaria o que a gente tá fazendo (Gestor B).

Entre as tomadas de decisão autônomas, é considerado como destaque a composição do quadro de Gestores, pois se antes os nomes eram indicados por pessoas externas à escola, com a gestão democrática e participativa a escolha passou a ser constituída por quem vivencia a realidade do local.

Em relação de ter mais autonomia, eu vejo o fato de não ter mais o receio de ter interferência do poder público para mudar uma direção (...) então isso aí deu uma certa segurança aos Professores, até para elaborar os trabalhos. (...) Na prática mesmo surgiu a oportunidade do Professor escolher quando vai mudar um Gestor. Essa mudança de podermos eleger os Gestores, isso sim foi uma grande mudança pra escola (Professor B).

Para os entrevistados, as dificuldades ainda impostas pelo que eles entendem como sendo resquícios de hierarquia, seja ela exercida por instâncias da administração pública, ou mesmo a que ocorre entre os próprios sujeitos da escola, têm impacto nas situações em que a presença das pessoas não é convertida em efetiva participação no processo democrático.

(...)atualmente os pais são convidados a participar de reuniões. Lá eles têm espaço pra reivindicar o que acham que não está indo bem, mas percebo que muitas vezes, tanto os Gestores quanto os Professores, não se sentem confortáveis com essa participação dos pais para opinarem sobre assuntos referentes a escola (Professor F)

eu acho interessante porque os pais, funcionários e alunos são chamados para participar. Eles têm essa liberdade de participar da escolha dos coordenadores e Gestores. (...) mas na prática não acontece como deveria ser (...)eles quase não vão, e quem vai tá lá mas não participa. Ai as decisões ficam nas mãos dos mesmos, dos Gestores (Professor E).

Sobre esse aspecto citamos Fernandes (2016) para destacar que embora as escolas com gestão democrática e participativa se proponham a ser espaços abertos para todos, são bastante comuns os casos em que os sujeitos mais externos a ela, como os pais e demais membros da comunidade, não se sintam à vontade para se expressarem. Assim, a presença acaba não sendo de facto um exemplo de participação.

No que se refere ao Conselho Escolar, elemento apontado como fundamental para que aconteça a gestão democrática e participativa (Schlesener, 2011), a presença deste na prática do cotidiano da escola é reconhecida em relatos como: “nós temos eles dando sugestão, fiscalizando e acompanhando as atividades, estimulando as atividades extraclasse e os projetos na escola” (Gestor A). Também em ocorrências extracurriculares o Conselho Escolar é referido por “se somar a escola para resolver situações que não são apenas de educação e que a escola por si só não pode resolver” (Gestor C).

Para os entrevistados, com a efetivação da gestão democrática e participativa, tornou-se perceptível a atuação do Conselho Escolar, passando a ter harmonia entre o que é

realizado por ele no cotidiano da escola, e a proposta implementada de forma documental. Este aspecto pode ser observado em afirmações como: “a gente agora sabe que eles estão começando a fazer um trabalho mais sério dentro da escola. A gente vê que o conselho convida para reuniões e comunicam sobre a importância da atuação de todos na escola” (Gestor B).

Contudo, esta percepção de haver na escola um Conselho Escolar atuante não é unânime entre os entrevistados, pois, alguns referiram-se a ele como sendo “(...) somente documentado! Formado por pessoas escolhidas sem eleição e que não atuam em nada na escola” (Professor F). Há também afirmações que colocam o Conselho Escolar em condição de agrupamento figurativo<sup>14</sup>, pois “eles vão lá só para assinar realmente para justificar que existe um conselho, documentos para dizer que há uma participação da comunidade e no caso do conselho” (Professor C).

Em suma, o que sobressai nos relatos dos entrevistados a respeito dessa categoria é o reconhecimento de haver na escola, após a implementação da gestão democrática e participativa, um chamamento de todos para a participação. E apesar de serem apontadas falhas com relação à própria conduta individual em benefício do coletivo, é referido que o papel de todos tem importância na busca pelos resultados desejados

### **5.2.7 Eu profissional com a Gestão Democrática e Participativa**

Conforme apresentado na fundamentação teórica desta pesquisa, ao procurar-se ter uma escola em que a gestão seja efetivamente democrática e participativa, não basta elaborar leis, normas e diretrizes a serem enviadas para a instituição de ensino. Mais do que isso, é

---

<sup>14</sup> A expressão figurativa foi utilizada com denotação de algo com pouca ou nenhuma ação, ou seja, como um agrupamento existente somente de forma de teórica.

preciso que profissionais, alunos e comunidade sejam de facto envolvidos no projeto, já que as ações e seus resultados devem ter como foco o coletivo.

Ao definirmos a pertinência desta categoria, compreendemos ser necessário identificar a percepção dos participantes com relação a sua individualidade diante dos princípios da gestão democrática e participativa realizadas na escola em que trabalham, e onde convivem com alunos e outros profissionais.

Fiquei mais comedida, aprendi a ouvir as críticas e interpretar, que é o mais difícil, porque quando a gente faz uma atividade, um projeto a gente faz buscando o sucesso, os objetivos que você está fazendo, mas nem sempre isso acontece e aí você tem que saber ouvir e você tem que interpretar e melhorar a sua prática, e entender essas críticas que você recebe, ser mais tolerante (Gestor A).

A gente muda, porque assim a gente cresce. A gente aprende todos os dias, aprende com os alunos, aprende com o porteiro da escola, com a moça que faz a merenda, aprende como ser humano e vai crescendo (Professor F).

Diante desse entendimento, perguntamos aos participantes desta pesquisa qual a percepção deles com relação ao papel que desenvolvem na escola, bem como sobre a participação individual em intervenções, ações e projetos que passaram a ser realizados na escola depois da implantação da gestão democrática e participativa.

O reconhecimento da maior abertura em processos que envolvem tomada de decisão, juntamente com a sensação de haver mais compartilhamento entre os profissionais e a comunidade, foram aspectos mencionados com destaque.

Como Professora eu agora participo de todas as etapas, desde a criação do projeto até a execução (...) a gente tem o poder de participar das decisões financeiras, levar material para desenvolver em casa, convocar outras pessoas, alunos e pais para ajudar para que a coisa dê certo (Professor A).

(...)os projetos não são mais feitos apenas como mandam, não vêm direcionado do maior para a gente, a gente constrói junto com os Professores e junto com o conselho que leva os projetos que foram construídos para ver se eles acham que estão de acordo, e aí a gente coloca em prática (Gestor B).

Contudo, há quem considere que a mudança até então observada não teve muito impacto na rotina da escola. Para este entrevistado, “talvez diminuiu a pressão, porque quando você tem uma postura democrática, independentemente da situação, você não vai querer impor as coisas para o seu aluno” (Professor D). Assim, o entrevistado salienta que a relação dos profissionais da educação com os alunos e com a comunidade deve ser sempre pautada no diálogo, numa espécie de “respeito em mão dupla<sup>15</sup>, e nunca de imposição” (Professor D).

O processo de diálogo que está presente no modelo de gestão escolar democrática e participativa deve ser capaz de atingir positivamente os envolvidos, de modo que eles se sintam mais valorizados e assim, conseqüentemente mais motivados (Paro, 2007). Desta forma, é esperado que seja refletido na realização das atividades rotineiras e no incentivo próprio e dos outros para participarem dos demais projetos.

---

<sup>15</sup> Expressão comumente utilizada para representar algo em reciprocidade, ou seja, uma relação em que ambos os envolvidos são beneficiados.

O que mudou no meu papel de Professora foi por ter uma certa autonomia que a gente, antes não tinha. Como também ter mais abertura para falar, opinar, discordar. Essa escola que trabalho atualmente tem uma gestão com capacidade de ouvir a todos. Tenho autonomia para trabalhar como gosto, inovando e com apoio dos Gestores e dos colegas (Gestor C).

O meu papel de Professora tornou-se mais valorizado. Isso porque eu sou ouvida, tenho voz para apresentar quando tenho ideias para trabalhar com projetos, ou até mesmo para coisas mais simples, como passar um filme para meus alunos, e recebo todo apoio. Acho isso muito importante (Professor F).

Outra menção observada é a ênfase que os entrevistados deram para a postura mais ativa que assumiram diante dos pais e dos alunos, e que na percepção deles é materializada por meio de ações de incentivo à participação nas decisões e projetos, além do acompanhamento da execução deles.

Costumo participar das reuniões, dos projetos, de tudo. Me envolvo de corpo, alma e coração e incentivo meus alunos, assim como os pais para apoiarem a escola. As vezes convido outros profissionais para participar, dando sua contribuição (...) quero que todos entendam que a escola é um espaço onde podem opinar, criticar, argumentar, e contribuir para o trabalho ser melhorado (Professor E).

A partir dos dados analisados, esta categoria nos revela que apesar de reconhecerem que ainda existem fragilidades na gestão democrática e participativa que vivenciam, os entrevistados se sentem mais à vontade não apenas para o desempenho de suas atribuições

básicas, mas também para que haja maior interação com os demais profissionais, pais e alunos.

Em síntese, os resultados apresentados neste capítulo revelam que, conforme a percepção dos Professores e Gestores entrevistados, a escola foco desta pesquisa possui de forma prática o modelo de gestão democrática e participativa implementado. Contudo, apesar disso esses sujeitos reconhecem ainda haver problemas referentes a aspectos que não acontecem exatamente como deveria ser, o que reforça a necessidade de o assunto ser trabalhado com todos os envolvidos, para que Gestores, Professores, alunos e pais possam compreender seus papéis individuais e coletivos nesse modelo de gestão, e de fato ocuparem seus espaços.

## **CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 Conclusão**

A investigação norteadora desta pesquisa de mestrado fundamentou-se na percepção de Gestores e Professores de uma escola de rede pública de ensino localizada no município de Barra dos Coqueiros, na Região Nordeste do Brasil, na qual está implementada a Gestão Democrática e Participativa. A partir das escolhas teóricas e metodológicas foram evidenciados dados importantes com relação à forma como este modelo de gestão está sendo efetivado na unidade de ensino, seja pela perspectiva da lei e das diretrizes de sua instituição, seja pelo entendimento dos profissionais que a vivenciam de forma cotidiana.

No âmbito dos elementos que mais comumente caracterizam a Gestão Democrática e Participativa, sendo eles: escolha dos Gestores por meio de eleição; descentralização da tomada de decisões; participação mais ativa de Gestores, Professores, alunos e comunidade em prol da qualidade da educação e da escola; elaboração conjunta e democrática de documentos como o Projeto Político Pedagógico; maior abertura para a fala de todos que compõem a escola; os entrevistados se posicionaram favoráveis às mudanças por eles observadas na escola foco dessa análise.

Percebeu-se nas falas dos entrevistados que mesmo para aqueles que reconhecem progresso no modelo de gestão vigente, trata-se de uma mudança cultural, o que por si só necessita de tempo para assimilação, de formação para melhor conhecer as possibilidades, de interesse individual e coletivo daqueles que fazem parte da escola (Gestores, Professores, alunos e pais), e até mesmo aceitação, visto que com a Gestão Democrática e Participativa

aspectos como excesso de hierarquia, falta de diálogo e de partilha entre os profissionais não devem jamais existir.

Uma outra perspectiva em destaque são as mudanças acerca da estrutura pedagógica e administrativa. A relevância destes aspectos está no facto de que a tomada de decisão deixa de ser centralizada e hierarquizada, passando a ser partilhada, ainda que a gestão permaneça centrada nas figuras do Gestor geral, diretor e Gestores administrativos. Contexto que coaduna com a implementação de processo eleitoral, democrático e participativo, para a escolha dos Gestores, validada pela escolha de Professores, servidores da escola e alunos.

É importante salientar que foi bastante frisado pelos entrevistados o reconhecimento de, apesar das mudanças positivas que são vivenciadas no cotidiano das atividades escolares, ainda haver fragilidades com relação à efetivação do modelo democrático e participativo de gestão. Sendo assim, para eles, os avanços ainda não foram suficientes para sanar divergências entre as mudanças teóricas (tratadas na forma da lei) e as mudanças práticas (tratadas na prática escolar).

A respeito das fragilidades, foram destaque a resistência dos sujeitos (Gestores, Professores, pais e alunos) em participar mais ativamente da Gestão Democrática e Participativa; resquícios de intervenção política na escola; e o facto de haver pouco ou nenhum conhecimento sobre os princípios deste modelo de gestão por alguns sujeitos que compõem a escola. Apesar de serem aspectos relevantes para que haja a efetivação da Gestão Democrática e Participativa, ressalta-se que outros estudos sobre o tema também apontam a ocorrência de fragilidades similares, reiterando que o fator cultural tende a ser a barreira mais difícil e mais demorada a ser vencida nesse processo.

Ademais, é preciso reconhecer que a implementação de leis, diretrizes e regras não são ações suficientes para que haja uma efetiva mudança de postura no que se refere à forma de gestão implementada nas escolas. Para além disso, é preciso que haja formação continuada

voltada para o assunto, pois as pessoas envolvidas devem estar cientes do que se trata, das próprias capacidades de participação, das limitações e possibilidades legais e estruturais. Sendo assim, compreende-se o facto de ainda haver, e de persistirem, divergências que envolvem, entre outras coisas, o olhar da responsabilidade coletiva e do eu profissional, aluno, comunidade, na condição de parte atuante e fundamental de todo o processo.

Deste modo, torna-se imprescindível que ao implementar a Gestão Democrática e Participativa, as secretarias de educação promovem para os envolvidos (Gestores, Professores, alunos e comunidade) momentos de diálogo, orientação e mesmo capacitação de forma contínua. Assim, vislumbra-se que a tão desejada mudança cultural acerca da participação e do envolvimento com as atividades que compõem a escola passe a ser realidade não apenas em termos teóricos, mas também, e principalmente, na prática desses sujeitos.

## **6.2 Limitações e Recomendações**

Apesar desta pesquisa ter conseguido alcançar os objetivos propostos, demarcamos como limitação a realização da coleta de dados com profissionais de apenas uma escola. Isso porque, a princípio, pretendia-se que a recolha de dados fosse feita em duas escolas, ambas do mesmo Estado, porém de municípios diferentes, e em momentos distintos com relação à efetivação da Gestão Democrática e Participativa.

Embora fosse maior a riqueza de dados a ser obtida por meio da coleta conjunta em duas unidades de ensino, reconheceu-se que o tempo para a pesquisa e a escrita da dissertação do mestrado, somado às restrições causadas pela pandemia do Corona vírus, não seria viável para que tal proposta fosse efetivada com a qualidade condizente com a formação em nível de mestrado. Sendo assim, coloca-se como recomendação a realização de pesquisa similar em

escolas de um mesmo Estado que estejam em fases diferentes da implementação da Gestão Democrática e Participativa.

Outra sugestão é a inclusão de alunos e de pais como respondentes das entrevistas, de modo a ampliar a discussão com a apresentação e a análise da percepção desse outro grupo de sujeitos a respeito do assunto. Por fim, outra possibilidade é a realização de novas pesquisas com observação em campo, ou seja, com o acompanhamento do cotidiano de uma escola onde há Gestão Democrática e Participativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beisiegel, C. R. (2006). *Relações entre a quantidade e a qualidade no ensino comum*. A Qualidade do Ensino na Escola Pública. Brasília: Liber Livro, 111-122.
- Borges, A. (2004). *Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha*. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, 18 (3), 78-89.
- Bordignon, G., & Gracindo, R. V. (2000). *Gestão da educação: o município e a escola*. Em Ferreira, N. S., & Aguiar, M. Â. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 147-176.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado.
- Brasil. (2004). Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Ministério da Educação. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília.
- Brasil. (1996). *Lei n.º 9394/96 do Ministério da Educação*. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brito, R. (2013). *Gestão e comunidade escolar*. Brasília: Liber Livro.
- Catani, A. M., & Gutierrez, G. (2001). Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. Em Ferreira, N. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 59-75.
- Charlot, B. (2005). *Relação com o saber, formação dos Professores e globalização: questões para a educação hoje*. Porto Alegre: Artmed.

- Costa, L. P., & Santa Bárbara, R. B. (2008). A educação da criança na idade antiga e média. *Em Jornada de estudos antigos e medievais e VI ciclo de estudos antigos e medievais do Paraná e Santa Catarina*. 7. Anais. 1-15.
- Creswel, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto* (2.<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, L. A. (1986). *A Educação nas Constituições Brasileiras: análise e propostas*. Revista Educação & Sociedade. São Paulo: Cortez, 8 (23), 5-24.
- Cury, C. R. (2005) Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino. Em Oliveira, M. A. (org.). *Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Di Giorgi, C. A., & Leite, Y. U. (2010). *A qualidade da escola pública, na perspectiva democrática e popular*. Série-Estudos: Campo Grande. 30, 305-323.
- Dourado, L. F. (2008). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. Em Ferreira, N. S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Dourado, L.F. (2013). *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Brasília: CONSED.
- Drabach, N., & Mousquer, M. E. (2009). *Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades*. Currículo sem Fronteiras. 9 (2), 258-285.
- Fernandes, P. T. (2016). *Gestão democrática em uma escola pública: o perfil de participação dos pais e suas percepções sobre a mesma*. 190f. Dissertação (Mestrado em ciência e tecnologia) – Faculdade de Ciência e Tecnologia da Presidente Prudente, Presidente Prudente.

- Gadotti, M. (2008). *Reinventando Paulo Freire no Século 21*. São Paulo: Livraria e Instituto Paulo Freire.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (6.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Heccus Editora.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Ed. Positivo.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Mariano, M. R. (2012). *A educação da antiguidade aos nossos dias - Em busca de indícios da origem das avaliações*. Revista Tempos e Espaços em Educação, 1, 61-76.
- Mutim, A. L. (2000). *Gestão Escolar Participativa: sonho e realidade*. Tese de Doutorado; Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Oliveira, I. C., & Menezes, I. V. (2018). *Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar*. Cad. Pesqui., 48 (169).
- Paixão, C. J. (2013). *Episteme dos métodos*. Filosofia e Educação, 5 (2), 43-56.
- Paro, V. H. (2010). *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.
- Peixoto, R., Oliveira, M., & Maio, E. R. (2014). *Educação escolar: uma necessidade a partir das mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Unicamp.
- Rocha, R. (2009). *A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil*. Revista Pós Ciências Sociais, São Luis, 1 (11), 41-57.
- Santos, J. C. (1998). *Democracia institucional na escola: discussão teórica*. Revista de Administração Educacional, Recife, 1 (2), 41-101.
- Saviani, D. (2007). *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados.

- Schlesener, A. H. (2011). Gestão Democrática da educação e formação dos Conselhos Escolares. Em Ferreira, N. S. (org.). *Políticas Públicas e Gestão da Educação: polêmicos, fundamentos e análises*.
- Silva, I. G. (2003) *Democracia e participação na “reforma” do estado*. São Paulo: Cortez.
- Souza, Â.R. (2012). *A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola*. Rev. Bras. Educ. Rio de Janeiro, 17 (49).
- Vasconcelos, C. S. (2009). *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político –pedagógico ao cotidiano da sala de aula* (12.ª ed.). São Paulo: Libertad.
- Veiga, I., & Passos, A. (2004). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. Em Veiga, I. P. (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: SP. Papirus.
- Vieira, S. L., & Farias, I. M. (2003). *Política Educacional no Brasil: introdução histórica*. Brasília: Plano Editora.
- Wittman, L. C., & Klippel, S. R. (2012). *A prática da gestão democrática no ambiente escolar*. Curitiba: Inter Saberes.

**APÊNDICE - A****ENTREVISTA**

1. Como são definidos os objetivos as metas as estratégias e os planos de ação da sua escola??
2. E para você o que caracteriza uma gestão escolar democrática e participativa?
3. Você considera que a escola onde trabalha a gestão é democrática e participativa?
4. Como sua escola vem passando por esse processo de implantação da gestão democrática e participativa? O que você acha que mudou até o momento?
5. Na sua opinião quais os principais obstáculos se houver que existem relativamente a essa implementação de gestão democrática e participativa?
6. Como o projeto político pedagógico da sua escola é entendido no contexto da gestão democrática e participativa?
7. Como sua escola se organiza e se estrutura pedagógica e administrativamente para seguir as concepções da gestão democrática e participativa?
8. Considera que na sua escola existem hoje algumas práticas de autonomia e participação? Gostaria de dar algum exemplo?
9. Como o conselho escolar desempenha o seu papel na escola?
10. Qual o papel dos professores e gestores neste modelo de gestão democrática e participativa?
11. O que mudou no seu papel na escola tendo em conta a gestão democrática e participativa?
12. Você costuma participar das intervenções ações ou projetos da escola de que forma?
13. Acha que assegurar a qualidade e a eficiência da escola é assumida como responsabilidade coletiva dos gestores e professores?
14. Qual a diferença entre a gestão democrática implantada na sua escola e a que você deseja, quer dar exemplos?

## APÊNDICE – B

Este questionário tem o objetivo de coletar informações sociodemográficas sobre gestores e professores de uma escola pública brasileira.

Os dados obtidos serão utilizados na Pesquisa de Mestrado intitulada: A efetivação da gestão democrática e participativa a partir da percepção dos sujeitos que compõe uma escola pública brasileira, realizada pelo IPS – Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, em Portugal.

As perguntas devem ser respondidas conforme orientação de cada item. Ao terminar, o questionário deverá ser salvo e enviado à pesquisadora. Ressalto que as informações coletadas serão utilizadas respeitando o sigilo das fontes.

Muito obrigada por sua cooperação.

1. Qual o seu gênero (sexo)?

Feminino                  Masculino                  Outro

2. Qual é a sua idade?

Menos de 30                  30-49                  49-50                  50-60                  60+

3. Qual o curso superior que você concluiu?

Educação Superior – Pedagogia

Educação Superior – Licenciatura

INFORME QUAL : \_\_\_\_\_

Educação Superior – Outros cursos

INFORME QUAL : \_\_\_\_\_

4. Quando sua formação superior foi concluída:

A menos de dez anos                  A mais de dez anos                  A mais de 20 anos

5. Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?

*Por favor, marque apenas uma alternativa.*

Inferior à educação superior

Educação superior – Curso Superior de Tecnologia

Educação Superior – Pedagogia

Educação Superior – Licenciatura

Educação Superior – Outros cursos

Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar

Especialização (Lato Sensu) em outras áreas

Mestrado (Stricto Sensu)

Doutorado (Stricto Sensu)

6. Quando sua formação mencionada acima foi concluída:

A menos de dez anos

A mais de dez anos

A mais de 20 anos

7. Há quanto tempo trabalha nesta escola?

1- 2 anos

3-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

Mais de 20 anos

8. Nesta escola você atua como:

Gestor( a)

Professor(a)

9. Há quanto tempo trabalha nesta escola exercendo a função atual?

1- 2 anos

3-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

Mais de 20 anos

10. Qual a sua carga horária de trabalho nesta escola?

Quatro horas

Oito horas

Mais de oito horas

11. Você tem horas de estudo na escola? (dedicada a sua função na escola?)

Sim, sempre    Sim, poucas vezes    Raramente    Não, nunca

12. Você costuma participar de cursos de formação continuada pela escola e/ou rede municipal de ensino?

Sim, sempre    Sim, poucas vezes    Raramente    Não, nunca

13. Quanto tempo tem o último curso de formação que você fez?

1- 2 anos    3-5 anos    6-10 anos    11-15 anos    16-20 anos    Mais de 20 anos

14. Você sabe o que é a Gestão Democrática e Participativa?

Sim, conheço bem    Sim, mas não conheço bem    Não, mas já ouvi falar    Não, nunca ouvi falar

15. Você sabe que está implementada na sua escola a Gestão Democrática e Participativa?

Sim    Não

16. Se sim, de que forma você a percebe no cotidiano escolar (pode marcar mais de 1 opção)

Gestores e professores se somam no estabelecimento de objetivos e na solução de problemas

O gestores lidera de com princípios educacionais democráticos

As responsabilidades e as ações são compartilhadas entre todos da escola

Participação de todos nas tomadas de decisões

Maior envolvimento de gestores, professores e alunos em atividades extracurricular

Valorização das habilidades de relacionamento dos professores e dos gestores

Foco não apenas nos conteúdos didáticos, mas também na formação cidadã

Maior articulação entre escola, alunos e comunidade

Interesse dos profissionais também pela formação social mais ampla

Reconhecimento da realidade social, econômica e cultural dos alunos

17. Enquanto profissional da educação, já participou de algum curso, treinamento ou programa sobre Gestão Democrática e Participativa na escola?

Sim Não