



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO
POLO PALMEIRA DOS ÍNDIOS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

ELISA MARIA DA SILVA
SANDRA OLÍVIA DUARTE ANASTÁCIO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO: UM
ESTUDO SOBRE O ESTADO DA ARTE NO PPGE/CEDU/UFAL DE 2013 A 2023**

PALMEIRA DOS ÍNDIOS

2025

ELISA MARIA DA SILVA
SANDRA OLÍVIA DUARTE ANASTÁCIO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO: UM
ESTUDO SOBRE O ESTADO DA ARTE NO PPGE/CEDU/UFAL DE 2013 A 2023.**

Artigo apresentado ao programa de pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Alagoas, como requisito para Defesa da Especialização em Gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Leandro da Cruz Neto

PALMEIRA DOS ÍNDIOS

2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

Elisa Maria da Silva
Sandra Olívia Duarte Anastácio

Gestão democrática da educação e sua implementação: um estudo sobre o Estado da Arte no
PPGE/CEDU/UFAL de 2013 a 2023.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
banca examinadora do curso de Pós-graduação
em **Gestão Educacional** da Universidade Federal
de Alagoas e aprovada em ____ de _____ de
2025.

Orientador – Prof. Dr. Tiago Leandro da C. Neto
(em licença médica)

Banca examinadora: 1



Documento assinado digitalmente
RODRIGO PEREIRA
Data: 12/05/2025 10:50:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador/a- Prof. Dr. Rodrigo Pereira

Banca examinadora: 2



Documento assinado digitalmente
EMILLYN ROSA
Data: 09/05/2025 19:43:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador/a- Prof. Dra. Emillyn Rosa

Gestão democrática da educação e sua implementação: um estudo sobre o Estado da Arte no PPGE/CEDU/UFAL de 2013 a 2023.

Elisa Maria da Silva¹
Sandra Olívia Duarte Anastácio²

RESUMO: O objetivo desse artigo é apresentar um estudo sobre o modelo de Gestão Democrática (GD) na educação básica através de um Estado da Arte de Pesquisas realizadas no PPGE/CEDU/UFAL. A Gestão Democrática (GD) é um modelo de gestão escolar que busca a participação ativa de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, visando uma educação mais inclusiva e participativa. O texto cumpre a etapa final do curso de Especialização em Gestão Escolar (2024 - 2025) da Universidade Federal de Alagoas. Adotando uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa analisou produções acadêmicas dos programas de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), realizadas entre 2013 e 2023. Através de uma pesquisa documental em teses, dissertações e artigos científicos disponíveis no repositório institucional da universidade, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo para identificar padrões e tendências nas produções acadêmicas sobre a implementação da GD em escolas públicas. O estudo também incorporou a revisão da literatura sobre o tema, comparando os resultados encontrados com as diretrizes das políticas educacionais brasileiras, com o objetivo de identificar convergências e lacunas entre teoria e prática. Com base na análise apresentada, conclui-se que, embora a gestão democrática esteja assegurada na legislação brasileira e reconhecida como um modelo ideal para promover a participação e a cidadania no ambiente escolar, sua implementação plena e efetiva ainda enfrenta desafios significativos.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Educação Básica; Participação Escolar.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo sobre o modelo de Gestão Democrática (GD) na educação básica através de um Estado da Arte de Pesquisas realizadas no PPGE/CEDU/UFAL. Nesse sentido, buscou-se realizar um Estado da

¹ Graduada em Letras Português. Professora da SEMED - Angelim/PE. E-mail: elisa.silva@upe.br.

² Graduada em Letras Português.. Professora na Rede Privada. E-mail: sandraoliviaduarte@gmail.com

Arte sobre o campo de conhecimento do modelo de gestão democrático escolar, analisando, especificamente, o que as pesquisas do programa de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Alagoas apontam para esses impactos nos últimos 10 anos.

O estudo explorou a problemática referente às implicações observadas na qualidade da educação básica em função da política educacional brasileira voltada à gestão democrática na organização escolar.

O mapeamento do conhecimento sobre gestão democrática é essencial devido ao papel central que esse modelo de gestão ocupa na promoção de uma educação mais inclusiva, participativa e equitativa. Nos últimos anos, as políticas educacionais têm enfatizado a gestão democrática como um caminho para integrar a comunidade escolar na tomada de decisões, fortalecendo o vínculo entre escola, estudantes, famílias e a sociedade em geral. Nesse contexto, compreender o atual estado de conhecimento sobre o tema permite avaliar como essas práticas influenciam aspectos como a qualidade da educação, a cultura organizacional das escolas e a participação cidadã na educação básica.

Essa sistematização oferece aos gestores, educadores e formuladores de políticas um panorama atualizado e fundamentado para orientar a adoção de práticas que promovam um ambiente escolar democrático e participativo. Também contribui para identificar boas práticas, preencher lacunas no conhecimento e propor inovações que visem à melhoria contínua da qualidade educacional no Brasil.

O texto está dividido em 4 seções. Na primeira seção apresentamos ao leitor a metodologia adotada; na segunda seção os conceitos que orientam a nossa discussão, na terceira seção, apresentamos os resultados do estudos e por fim, as considerações finais.

METODOLOGIA:

Este é um estudo de natureza qualitativa. Apresenta um mapeamento e análise de produções acadêmicas relacionadas à gestão democrática na educação básica, realizadas no âmbito dos programas de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) nos últimos 10 anos. A escolha do

programa se deu em razão do curso de especialização em conclusão ser, também, da UFAL.

O levantamento de dados foi realizado por meio do banco de teses e dissertações disponíveis no repositório institucional da UFAL.³ Os critérios de inclusão consideraram estudos publicados entre 2013 e 2023, que abordassem especificamente o impacto da gestão democrática em escolas públicas, a partir de indicadores de qualidade, práticas implementadas e desafios enfrentados.

A partir da seleção dos materiais, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo com o objetivo de identificar padrões, categorias e tendências nas produções acadêmicas examinadas. Essa abordagem possibilitou uma compreensão aprofundada acerca da forma como a gestão democrática tem sido representada, seus impactos na educação básica e os fatores que condicionam sua implementação no contexto das escolas públicas.

O estudo também incorporou a revisão de literatura sobre gestão democrática na educação, com base em autores estudados durante o curso, para referenciar conceitualmente a discussão dos resultados. Por fim, as práticas e desafios identificados foram comparados com as diretrizes das políticas educacionais brasileiras, buscando destacar convergências e lacunas entre teoria e prática. Essa metodologia possibilitou uma sistematização das contribuições acadêmicas sobre o tema, oferecendo um panorama crítico e atualizado que pode subsidiar gestores e educadores na promoção de uma gestão democrática eficaz e alinhada aos princípios de inclusão e participação cidadã.

CONCEITOS GERAIS

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Este artigo explora o modelo de Gestão Democrática, que é mais que um modelo de administração escolar, é um caminho que envolve a participação de todos na construção do ambiente educacional e tem como foco envolver a comunidade escolar nos rumos da escola, portanto nesse modelo de gestão a escola não é uma unidade executora do sistema educacional ela é, também,

³ <https://www.repositorio.ufal.br/>

protagonista dos processos pedagógicos que nela são desenvolvidos. Nesse modelo de gestão, cada segmento da comunidade escolar – gestores, professores, estudantes, familiares e demais profissionais da educação – devem ter voz e papel ativo nas decisões que impactam a escola e o aprendizado. A ideia central é que a educação pública em sendo “pública” seja resultado do que todos desejam na comunidade a qual ela está inserida, onde a comunidade escolar possa expressar suas ideias, refletir sobre problemas e trabalhar junto para encontrar soluções. Segundo o guia *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*, organizado por Maria Beatriz Luce e Isabel Letícia Pedroso de Medeiros,

No discurso pedagógico, a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos nesse campo, no que se refere aos sistemas, de um modo geral, e nas unidades de ensino – as escolas e universidades. (Luce; Medeiros, 2006, p. 18)

A gestão democrática promove o diálogo e o respeito pelas opiniões diversas. Ela reconhece que cada pessoa traz experiências e perspectivas que podem enriquecer o espaço escolar e as decisões que nele são tomadas. Em vez de uma administração centralizada, onde as decisões vêm de cima, a gestão democrática valoriza a colaboração e a participação em cada escolha, desde a definição de projetos pedagógicos até a organização de eventos e atividades, portanto uma gestão descentralizada. No lugar de uma gestão autoritária, uma gestão participativa e no lugar de uma escola sem autonomia, uma escola que tenha relativa autonomia nos seus processos pedagógicos e administrativos.

A gestão democrática, enquanto modelo de administração das escolas públicas, passou a integrar as propostas governamentais nas décadas finais do século XX e início do século XXI, resultado das mobilizações da sociedade civil em prol de uma gestão escolar fundamentada nos princípios democráticos e na livre escolha pela comunidade escolar. A democratização da educação encontrou respaldo na Constituição de 1988, que consagrou o princípio da Gestão Democrática (Art 206). Sua implementação foi impulsionada pela adesão de estados e municípios a essa nova abordagem de gestão, concretizada por meio da

elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), da criação de Conselhos Escolares como órgãos colegiados de representação coletiva na maioria das regiões, e pela escolha do gestor como uma forma de introduzir práticas democráticas no ambiente escolar. Esse modelo é garantido pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB), que reitera tal princípio (art. 3º, inciso VIII), determinando ainda que a gestão democrática deve ser regida pela própria LDB e, em cada realidade específica, pela legislação dos sistemas de ensino. A legislação vê a participação ativa como fundamental para que a escola seja um lugar de aprendizado, não apenas de conteúdos, mas de cidadania e de convivência em sociedade. Assim, a gestão democrática não é só um método de administração: é um compromisso de tornar a escola um espaço acolhedor e participativo, onde o desenvolvimento acontece junto e cada voz é uma contribuição valiosa para o bem de todos.

Lück (2010, p. 35) conceitua a gestão educacional como “processo de gerir a dinâmica dos sistemas de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas”. A gestão democrática na educação configura-se como um mecanismo para aprimorar a qualidade do ensino, demandando, entre outras medidas, a ampliação dos espaços de participação dos atores envolvidos no desenvolvimento das atividades escolares. A gestão democrática “implica processos de participação, autonomia e divisão do poder, o que sugere corresponsabilidade, divisão, descentralização, inclusive no campo político” (SANTOS, 2011, p. 42).

PRÁTICAS E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As práticas e desafios da gestão democrática refletem as realidades e as complexidades de colocar em prática um modelo de gestão que é, por si só, transformador e inclusivo. No ideal, as práticas da gestão democrática começam com o incentivo ao diálogo entre todos os membros da comunidade escolar. São reuniões frequentes, conselhos escolares e até eleições para diretores, onde todos têm a oportunidade de se manifestar e fazer suas escolhas. Essa é uma prática que visa não apenas a inclusão, mas também a construção coletiva do caminho que a escola deve seguir. A gestão democrática vai além da realização de eleições para diretores, sendo este apenas o ponto de partida. Ela se concretiza por meio da

participação ativa, da descentralização das ações e da garantia de autonomia pedagógica e financeira. A participação, considerada o alicerce fundamental desse princípio, é um elemento indispensável e insubstituível para sua efetivação.

No entanto, apesar da beleza e do impacto positivo que esse modelo pode ter, existem muitos desafios no processo de implementação.

Pensar as políticas e a gestão da educação no Brasil, sobretudo a partir da defesa de um padrão de qualidade socialmente referenciada, nos insere no desafio de pensar a lógica centralizada e autoritária que tem permeado as políticas educacionais para todos os níveis de ensino, particularmente para a educação básica. (Dourado, 2007, p. 938)

A transição de um modelo tradicional, muitas vezes mais autoritário, para um modelo democrático exige mudanças profundas. Existe, por exemplo, a necessidade de formar todos os envolvidos — gestores, professores, pais e até os próprios alunos — para que compreendam a importância da participação. Muitas vezes, pode haver resistência, principalmente por aqueles que estão acostumados a um sistema mais centralizado, onde as decisões vêm de cima. Ou seja, apesar de compreenderem os fundamentos da gestão democrática, muitos ainda mantêm uma visão centrada na figura do diretor, quando muito, ampliando essa abordagem para incluir os membros da equipe gestora. A gestão democrática só se concretiza quando há efetiva participação dos indivíduos que compõem o ambiente escolar. Se os funcionários, de forma geral, limitam-se às suas atribuições específicas, sem engajamento coletivo, a gestão deixa de ser compartilhada, e a democratização da escola não se realiza. É essencial reconhecer que todos trabalham em direção a um objetivo comum. Assim, é fundamental que todos os segmentos se unam, promovendo uma escola baseada na cooperação mútua e na complementaridade entre suas partes.

Apesar dos desafios, a gestão democrática continua a ser um caminho promissor, especialmente porque ela vai além da simples organização administrativa. Ela é uma forma de humanizar a escola, tornando-a mais aberta, mais inclusiva e mais conectada com as necessidades de todos os que fazem parte dela. Cada obstáculo superado no processo de implementação é, na verdade, um passo em direção a uma escola que realmente reflete os valores de participação,

colaboração e compromisso com a educação de qualidade para todos. Por isso, o estudo busca explorar os impactos da aplicação dessa gestão.

MAPEAMENTO DE PESQUISAS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA: ABORDAGENS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Sabe-se que a Gestão Democrática, ao ser implementada no contexto escolar, demanda uma nova abordagem para dividir o poder decisório. Não se limita a uma questão formal ou legal, que apenas alinha a administração de uma instituição pública aos regulamentos estabelecidos em documentos oficiais, portarias e decretos. Trata-se de um processo contínuo que se constrói cotidianamente na escola, por meio das ações realizadas, dos discursos articulados, das decisões tomadas, dos conteúdos pedagógicos abordados, da qualidade da alimentação fornecida e das interações interpessoais que ocorrem no ambiente escolar.

Com base no pressuposto previamente mencionado, procedeu-se à análise das pesquisas que investigam os resultados da implementação do modelo de gestão democrática nas escolas a partir de 2013, tecendo um estado da arte sobre a gestão democrática nas pesquisas realizadas no PPGE/CEDU/UFAL. Tal marco temporal foi escolhido considerando que, à época, a consolidação desse modelo deveria estar efetivada, tendo em vista que a legislação brasileira assegura a democratização da gestão escolar desde 1988. A Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 5 de outubro de 1988 versa acerca da instituição do Estado Democrático, destinado a salvaguardar o exercício dos direitos sociais e individuais. O capítulo III do referido documento, que trata especificamente da educação, da cultura e do desporto, em seu artigo 205 e inciso 6º, preconiza a “gestão democrática do ensino público na forma da lei”. A partir desta data o ensino público passa a ter a legitimidade da gestão democrática assegurada na forma da lei.

Quando falamos de Estado da Arte na gestão democrática, estamos buscando entender o que já foi dito e analisado sobre esse modelo de gestão na educação, especialmente nas pesquisas mais recentes. O objetivo é ver com clareza onde já

avancamos, o que ainda falta explorar e quais são os impactos reais que essa forma de gestão traz para as escolas.

Esse processo não é apenas uma revisão de dados. Ele envolve uma jornada cuidadosa de busca e análise que nos leva a olhar para o passado e o presente da gestão democrática nas escolas, como se estivéssemos montando um quebra-cabeça do conhecimento acumulado. Compreender o “estado da arte” é ter em mãos um guia atualizado sobre o que está funcionando, os desafios que continuam e as práticas que têm transformado o ambiente escolar.

Além de destacar o que já se sabe, o Estado da Arte também identifica o que ainda precisa de atenção. Por essa razão, buscou-se esta alternativa de estudo, uma vez que se faz importante porque cria um espaço para novas perguntas e incentivar futuras pesquisas, sempre com o objetivo de melhorar e inovar a qualidade educacional.

A tabela a seguir apresenta uma sistematização de 10 pesquisas selecionadas para compor o estado da arte sobre gestão democrática que este estudo apresenta. Esta compilação abrange estudos que dialogam com diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, oferecendo um panorama de algumas contribuições acadêmicas no campo nos últimos anos, porém como já foi apresentado no início deste artigo o nosso objetivo foi apresentar um estudo sobre os impactos que o modelo de GD tem apresentado conforme as pesquisas selecionadas. As pesquisas foram organizadas considerando critérios como autor, título, objetivo e ano de publicação com o intuito de evidenciar tendências, lacunas e avanços no debate sobre práticas e desafios da gestão democrática em contextos educacionais.

TABELA 1 - TRABALHOS SELECIONADOS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS

Autor	Título	Objetivo	Ano	Classificação
-------	--------	----------	-----	---------------

Maria Betânia Gomes da Silva Brito	A Gestão democrática na escola pública alagoana: interfaces com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola)	Compreender os sentidos da gestão democrática no ordenamento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e na concepção dos vários grupos presentes nesse contexto, com base no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, após o decreto 6. 094, de 24 de abril de 2007.	2013	Dissertação (pós-graduação em Educação)
Claudia Campos Cavalcante Gomes	A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional	Realizar uma análise comparativa sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino da 13ª CRE que vivenciam o processo de gestão democrática implementado no âmbito das escolas públicas da rede estadual no Estado de Alagoas.	2014	Dissertação (pós-graduação em Educação)
Luciene Amaral da Silva	Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano	Analisar quais os motivos que levaram três escolas da 6ª Coordenadoria Regional de Educação pertencente à Secretaria de Estado da Educação de Alagoas a passarem pela indicação de professores para o provimento da função de gestor escolar dentro de um processo de gestão democrática implantado na rede pública estadual de ensino desde 1999.	2015	Dissertação (pós-graduação em Educação)
Eva Pauliana da Silva Gomes	O papel da representação profissional na gestão democrática das escolas alagoanas	Analisar como ocorrem os efeitos da representação profissional dos gestores no processo da gestão democrática nas escolas públicas de Maceió	2015	Dissertação (pós-graduação em Educação)

Cíndia Maria Braga Albuquerque	A gestão democrática na rede estadual de ensino de Arapiraca/AL: a atuação do conselho escolar	Analisar se o caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática está realmente sendo efetivado através dos Conselhos Escolares das escolas estaduais localizadas no município de Arapiraca.	2018	Dissertação (pós-graduação em Educação)
Flávio Santos da Silva	A formação democrática dos sujeitos educacionais com a mediação do pedagogo	Possibilitar uma discussão acerca da temática da gestão democrática articulada com a educação para o processo democrático no âmbito escola da formação democrática dos sujeitos educacionais em decorrência da mediação do pedagogo	2019	Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia)
Tailde Correia da Silva	A gestão democrática em uma escola indígena	Apresenta as relações presentes no espaço educacional, tendo por objetivo analisar como acontece a gestão democrática de uma escola indígena nas relações de parcerias com comunidade, especificamente em uma Escola Estadual Indígena, situada na aldeia Ouricuri, município de Pariconha, alto sertão alagoano	2020	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia)
Portela Neto	Gestão escolar com participação democrática	Identificar os meios que a gestão democrática se utiliza para implantar no ambiente escolar a democracia participativa	2021	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Licenciatura em Teatro)
Maria Janaína Góis dos Santos	Gestão escolar democrática: potenciais e desafios vividos numa escola alagoana	Apresentar discussões sobre a Educação na contemporaneidade e os debates que a seguem como qualidade da educação e gestão escolar democrática	2022	Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais)

Felipe Rodrigues de Andrade	Gestão democrática na implementação do regime especial de atividades escolares não presenciais (REAENP) em Maceió - Alagoas: análise de documentos oficiais	Estudo sobre o Regime Especial de Atividades Escolares Não Presenciais	2023	Dissertação (pós-graduação em Educação)
-----------------------------	---	--	------	---

Fonte: Repositório Institucional da Universidade Federal de Alagoas (RIUFAL)

As pesquisas selecionadas nos anos 2013/2014 foram realizadas pelos programas de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Alagoas. Enquanto uma realiza uma análise comparativa sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino alagoanas, a outra busca compreender os sentidos da gestão democrática no ordenamento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e na concepção dos vários grupos presentes nesse contexto. Embora realizados em contextos distintos, os estudos analisados convergem em seus resultados, evidenciando uma lacuna entre a teoria e a prática. Nos trabalhos examinados, a gestão democrática revela-se não plenamente implementada, sobretudo devido à persistência de fatores estruturais e culturais presentes no âmbito educacional que dificultam sua efetivação.

A análise dos resultados aponta para um processo de gestão por resultados, impulsionado pelo avanço das políticas neoliberais, conduzindo a escola pública nas orientações dos organismos internacionais que financiam a educação nacional. (BRITO, 2013, p. 7)

Mantendo uma ordem cronológica, as pesquisas selecionadas do ano de 2015 apresentam continuidade em relação aos estudos dos anos anteriores. Realizadas no estado de Alagoas, essas investigações abordaram a gestão democrática em escolas públicas situadas em diversas localidades do território alagoano. Frequentemente, torna-se evidente a discrepância entre a legislação que orienta a implementação da gestão democrática nas escolas — baseada na eleição de gestores e na representação da comunidade escolar por meio do Conselho Escolar — e a concretização de práticas educacionais e sociais efetivamente democráticas no contexto escolar. Apesar de adotar o modelo de gestão

democrática na educação, o estado de Alagoas ainda apresenta lacunas que permitem a perpetuação de práticas de manipulação e apadrinhamento dentro de um processo supostamente democrático, favorecendo o fortalecimento do poder de grupos hegemônicos. Os resultados revelam, de forma surpreendente, que, em muitas instituições de ensino, a democratização da gestão escolar permanece um ideal ainda distante.

Os discursos apontaram que, na escola, segundo os sujeitos entrevistados, existe democracia parcial, um conceito criado por eles em que, às vezes, existe democracia na escola e depois eles não vêem mais democracia nas ações da gestão da escola. Em algumas escolas, os 18,75% dos entrevistados apontaram para a ausência total de democracia. (SILVA, 2015, p.119)

Nos anos de 2018 e 2019, diversos artigos analisaram a efetividade do caráter participativo, descentralizado e autônomo da gestão democrática em escolas do interior de Alagoas. Os estudos apontaram avanços significativos decorrentes da implementação desse modelo de gestão, embora ainda não seja possível afirmar sua plena concretização nas instituições investigadas. Essa limitação se deve, principalmente, à falta de conscientização de alguns segmentos, como pais e alunos, sobre a importância de seu papel no processo. Ressalta-se que a gestão democrática exige a participação ativa e consciente de todos os integrantes da comunidade escolar, direta ou indiretamente. Além disso, aspectos como descentralização e autonomia são princípios fundamentais que necessitam ser compreendidos e aplicados tanto no âmbito conceitual quanto no prático para que essa gestão se efetive plenamente.

Com base nessa premissa, a pesquisa de Flávio Santos da Silva (2019) promove uma reflexão sobre a relação entre a gestão democrática nas escolas e a educação voltada para a vivência do processo democrático, destacando sua contribuição para a formação cidadã de estudantes e demais membros da comunidade escolar, mediada pela atuação do pedagogo. A análise conclui ser indispensável resgatar uma cultura escolar ativa que privilegie a construção da cidadania por meio do diálogo democrático. Tal prática deve estar isenta de influências externas que comprometam a autonomia nas decisões e ações escolares, consolidando, assim, uma gestão educacional comprometida com os princípios democráticos. Nesse contexto, a gestão democrática, com a mediação do

pedagogo, revela-se fundamental para o fortalecimento da cidadania na prática educativa cotidiana.

Conforme mencionado anteriormente, o recorte temporal adotado para o presente estudo foi selecionado com o propósito de oferecer uma compreensão sobre a aplicação da gestão democrática nas escolas nos anos mais recentes, considerando a expectativa de que esse modelo já estivesse plenamente consolidado. Entretanto, os dados analisados até o momento indicam que tal objetivo ainda não foi plenamente alcançado, abrangendo escolas inseridas em diferentes contextos sociais e culturais. Durante a seleção das pesquisas que comporiam este estado da arte, uma delas se destacou: trata-se de um estudo acerca da gestão democrática em uma escola indígena.

É interessante articular a gestão democrática com a educação indígena, pois escola indígena exige um ensino diferenciado, com um currículo e um projeto político pedagógico específico e elaborado de acordo com aspectos socioculturais que a comunidade vive. (SILVA, 2020. p. 49)

Dessa forma, o resultado da pesquisa revelou que, embora não ocorram eleições para a escolha dos diretores, já que esses são designados pelo líder indígena, é possível implementar uma gestão democrática. Isso ocorre porque, apesar de inúmeros desafios e esforços, a gestão escolar cumpre seu papel ao fundamentar-se na legitimidade democrática, valorizando a participação, a autonomia e a liberdade de expressão como pilares essenciais para alcançar uma democracia equitativa e promover um ensino de qualidade.

O estudo de Neto Portela (2021) busca identificar os meios que a gestão democrática utiliza para implantar no ambiente escolar a democracia participativa. Sabendo-se que a gestão democrática contribui para uma organização eficiente da escola e reforça a prática da democracia participativa, apoiando a formação cidadã do estudante, considerando que ele estará inserido em uma sociedade que valoriza a participação e os princípios democráticos, é de extrema importância a análise dos mecanismos utilizados para alcançar a exitosa gestão democrática participativa. Os resultados mostraram que os meios para alcançar a democracia na gestão escolar são, de fato, válidos e transformadores, uma vez que busca dar espaço para a comunidade escolar participar diretamente na tomada de decisões. No entanto, aqui

se repete o empecilho encontrado na maioria das pesquisas analisadas: a influência política, externa ao ambiente escolar.

[...]até hoje ainda não é possível observar uma escola que seja totalmente democrática. Isso se dá porque há bastante interferência das gestões públicas no modo de agir da escola, como também das políticas educacionais, que exigem dinâmicas na escola que se fosse realizá-las por meio do princípio democrático, não conseguiria atingir as metas nos prazos estabelecidos. (PORTELA, 2021, p. 19-20)

No ano de 2022 a pesquisa selecionada buscava debater a qualidade da gestão democrática em uma escola alagoana. Nesse estudo, de Maria Janaína Góis dos Santos, vê-se que há um esforço por parte da comunidade escolar para que a gestão democrática fosse estabelecida, não há um método fixo para implementar uma gestão escolar democrática, trata-se de um processo contínuo, que é construído e reconstruído diariamente. Entretanto, os desafios tornam-se recorrentes à medida que se aprofunda o estado da arte. Aspectos como fatores externos, a pressão por resultados e o cumprimento de prazos figuram entre os obstáculos frequentemente destacados nos estudos analisados. Concluindo o processo de seleção das pesquisas, optamos por incluir um estudo de 2023 que aborda a gestão democrática no contexto das aulas não presenciais. Após a pandemia de COVID-19, essa modalidade de ensino tornou-se amplamente difundida, demandando adaptações significativas das escolas ao ensino a distância. Assim, despertou nosso interesse em analisar como os princípios da gestão democrática foram aplicados nesse cenário. Concluiu-se que, durante a pandemia, houve limitados progressos na gestão democrática, sendo constatados, na verdade, retrocessos. Entre esses, destaca-se a interrupção das eleições diretas para gestores em escolas de tempo integral. Observou-se que a gestão democrática é frequentemente enfraquecida na prática escolar, seja pela negligência em relação aos grêmios estudantis, seja pela estruturação do corpo gestor, que, em alguns casos, prescinde até mesmo de processos eleitorais diretos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados, consideramos um avanço a gestão democrática está assegurada na legislação brasileira e reconhecida como um modelo ideal para promover a participação e a cidadania no ambiente escolar. É importante destacar que a LDB 9.394/96 tem apenas 29 anos de sua promulgação

frente uma estrutura de longa duração de um sistema com práticas autoritárias, centralizadoras e excludentes. A implementação progressiva enfrenta desafios significativos. Os estudos analisados revelam que o processo de experiência e cultura democrática nas escolas é contínuo e têm, não só no ambiente escolar, mas, também nas estruturas culturais, sociais, políticas e educacionais fatores que dificultam a sua consolidação.

A lacuna entre os princípios democráticos e a realidade escolar manifesta-se na prevalência de práticas centralizadoras e de manipulação, muitas vezes influenciadas por interesses externos. Além disso, a conscientização insuficiente de segmentos como pais e alunos sobre seu papel na gestão escolar compromete a efetividade desse modelo. Apesar de avanços pontuais, especialmente em aspectos como participação e autonomia, a gestão democrática nas escolas investigadas ainda é um ideal distante, frequentemente limitado pela pressão por resultados e pelo cumprimento de metas estabelecidas por políticas educacionais de caráter neoliberal.

Os resultados das pesquisas evidenciam que o modelo de gestão democrática exige mais do que mudanças formais ou estruturais; é necessário um engajamento contínuo de todos os atores da comunidade escolar. Isso inclui esforços para fortalecer conselhos escolares, estimular a formação e atuação de grêmios estudantis e promover espaços de diálogo genuíno entre gestores, professores, alunos e famílias. A superação dos desafios requer a construção de uma cultura participativa, onde a autonomia e a representatividade sejam efetivamente valorizadas como princípios fundamentais.

Portanto, reafirma-se a necessidade de resgatar e fortalecer a cultura democrática nas escolas, com a mediação de profissionais comprometidos com a construção cidadã, a descentralização das decisões e a valorização das especificidades culturais e sociais de cada comunidade escolar. Apenas com a superação dos obstáculos estruturais e uma adesão coletiva aos princípios democráticos será possível consolidar uma gestão escolar que efetivamente promova a inclusão, a autonomia e a qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Cíndia Maria Braga. **A gestão democrática na rede estadual de ensino de Arapiraca/AL: a atuação do conselho escolar**. 2018. 167 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/3215> Acesso em: 28 nov. 2024

AMARAL DA SILVA, L. **Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano**. [s.l: s.n.]. Universidade federal de alagoas (UFAL). Centro de educação (CEDU) Programa de pós-graduação em educação mestrado em educação brasileira. 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/9076> Acesso em: 29 nov. 2024.

ANDRADE, Felipe Rodrigues de. **Gestão democrática na implementação do regime especial de atividades escolares não presenciais (REAENP) em Maceió - Alagoas: análise de documentos oficiais**. 2023. 189 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/12024> Acesso em: 23 nov. 2024

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 23 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 13 nov 2024.

BRITO, Maria Betânia Gomes da Silva. **A Gestão democrática na escola pública alagoana: interfaces com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola)**. 2019. 184 f. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) - Centro de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/4589> Acesso em: 24 nov. 2024

DOURADO, L. Luiz Fernandes Dourado. **Políticas e gestão da educação básica no brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, p. 921–946, 2007.

GOMES, Claudia Campos Cavalcante. **A gestão democrática da educação em Alagoas: metamorfoses no campo da cultura organizacional**. 2019. 182 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/6493> Acesso em 24 nov. 2024

GOMES, Eva Pauliana da Silva. **O papel da representação profissional na gestão democrática das escolas alagoanas**. 2019. 110 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/4501> Acesso em: 29 nov. 2024

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. (org.) **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NETO, T.L.C.; PRADO, Edna Cristina do. **A democracia participativa na área de conhecimento do modelo de gestão democrática escolar: tendências, limites e questões**. [s.l: s.n.], 2013

PORTELA, Neto. **Gestão escolar com participação democrática**. 2022. 21f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Teatro) - Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Arte, Curso de Teatro, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/9369> Acesso em: 23 nov. 2024

SANTOS, Ana Lúcia Félix dos. **Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas**. In: GOMES, Alfredo Macedo (org.). Políticas públicas e gestão da educação. Campinas, São Paulo: Mercado das letras, 2011.

SANTOS, Maria Janaína Góis dos. **Gestão escolar democrática: potenciais e desafios vividos numa escola alagoana**. Universidade Federal de Alagoas - Instituto de Ciências Sociais. 2022 [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/11534> Acesso em: 19 nov. 2024.

SILVA, Flávio Santos da. **A formação democrática dos sujeitos educacionais com a medição do pedagogo**. 2020. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura Plena em Pedagogia) - Centro de Educação, Curso de Pedagogia, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/6883> Acesso em: 29 nov. 2024

SILVA, Tailde Correia da. **A gestão democrática em uma escola indígena**. 2020. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) - Unidade

Delmiro Gouveia-Campus do Sertão, Universidade Federal de Alagoas, Delmiro Gouveia, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/7703>
Acesso em: 28 nov. 2024