



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTE (ICHCA)  
CURSO DE TEATRO LICENCIATURA**

**NETO PORTELA**

**GESTÃO ESCOLAR COM PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**

**MACEIÓ  
2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTE (ICHCA)  
CURSO DE TEATRO LICENCIATURA**

**NETO PORTELA**

**GESTÃO ESCOLAR COM PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**

**Artigo Científico apresentado ao colegiado do Curso de Teatro Licenciatura do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Arte (ICHCA) da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).**

Orientadora: Prof. Mes. Ronaldo de Andrade Silva.

MACEIÓ  
2021



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES -  
ICHCA CURSO DE TEATRO LICENCIATURA**

**ATA DE APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

Aos treze (13) dias do mês de setembro do ano dois mil e vinte e um (2021) às onze (11:00) horas, realizou-se no Curso de Teatro Licenciatura desta Universidade a sessão de apresentação do trabalho de conclusão de curso –TCC, na forma de artigo, intitulado **GESTÃO ESCOLAR COM PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**, do aluno EDIVAL JERONIMO PORTELA NETO, matrícula 17111278, do Curso de Teatro Licenciatura como parte dos requisitos para conclusão do curso. A banca composta pelo Professor Mestre Ronaldo de Andrade Silva – Matrícula 1120116 (Orientador), pelo Prof. Dr. Givanildo da Silva - Matrícula 1259499 (1º Examinador) e pelo Prof. Dr. José Acioli da Silva Filho – Matrícula 4375122 ,(2º Examinador), após arguir o aluno deliberou: Aprovar o projeto, atribuindo-lhe nota 10,00 (dez inteiros).

Assinaturas dos componentes da banca

(orientador)

Documento assinado digitalmente

gov.br

Givanildo da Silva

Data: 01/10/2021 15:47:43-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

( 1º membro)

**Prof. Lara Couto**

**Coordenadora Teatro/ICHCA/UFAL**

**PORTARIA 318/2019**

**SIAPÉ 1044953**

( 2º membro)

Obs: Em virtude do falecimento do prof. José Acioli da Silva Filho, a presente ata foi assinada pela coordenadora do curso.

**Coordenador/a de TCC do Curso Teatro Licenciatura**

## GESTÃO ESCOLAR COM PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Neto Portela  
netoportela.ifpe@gmail.com

Ronaldo de Andrade Silva  
ronaldo\_de\_andrade@hotmail.com

### RESUMO

Este trabalho objetiva identificar os meios que a gestão democrática se utiliza para implantar no ambiente escolar a democracia participativa. Discorre sobre a origem da gestão democrática, sua ligação com o processo de redemocratização do Brasil, os princípios da gestão democrática, sua finalidade e dimensão política. A pesquisa se justifica por a gestão escolar fazer parte da formação e da profissão do professor de artes e a gestão democrática ser um meio de efetivação da democracia participativa dos cidadãos. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. Para coletar os dados utilizou o Catálogo de Teses e Dissertações da Plataforma CAPES com as seguintes palavras chaves: "Gestão democrática". Os trabalhos escolhidos tinham como critérios terem sido publicados no período de 2010 a 2021 e apresentarem questões sobre a origem, princípios e finalidades da gestão democrática. Também foi definido como critério de escolha que os trabalhos estivessem dentro da estruturação científica - metodologia apresentada dialogando com os objetivos e conclusões adequadas. Conclui-se que a pesquisa apresentou que o processo de redemocratização do país influenciou na forma de organização da escola, fazendo que esse sistema aderisse no ambiente escolar a gestão democrática. Dessa forma, a participação da comunidade escolar é o princípio norteador para a execução desse novo padrão de gestão. Perante isso, cria-se um aspecto no ambiente escolar cujo é exigido na sociedade: saber viver na democracia tendo uma vida cidadã.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Participação da Comunidade Escolar.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão da escola é a dimensão responsável por fazer funcionar a estrutura organizacional da instituição escolar. Ao longo da história ela passa por mudanças na maneira de realizar suas atribuições no contexto da escola. Com o fim da Ditadura Militar no Brasil (1985), sendo um período marcado por grandes lutas sociais de intelectuais, artistas e políticos para colocar fim no sistema autoritário, repressor e de censura, pondo em pautas eleições democráticas para seus representantes governamentais.

Perante esse contexto, começa a ser instaurado, aos poucos – até hoje está a caminho - no país princípios norteadores da democracia participativa, a escola começa a implantar esses princípios dentro da gestão. É então que com a sanção da Constituição Federal (CF) de 1988 a gestão democrática ganha embasamento legal

nas instituições de ensino da rede pública, sendo reforçada com a instauração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, apontando a participação como fundamento norteador dessa gestão.

A gestão democrática passa a ser pauta de estudos e meios de implantações no cenário escolar. São criados mecanismos para que ela seja efetivada como os conselhos escolares, grêmios estudantis, eleições diretas para diretores, participação da comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico (PPP), reuniões e assembleias entre pais e mestres para debater e buscar soluções para problemas inerentes à escola e reforçar as ações que estão tendo resultados positivos. É um projeto de implantar a democracia participativa da comunidade.

No entanto, a participação não deve ocorrer de maneira superficial ou como recurso de convite para festividades ou execução de tarefas, ela deve consistir na inclusão da comunidade escolar como agente de potencial nas tomadas de decisões, obtendo assim, voz ativa na instituição. Desse modo, neste trabalho, a seguinte problemática se faz presente: como a gestão democrática se apresenta para implantar no ambiente escolar mecanismos da democracia participativa?

A partir dessa reflexão é que se estabelece o objetivo geral da pesquisa, sendo ele, identificar os mecanismos que a gestão democrática se utiliza para implantar no ambiente escolar a democracia participativa. Para alcançar essa meta, tem-se como objetivos específicos: a) compreender a inserção da gestão democrática na escola; b) apresentar os princípios da gestão democrática escolar e; c) discutir as finalidades da gestão democrática para a comunidade escolar.

A escolha por esta temática se deu por uma gradação de envolvimento com o tema. Começou em 2018 quando estava no terceiro período e cursei a disciplina obrigatória de *Política Organização da Educação Básica no Brasil* – era para ser cursada no segundo período, no entanto teve problemas administrativos que impossibilitaram a oferta da disciplina no período padrão, dentro do turno do curso. Nela, ao estudar sobre as políticas de administração financeira da escola, percebi a presença da gestão democrática na organização dessa estrutura.

No final de 2018 a início de 2019, conheci uma pessoa que estudava sobre gestão democrática e estava fazendo seu TCC na área, comecei a estudar junto com ela, debatendo o tema, lendo trabalhos e escutando sobre sua escrita de trabalho. Ainda em 2019 ao cursar a disciplina obrigatória do quinto período: *Projeto Pedagógico, Organização e Gestão do Trabalho Escolar*, cuja apresenta toda a

organização da escola, seu funcionamento, os procedimentos legais para uma escola funcionar, a estruturação pedagógica e a relação entre pais, professores e os demais profissionais da educação. Também é apontado o caráter que se almeja para a educação básica pública, traçando a finalidade da educação.

A gestão escolar fez parte de minha formação para ser professor de artes. Percebe-se então que o professor de artes precisa estar antenado a respeito das disposições legais e organizacionais da gestão escolar para conseguir exercer sua função, apresentar seus apontamentos e visões que tem para educação e como pode contribuir com sua área. A gestão democrática efetiva a boa organização da escola e fortalece a democracia participativa, auxiliando a formação cidadã do educando, visto que ele estará posto em uma sociedade democrática e participativa.

Para desenvolver este trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. Para coletar os dados se utilizou do catálogo de Dissertações e Teses da Plataforma CAPES, usando as seguintes palavras chaves: “Gestão democrática”. Seu período de publicação deveriam estar entre 2010 e 2021, terem temas que abordassem gestão democrática na escola e que a estruturação dos trabalhos tivesse a apresentação clara dos objetivos, metodologia e resultados condizentes e critérios de aproximação com o tema da pesquisa. Nessa busca, obtive 5 trabalhos, sendo duas teses e três dissertações. Para análise dos dados foi usada a análise de conteúdo, fazendo um mapa conceitual que tivesse as discussões sobre a origem, o princípio e a finalidade da gestão democrática e assim chegou ao resultado deste artigo.

#### QUADRO 1 – TRABALHOS SELECIONADOS PARA A SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS

<b>Autor</b>	<b>Título / Tipo de trabalho</b>	<b>Instituição / Ano</b>
Rosilda Maria Alves	Práticas gestonárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática / Tese.	Universidade Nove de julho - UNINOVE / 2017
Nadia Pedrotti Drabach	As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no brasil / Dissertação.	Universidade Federal do Paraná / 2013
Roberta Aparecida Martinez	Progestão no estado de santa catarina: entre o discurso democrático e a lógica gerencial / Dissertação.	Universidade do Oeste de Santa Catarina / 2014
Luciane Martins de Oliveira Matos	Programa escola viva (es): uma análise do modelo de gestão educacional / Tese.	Universidade Estácio de Sá / 2020
Graziella Pereira Vieira	Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013): um balanço crítico / Dissertação.	Pontifícia Universidade Católica de Goiás / 2016

Fonte: Sistematização do autor.

## 2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

O Brasil passou por um período de limitações e censuras durante a Ditadura Militar que ocorreu no período de 1964 a 1985, diante de toda situação de perda de direitos que o regime gerou aos brasileiros “[...] o país se via em um novo processo de democratização e com a necessidade de devolver, ao povo, direitos que haviam sido retirados durante a vigência do regime ditatorial” (MARTINEZ, 2014, p. 34). Portanto, ao assumir a presidência no ano de 1985, com vários grupos sociais reivindicando a redemocratização do país, José Sarney se viu encurralado, sendo pressionado a “[...] promover a redemocratização do país, tendo como primeira medida a emenda constitucional que estabeleceu eleições diretas para presidente, prefeito e governador [...]” (MARTINEZ, 2014, p. 34).

A nova demanda da comunidade democrática é a participação efetiva da sociedade nos moldes das tomadas de decisões a respeito dos acontecimentos no meio social, que tem forte influência das decisões realizadas pelos representantes políticos. Essa conquista foi resultado de lutas da comunidade intelectual, artística e política do país. Aqueles que não concordavam com a dinâmica autoritária e antidemocrática imposta pelos militares pós-golpe de Estado de João Goulart, fizeram movimentos, passeatas, foram torturados, exilados até conseguirem dar encaminhamento democrático ao Brasil.

A respeito dos representantes, a comunidade, de modo geral, não os vê mais como líderes que têm o poder de dizer o que a comunidade necessita sem a consulta devida. A democracia não está apenas em eleger um representante, mas em escolher democraticamente por aproximações ideológicas e pela participação dos segmentos sociais nas escolas, há de ter a representação (no sentido de ouvidoria) do povo e o interesse conjunto das ações, políticas, movimentos desenvolvidos pelo Estado. Diante disso apresenta-se que:

A participação não se exime na representação. A escolha de representantes é um dos mecanismos de participação num regime democrático, que não esgota a responsabilidade da população nas tomadas de decisões que se relacionam às questões públicas. Mas, a falta de conhecimento de seus próprios direitos afasta a maior parcela do povo das decisões políticas (VIEIRA, 2016, p. 40).

Como a autora destaca, há mecanismos que enfraquecessem a participação democrática da população nos meios de cidadania, sendo um deles a falta de conhecimento sobre seu direito e, por consequência, afasta a maior parte dos cidadãos das tomadas de decisões políticas. Um reflexo disso, por exemplo, está nas

plenárias realizadas nas câmaras de vereadores. Na cidade que habito, Jequiá da Praia – AL, de acordo com as *lives* que são produzidas pelos vereadores e pela câmara municipal de vereadores no *instagram*, percebe-se a falta de representantes da comunidade para os debates e escutas de projetos.

Perante esse acontecimento, escuta-se no dia a dia justificativas da população para não estar na efetiva participação política de sua cidade, entre elas estão: não sabe os dias de plenária na câmara; o dever é dos vereadores de tomarem as decisões pela população, afinal eles foram eleitos para isso; tem casos que a população não sabe que a câmara legislativa é de acesso para todos. Ou seja, confirma a afirmação apontada por Vieira (2016) que o povo não tem conhecimento de seus direitos.

Diante desse cenário, é necessário estabelecer que a “democracia participativa, [...] deve ser metódica, estimuladora do diálogo e de debates acerca dos conflitos, dos acordos e dos pactos que se fazem para garantir a existência e o fortalecimento das relações democráticas” (VIEIRA, 2016, p. 20). Os debates, o aconselhamento, o acesso à informação, a escuta, são pautas e princípios de uma sociedade democrática, quando se fala de participação, dessa forma se estabelece que “um dos eixos da democracia é a participação na vida política da sociedade. Um regime democrático exige que o povo esteja atento aos acontecimentos que interferem na vida em sociedade [...]” (VIEIRA 2016, p. 39).

Com essa reestruturação da sociedade brasileira, trazendo aspectos democráticos para seu meio de organização, a educação também passa a ter que reformular suas ideias de concepções. Nesse meio tempo, durante o final da década de 1970 e início da década de 1980, começou a ocorrer críticas contra a forma que a gestão das escolas estava sendo estruturada, dizia-se que estava voltada para uma administração parecida com as de empresas. Desse modo, “[...] as críticas tinham um enfoque teórico de base marxista, trazendo uma visão crítica sobre o papel da educação na sociedade, destacando o seu caráter essencialmente político” (DRABACH, 2013, p. 90). Portanto, nota-se que:

Nesse período, houve a modernização do pensamento pedagógico pela dimensão de engajamento político. Conscientes de que a escola não se explica por ela própria e, sim, pela relação política que mantém com a sociedade, os educadores lutaram para colocar na administração educacional representantes comprometidos com os objetivos da escola popular e libertadora (MARTINEZ, 2014, p. 34).

A gestão da escola passou por diversas transformações no decorrer da história da educação no Brasil, perante isso, destaca-se que “ao longo da história educacional, as escolas adotaram modelos de gestão que atendessem ao contexto e ao tempo, na tomada de decisões em suas três dimensões: técnica, política e pedagógica” (ALVES, 2017, p. 70). Ainda sobre os aspectos presentes na gestão a autora destaca que:

A gestão da educação se concretiza com ações, objetivos definidos nas diretrizes da política educacional, parâmetros das ações a serem desenvolvidas e o tipo de indivíduo que será formado. A gestão torna-se um meio prático de tomadas de decisão entre as políticas e as exigências da escola (ALVES, 2017, p. 71).

Esse fator se consolidou quando a Constituição Federal (CF) de 1988 foi promulgada, por todo o contexto que a circunda no seu processo de estruturação. Uma Carta Magna que prezou pela escuta da comunidade na sua construção. Inobstante ter diversas brechas para interpretações dúbias, é marcada pela presença ativa de direitos fundamentais, posto em vigor direitos humanos acima da soberania nacional. Na CF, é apontado diversos artigos que estabelecem a ligação entre o mecanismo discorrido anteriormente – esses artigos serão apontados no decorrer deste artigo - e, no que diz respeito à educação, também não é diferente.

Na constituição, vê-se direitos que são percebidos como instrumentos passíveis para a execução de uma gestão que preze pela democracia, aqui vamos discorrer sobre alguns e apresentar argumentações, associações e exemplificações para defender o sistema de ensino pautado na gestão democrática. No capítulo II da CF de 1998 são apresentados os Direitos Sociais, o Art. 6º aponta que a educação é um direito social, portanto para se ter condições de igualdade na sociedade garantido pelo Estado, é necessário que se tenha a educação.

No Art. 7º e Inciso IV, apresenta que a educação é um direito dos trabalhadores urbanos e rurais que objetiva oferecer a melhoria da condição social para esses indivíduos (BRASIL, 1988), sendo assim, a educação tem um caráter de transformadora social, cuja necessita de mecanismos de identificação da comunidade que está atendendo para exercer sua função transformadora de contexto social. Para isso é necessário compreender a situação histórica, econômica, social, cultural, étnica, ética, moral, dos costumes, das tradições e de diversas outros indicadores sobre as característica da comunidade escolar.

Ainda no Capítulo II sobre A União, é destacado no Art. 22 e Inciso XXIV que compete privativamente à união legislar sobre as Diretrizes e Bases da Educação

Nacional (BRASIL, 1988). A respeito disso, como já discorrido neste trabalho, a CF foi estruturada por processos democráticos de participação da comunidade, tendo ouvidoria e consultoria sobre o que povo quer a determinado assunto; a educação também perpassa por esse caminho, sendo assim, entende-se que as Diretrizes e Bases da Educação passem por um conselho representativo (técnico e democrático participativo) para ser elaborado e que tenha abordagens relevantes cientificamente, socialmente e culturalmente<sup>1</sup>.

Já o Art. 23 e Inciso V, depreende-se sobre apresentar que é de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios proporcionarem meios de acesso à educação (BRASIL, 1988). Então, pense. Como proporcionar meios, caminhos de acesso à educação? Primeiro, se é necessário proporcionar que as pessoas tenham acesso a um Direito Social, é porque tem algo que dificulta que esses indivíduos alcancem esse direito fundamental. Mas como saber o que dificulta esse acesso? Dialogando com a comunidade. Conhecendo a comunidade. Pesquisando a comunidade. Inserindo a comunidade nos diálogos referentes à educação e levando informação sobre o tema para ela. Dessa forma, é possível estabelecer condições efetivas que garantam que todos tenham acesso à educação de maneira igualitária, como visa as garantias dos Direitos Sociais.

Ao chegar no Capítulo III que trata da Educação, da Cultura e do Desporto, no Seção I que apresenta especificamente sobre os regimentos legais da Educação, é sancionado no Art. 205, 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 o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Perceba que no artigo é mencionado que a educação é um direito de todos, ou seja, todos têm o direito de ter a oferta e ao acesso da educação, independentemente de sua condição social. Ela é um dever do Estado e da família, nessa parte compreende-se que o Estado junto com a família devem promover a educação das suas crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, por mais que o Estado viabilize na instituição escolar meios de sistematização do conhecimento científico ele não

---

<sup>1</sup> É um princípio que deveria nortear as construções das Diretrizes da Educação Nacional, no entanto diversas vezes não há um diálogo efetivo com a comunidade a quem interessa a educação, ficando as decisões sendo tomadas por pessoas dos cargos técnicos do governo sem ação consultiva com os entes a quem mais interessa as modificações: a comunidade escolar e seus profissionais, é o caso da BNCC, por exemplo. Neste caso houve bastante reclamação dos estudiosos e profissionais da educação com a forma que a Diretriz foi elaborada e estruturada.

pode deixar a mercê os conhecimentos advindo do contexto social e familiar do educando, da mesma forma a família tem por dever auxiliar os educandos nesse processo: dando suporte para o aprendizado dos conhecimentos da escola e cumprindo sua função de educar seus dependentes conforme os padrões éticos e morais da sociedade.

Portando, percebe-se que ambas têm funções de sistematizar todos os conhecimentos da sociedade, bem como estabelecer valores e crenças para cada contexto de inserção desses indivíduos. Para que isso aconteça é necessário que se tenha um diálogo para haver a estruturação correta (conforme o tipo de sociedade e educação que se almeja naquela comunidade escolar) da sistematização dos saberes e convívio social adequado no intermédio desses sujeitos.

A respeito disso, afirma-se no artigo, que a educação será promovida com a colaboração da sociedade, nesse caso, a sociedade é peça fundamental para conseguir construir a educação que se quer para o futuro, bem como a sociedade que se almeja construir. Dessa forma é possível ter uma educação que desenvolva em plenitude os cidadãos, os prepare para a cidadania e, por consequência, seja capaz de inseri-los no mercado de trabalho para viver no mundo capitalista e no projeto de educação que temos enquanto sociedade brasileira ocidental.

Ainda sobre a CF de 1988, nela são estabelecidos os princípios que os sistemas de ensinos devem ter para a sua dinamização na instituição escolar. Sendo assim apresentados:

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

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.
- IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida (BRASIL, 1988).

Nesse artigo mencionado, percebe-se diversas menções nos incisos que refletem anseios pela democratização dos sistemas de ensinos para conseguir garantir o cumprimento de uma sociedade e escola democrática. Dentre eles pode-se

destacar o Inciso III. Para haver pluralismo de ideias e concepções pedagógicas é necessário que haja a democracia, que se tenha as características do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas no projeto político pedagógico da escola, para que seja acordado pela comunidade escolar esta prática, sem ferir o direito de ninguém.

Outro Inciso que toca no objetivo desse trabalho é o VI, que assegura o princípio da gestão democrática como base norteadora da organização dos sistemas de ensino das redes públicas de educação nacional. “No caso brasileiro, após longo período de ditadura, no processo de democratização da sociedade também transitou a luta pela construção de uma gestão democrática da educação” (MATOS, 2020, p. 65). Perante esse acontecimento destaca-se que:

A democracia brasileira, no que se refere à maior participação da sociedade civil nas decisões coletivas, teve uma nova fase após o término do Regime Militar na década de 1980. A promulgação da CF/1988 foi um grande marco no início da democratização. Com isso, vários segmentos da sociedade começaram a incorporar o regime democrático como premissa em suas gestões, dentre eles, a escola (VIEIRA, 2016, p. 56).

A década de 1980 trouxe diversas transformações para a sociedade brasileira, o processo de redemocratização do país refletiu os ideais participativos e democráticos em vários setores da camada estrutural da sociedade, estando a escola incluída. Assim, observa-se que “a luta pela democratização da sociedade se estendia ao processo de democratização da educação. Nesse sentido, a gestão democrática implica em uma finalidade, e não uma simples mudança na concepção de gestão [...]” (Matos, 2020, p. 67). Durante esse período também foram estabelecidos que, como a escola estava sendo um reflexo das lutas pela redemocratização da sociedade, assim, com influências das:

mudanças em âmbito internacional, inicia-se uma ampla campanha nacional em prol da gestão democrática da educação, assegurada principalmente pela ideia de eleições diretas de diretores das escolas e pela criação de órgãos colegiados escolares, com o intuito de tornar mais participativa a administração e gestão da escola (MARTINEZ, 2014, p. 33).

Nesse momento já começa a haver primeiros caminhos para a implantação de uma gestão que fosse democrática, apesar de ser uma pequena parcela de instituições que demandam a eleição direta para diretores, o colegiado começa atuar fortemente nesse período (pais, alunos, profissionais da educação, enfim, toda comunidade escolar). Ressalta-se, porém, que a escolha de diretores por voto direto não faz em si que a gestão democrática, ela torna o processo de escolha democrático,

o que tornará a gestão democrática é ter um gestor que delibere as funções e que torne possível a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Esses acontecimentos demonstram que a participação de pais e mestres na gestão escolar “[...] são os primeiros indícios da democratização da gestão. A gestão escolar democrática os exige para que se concretize a participação dos diferentes sujeitos envolvidos na educação no processo de tomada de decisões” (VIEIRA, 2016, p. 51). Dessa maneira, observa-se que

Diante do leque de modelos de gestão, vislumbra-se buscar caminhos que levem à escolha de uma gestão que possa ser exercida de maneira satisfatória com relação à sua responsabilidade com a sociedade. Assim, a gestão escolar pode construir um caminho de participação e democracia, unindo o perfil dos gestores às práticas gestoras com as ideias que perpassam pelas salas de aula visando a uma melhor qualidade de ensino público (ALVES, 2017, p. 70).

### **3 MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Após a CF, na década de 1990 é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/1996. Nela são reforçados diversos aspectos da CF relacionados à educação como direito social fundamental. A respeito da gestão democrática são estabelecidos que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

O projeto Político Pedagógico (PPP) passa a ser um componente importante para estabelecer relações democráticas no ambiente escolar, pois nele constam os interesses de educação que a escola tem, qual a abordagem pedagógica utilizada pela escola, a contextualização da escola, como vai alcançar a escola que se deseja alcançar e para isso é necessário que os segmentos da comunidade escolar estejam presentes em sua construção. Diante disso, aponta-se que:

A gestão democrática constitui-se em um projeto de construção da democratização da sociedade brasileira. Nesse sentido, a liberdade de construir o projeto político pedagógico e experimentar alternativas pedagógicas e administrativas, in lócus, no contexto da realidade escolar e a participação de todos os setores da escola – professores, alunos, funcionários e pais - na construção dos seus objetivos e funcionamento, são processos políticos e pedagógicos de aprendizagem da democracia [...] (MATOS, 2020, p. 67)

Sobre dimensões e proporções que o PPP toma no ambiente escolar, a respeito pedagógico, político e técnico, destaca-se que ele:

[...] é um instrumento de organização administrativa e pedagógica, que traça as intenções de trabalho numa perspectiva política (com uma intencionalidade social definida) e pedagógica (a forma como se dará a tarefa de ensinar e proporcionar a aprendizagem). Assim, nada mais democrático do que a participação de todos os envolvidos no processo educacional (aqueles que pensam e executam as ações, bem como aqueles que se apropriarão delas) (VIEIRA, 2016, p. 58).

Infere-se que o PPP sendo estruturado pelo viés democrático participativo, inclui na sociedade ações políticas desejadas para o contexto que a sociedade está inserida, demonstrando a escuta da sociedade dialogada com os conhecimentos técnicos dos profissionais da educação. Dessa forma, são construídos na escola mecanismos de democracia participativa. Esta é construída na escola por meio dos espaços abertos para o “[...] diálogo e a participação da comunidade para a expressão dos anseios coletivos e individuais, nos quais se manifestam as tensões e contradições cotidianas com as quais a gestão terá que lidar” (DRABACH, 2013, p. 103).

Os professores de artes na escola, por exemplo, conseguem direcionar abordagens metodológicas que dinamizem suas práticas de ensino de acordo com a linguagem que são formados, retirando o papel de polivalência que vem sendo dado a estes profissionais há décadas. Sendo possível até sensibilizar a gestão para petição de aumento do quadro profissional para preencher as lacunas dos profissionais faltantes nas demais linguagens artísticas. Podendo, inclusive, valorizar seus status dentro da organização escolar. Nessa perspectiva anseia-se que a organização do trabalho pedagógico seja fruto de constantes reflexões por toda equipe escolar, com o objetivo de ter a elaboração de um projeto embasado na realidade da escola e nos objetivos e interesses das classes trabalhadoras (VIEIRA, 2016).

Corroborando com essa ideia que sustenta a construção do PPP coletivamente como meio de proporção de qualidade de ensino e mudança social dos educandos, apresenta-se que:

a gestão democrática, como um princípio consagrado pela Constituição, abrange as dimensões técnica, política e pedagógica. Implica considerar a importância da participação, do diálogo entre escola e comunidade, proporcionando autonomia na realização das ações (ALVES, 2017, p. 77).

No que diz respeito aos Conselhos Escolares, foi evidenciado nesta pesquisa que ele “[...] estabelece sua formação com representantes dos vários segmentos da escola: diretor, professores, funcionários administrativos, alunos, pais e comunidade local. Cabe a ele administrar os recursos financeiros que chegam até a escola” (VIEIRA, 2016, p. 59). Ampliando as demonstrações de qualidades alcançadas pelos Conselhos Escolares, destaca-se que:

A existência de um conselho na escola pode ser indicativo de uma gestão democrática. O conselho é um órgão deliberativo e coletivo que não participa na gestão da escola todos os dias, mas é responsável pela tomada de decisões relativas ao seu funcionamento, projetos, significados e práticas. Desta maneira, autonomia e responsabilidade é, simultaneamente, uma condição e consequência da democracia e da educação para a democracia e que incluem práticas dialógicas e processos participativos (ALVES, 2017, p. 79).

Assim, a escola não fica presa aos interesses pessoais do gestor em relação às deliberações que serão feitas sobre a organização escolar: financeira, pedagógica, espacial. Também possibilita um distanciamento político da administração pública da cidade, tornando a escola mais democrática e sem interesses por finalidades políticas, para crescer no poder escolar. Ainda se destaca que:

A implantação do Conselho Escolar atuante no interior da escola é um excelente instrumento de descentralização do poder do diretor na gestão da escola. É uma forma de dividir as responsabilidades e desqualificar a tendência de atribuir a culpa ao diretor pela má qualidade dos serviços prestados na escola [...] (VIEIRA, 2016, p. 60).

Outro critério para estabelecer a gestão democrática dentro do ambiente escolar é a eleição direta para diretores, pois desse modo a forma de provimento se torna democrática – lembrando que a gestão somente será democrática se o gestor for democrático, independentemente da forma de provimento.

A respeito das eleições diretas para gestores, Drabach (2013), destaca que com as eleições diretas para diretores, a escola passa a construir um processo democrático sem escolhas advindas dos prefeitos da cidade para fazer a gestão conforme seus interesses políticos. Corroborando com a Ideia, Alves (2017, p. 72), aponta que a eleição para diretores é um passo dado que pode levar a uma participação mais efetiva devido todos terem a oportunidade de escolher o que é melhor para a escola.

A adoção de uma gestão democrática exige mudanças substanciais nas instituições escolares e nas pessoas que as frequentam, porque uma gestão democrática representa:

um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, avaliam, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca de soluções daqueles problemas (SOUZA, 2007, p. 131 *apud* ALVES, 2017, p. 77).

Após reformulações democráticas na constituição e nas diretrizes da educação “[...] o tema gestão democrática tem assumido relevância social e política nas agendas governamentais e escolares, por vislumbrar a ampliação dos espaços de participação da sociedade na definição, implantação e implementação das políticas sociais” (ALVES, 2017, p. 77). Percebe-se que há a busca de gerir a escola de forma que priorize a participação, a transparência e a democracia, de forma responsável e coletiva. Assim, a gestão democrática, “na medida em que se identifica com princípios de transformação social, [...] procura lidar com as contradições existentes dentro e fora da escola, comprometendo-se com as classes menos favorecidas” (DRABACH, 2013, p. 101).

Para que seja alcançada a transformação social que se almeja com a gestão democrática, é necessário realizar a distribuição do poder nas tomadas de decisões. Pois, desse modo, acarretará uma aproximação da classe trabalhadora à organização do trabalho administrativo e pedagógico da escola. Essa ação “[...] tornaria a comunidade mais consciente de seus direitos e facilitaria a organização da participação em prol de reivindicações de maiores recursos para a escola [...]” (VIEIRA, 2016, p. 57). Pois, constata-se que uma escola onde há a participação efetiva da comunidade escolar é uma escola cidadã, assumindo:

um compromisso social buscando melhorar a qualidade da educação, com o aumento de processos participativos e a construção da cidadania em prol de uma perspectiva emancipatória. Nesse cenário, a gestão escolar democrática está diretamente ligada à descentralização das decisões (ALVES, 2017, p. 78).

Ressaltando que essa participação deve ser bem responsável. A instituição escolar deve pensar em maneiras para de fato dinamizar a participação como tomadas de decisões da comunidade na escola. Pois, conforme estudos apontados por Vieira (2016), o problema na participação escolar se constitui em duplo sentido. “Primeiro, está voltado à falta de abertura para a sua real efetivação na escola. Segundo, pela não compreensão do significado dessa participação” (VIEIRA, 2016, p. 58). Assim reitera que a participação da comunidade não deve acontecer apenas em eventos ou ações comunitárias que a escola se proponha a realizar. Há a

responsabilidade da comunidade em participar de todas as demandas da escola: reunião de pais e mestres, conselhos, festividades, planejamento e avaliação.

Para alcançar a exitosa gestão democrática participativa e que a comunidade não esteja apenas presente na escola para executar ações ou em festividades, promover mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar, se constituem como meios para esse alcance. Pois esses mecanismos “[...] potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola, como espaço para o diálogo, a participação, a expressão dos anseios da comunidade escolar” (DRABACH, 2013, p. 104).

[...] Essa gestão se dá através da descentralização, vista como uma maneira de acabar com o isolamento das unidades de educação, e apoiada em valores como autonomia, igualdade e democracia. Esses valores irão exigir dos atores mais responsabilidades educativas com os resultados, objetivando formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social (ALVES, 2017, p. 80).

A amplitude da tarefa de gerir uma escola leva à reflexão acerca da necessidade de uma prática fundamentada em teorias que discutam e fortaleçam a relação de gestão com o fazer cotidiano, pois se a especificidade da escola é o conhecimento, em prol da autonomia e transformação social, a formação deve possibilitar estabelecer relações entre teoria e prática (MARTINEZ, 2014, p. 41).

A Constituição Federal de 1988 e a LDBEN de 1996 legitimaram o princípio da gestão democrática da educação, porém não garantiram a sua aplicação do âmbito das instituições de ensino, uma vez que ficou a critério dos sistemas municipais e estaduais a adoção de mecanismos democráticos de gestão e suas regulamentações (DRABACH, 2013, p. 100).

Com o passar do tempo, as políticas e os programas educacionais foram reforçando e colocando a gestão democrática como princípio norteador dos sistemas de ensino, como, por exemplo, o Plano Nacional de Educação do período de 2014 - 2024 (BRASIL, 2014) estabelecendo que ao final desse período a gestão democrática esteja inserida por completa nas instituições escolares e; a Matriz Nacional comum de Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021) que busca estabelecer competências do gestor escolar para efetivação da gestão democrática.

Apesar de terem uma perspectiva de promoção da gestão democrática na escola, elas têm bastantes contradições nas formas de se fazer a gestão, quando, por exemplo, o PNE (2014) dispõe indicação por conhecimento técnico do gestor escolar e não por eleição direta e a Matriz (BRASIL, 2021) estabelece metas com finalidades

políticas governamentais e não por finalidades de transformação social. Essas ações dificultam a existência de uma gestão democrática no âmbito da escola, criando mecanismos que vão de encontro com a gestão democrática e não consolidando os processos de implementação trazidas no PNE, o que, provavelmente, poderá ocasionar a não efetivação desse Plano em 2024.

Após discorrer por um trajeto de origem, princípios, finalidade e dimensão da gestão democrática, sintetiza-se que ela é quanto a sua/seu:

- **Origem:** redemocratização do país por meio de movimentos sociais participativos nas tomadas de decisões.
- **Princípios:** a participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto político Pedagógico – para saber da realidade da escola, como ela se encontra e a escola que se quer para o futuro e assim planejar de forma coletiva e participativa as abordagens pedagógicas, os temas transversais, a avaliação dos processos de ensino e aprendizagem, bem como a avaliação do PPP; nas escolhas de diretores que melhor se encaixem nas suas expectativas e confiança para se fazer a escola que a comunidade necessita; e nos conselhos escolares para fiscalizar e deliberar as ações financeiras, administrativas e pedagógicas da escola, garantindo a isonomia e autonomia da instituição;
- **Finalidade:** exercer uma atividade administrativa, pedagógica, financeira e política da escola autônoma, democrática, com participação e com descentralização do poder que vislumbre na transformação social. Ela é um projeto de ação social.
- **Dimensão:** sociopolítica.

#### 4 CONCLUSÕES

A pesquisa apresentou que o processo de redemocratização do país influenciou na forma de organização da escola, fazendo com que também fosse aderido no ambiente escolar a gestão democrática. Dessa forma, a participação da comunidade escolar é o princípio norteador para a execução desse novo padrão de gestão. Entretanto, destaca-se que, a participação não é pautada apenas na entrada da comunidade na escola em momentos de festividades ou de execução de tarefas sob ordem superior, mas como meio de promoção de deliberação de poder, dando

voz ativa para a comunidade, deixando-a decidir sobre as ações que serão desenvolvidas na escola.

Portanto, o mecanismo que a gestão democrática utiliza para realizar uma democracia participativa na escola é dando espaço para a comunidade escolar adentrar nas tomadas de decisões, apontando suas realidades e decidindo junto a educação que se quer para o futuro, para desse modo transformar a realidade social daquela localidade.

Desse modo, a participação se dá em toda dimensão da escola: a política, administrativa, pedagógica e financeira, tornando a escola uma estrutura sociopolítica, onde o social interessa para fins políticos. Assim, o PPP será feito coletivamente, ouvindo as propostas de todos e valorando a realidade da escola e das diversas áreas; O conselho escolar também terá a participação de todos e; as eleições diretas para diretor é um mecanismo de efetivação da gestão democrática, visto que os gestores seriam escolhidos de acordo com a representatividade daquilo que a comunidade quer para a escola.

Também foi destacado que a gestão é de interesse de todos, faz parte da vida dos profissionais da educação e da comunidade atendida, ou seja, para os professores de artes, é fundamental conhecer, estudar, pesquisar e falar sobre a gestão para se ter um desempenho mais eficiente perante sua atividade. Ao participar nos aspectos da gestão eles conseguem inclusive, realizar apontamentos para valorizar suas práticas docentes e afirmarem que a disciplina é tão importante quanto qualquer outra área de conhecimento.

A finalidade da gestão democrática é de transformação social. É uma gestão que olha para a necessidade que a sociedade tem e busca diminuir os aspectos desiguais que nela existe. Busca a participação e inserção da comunidade escolar dentro do mesmo ambiente para conhecer realidade e poder dialogar com as diferenças existentes – nas diversas dimensões da escola: pedagógico, administrativo, político institucional e relacional pessoal. Desse modo, cria um aspecto que é exigido da sociedade: saber viver na democracia tendo uma vida de cidadania.

No entanto, deve-se ter o entendimento de que a gestão democrática passa por diversos impasses dentro da instituição 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. Exemplos disso estão na gestão nota 10, no IDEB, no SAEB, na responsabilidade de ter que colocar a escola em destaque para que o gestor não responda como o responsável por a escola não ter tido o resultado desejado. A gestão democrática, ainda está distante de se efetivar por completo por esses e outros desafios.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Rosilda Maria. **Práticas gestionárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática**. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de julho – UNINOVE, São Paulo, 2017. 210 f. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1739>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRASIL. Lei. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Planalto: Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Planalto: Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 18 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005/2014. **Plano Nacional de Educação**. Ministério da educação: Brasília, 2014. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Resolução. **Matriz Nacional Comum De Competências Do Diretor Escolar**. Ministério da Educação/Conselho nacional de Educação: Brasília, 2021. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category\\_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 19 ago. 2021.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. Dissertação (Mestrado em educação) – Setor de educação, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2013. 251 f. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/30427>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

MARTINEZ, Roberta Aparecida. **Progestão no estado de santa catarina: entre o discurso democrático e a lógica gerencial**. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Santa Catarina, 2014. 101 f. Disponível em:

<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1991544](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1991544)>. Acesso em: 12 ago. 2021.

MATOS, Luciane Martins de Oliveira. **Programa escola viva (es)**: uma análise do modelo de gestão educacional. Tese (Doutorado em educação) – Universidade Estácio de Sá, 2020. 203 f. Disponível em:

<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9827400](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9827400)>. Acesso em: 12 ago. 2021.

VIEIRA, Graziella Pereira. **Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013)**: um balanço crítico. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2016. 281 f. Disponível em:

<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=4849427](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4849427)>. Acesso em: 11 ago. 2021.