

Gestão democrática em uma escola pública do Ceará

Antonio Mikael do Nascimento Bezerra

Centro Universitário Ateneu. Fortaleza-CE, Brasil

Gleyciane Farias Hilário

Centro Universitário Ateneu. Fortaleza-CE, Brasil

Jacqueline Oliveira Cavalcante

Centro Universitário Ateneu. Fortaleza-CE, Brasil

RESUMO

Este artigo é resultado do trabalho de conclusão do curso de Pedagogia no Centro Universitário Ateneu. O projeto de pesquisa busca compreender aspectos fundamentais referentes à gestão democrática em uma escola pública do Ceará. O objetivo deste trabalho foi investigar os desafios e metodologias utilizadas para possibilitar a gestão democrática nessa instituição. A metodologia utilizada foi inicialmente de estudo bibliográfico, para um melhor embasamento teórico, utilizando também a pesquisa qualitativa de nível exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, utilizando observação e entrevistas com o diretor, professora, funcionária e aluno da unidade escolar. A análise demonstrou que a gestão democrática potencializa a construção coletiva do ambiente escolar, ainda que enfrente resistências. Conclui-se que sua adoção efetiva é decisiva para melhorar a qualidade da educação pública. Identificaram-se desafios como atitudes individuais, falta de participação efetiva e conflitos internos, ressaltando a importância de estratégias para superá-los. A participação dos alunos, através de mecanismos como o Grêmio Estudantil, é crucial para uma gestão verdadeiramente democrática. Em suma, a pesquisa contribui para compreender a importância e os desafios da gestão democrática na melhoria da qualidade da educação oferecida.

Palavra-chave: Gestão Democrática. Escola Pública. Participação Escolar. Cidadania. Gestão Educacional.

Democratic management in a public school in Ceará

ABSTRACT

This article is the result of the final project for the Pedagogy program at the Ateneu University Center. The research project seeks to understand fundamental aspects of democratic management in a public school in Ceará. The objective of this work was to investigate the challenges and methodologies used to enable democratic management in this institution. The methodology used was initially a bibliographic study, for a better theoretical foundation, also utilizing exploratory qualitative research. Data collection was conducted through field research,

utilizing observation and interviews with the school's principal, teacher, staff member, and student. The analysis demonstrated that democratic management enhances the collective construction of the school environment, despite facing resistance. It is concluded that its effective adoption is crucial to improving the quality of public education. Challenges such as individual attitudes, lack of effective participation, and internal conflicts were identified, highlighting the importance of strategies to overcome them. Student participation, through mechanisms such as the Student Union, is crucial for truly democratic management. In short, the research contributes to understanding the importance and challenges of democratic management in improving the quality of education offered.

Key-words: Democratic School Management. Public Education. School Participation. Citizenship. Educational Management.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa surgiu com a contribuição da disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica e busca compreender aspectos fundamentais referentes à temática pretendida. Nesse contexto, a pesquisa em destaque traz a compreensão dos aspectos fundamentais para uma melhor compreensão da gestão democrática na aprendizagem, com a participação da comunidade escolar, a fim de estabelecer a democracia na instituição de forma coletiva.

Desse modo, a escolha deste tema vem da amplitude em relação à existência de relações democráticas na escola, no alcance de objetivos e metas na educação. Trata-se do processo de aprendizagem dos alunos e das relações que um ambiente participativo possa trazer para uma melhor participação da família com a escola, na condução de estratégias e ações que visam o fortalecimento da coletividade de um aprendizado conjunto, com o objetivo de construir conhecimento e exercer a cidadania, em função da qualificação para o trabalho.

Esse trabalho se justifica porque, no contexto de gestão, precisamos entender do que se trata a democratização no seu espaço de atuação. Na escola, entendemos que um ambiente participativo é mais benéfico para o aprendizado do aluno, pela necessidade de compreender como funciona a gestão democrática em uma escola pública do Ceará, visando os benefícios agregados e como pode ser aplicada na realidade da instituição.

Nesse contexto, um ambiente mais participativo e aberto a sugestões estará mais propício a oferecer um aprendizado bem estruturado e de qualidade para os alunos, levando os profissionais da pedagogia a trabalharem com mais liberdade, expondo suas ideias e trazendo melhor resultado na busca de seus objetivos.

Seguindo essa linha de raciocínio, um pedagogo pode exercer sua função, colocando em prática todo aprendizado adquirido na sua formação, para que assim a democracia na gestão escolar implique em um resultado positivo para os futuros professores que atuarão em sala de aula e uma comunidade cada vez mais envolvida com a escola.

Na construção do conhecimento, trata-se de um aspecto muito importante, tendo em vista que a gestão é quem sustenta a condução dos envolvidos no aprendizado e a ponte entre a instituição e a comunidade no seu entorno. Na educação, justifica-se como uma boa relação entre os seus envolvidos, para que assim atinjam bons resultados no aprendizado.

A partir dos elementos apresentados até aqui, questiona-se: a gestão democrática é visível na escola pública do Ceará? Desse modo, o objetivo desta pesquisa é investigar os desafios e metodologias utilizadas para possibilitar a gestão democrática em uma escola pública do Ceará.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este projeto traz embasamento teórico por meio dos conceitos dos autores citados ao decorrer da pesquisa e apresenta ao leitor aspectos sobre a participação da gestão como garantia do padrão de qualidade e como administrar democraticamente na instituição de ensino. A forma como a gestão escolar trabalha mediante interações sociais para buscar formas democráticas de tomada de decisão também ressalta a participação da comunidade escolar, tendo como ponto de partida a iniciativa da direção, que é a principal responsável pela gestão escolar. Conceitua também o papel da escola pública na formação do indivíduo e traz reflexões sobre o trabalho em conjunto entre escola, estado e família, retratando o ensino público que tem o compromisso com a democratização e o acesso à cultura produzida pela sociedade.

Compreende-se que o papel da gestão democrática é importante para o ensino e a aprendizagem do aluno. Portanto, é essencial entender o funcionamento da gestão democrática e qual o papel da escola pública no desenvolvimento dos alunos, bem como quais estratégias podem ser utilizadas para a efetividade dessa democratização, que contribua para a formação de futuros cidadãos.

2.1 Conceito de gestão democrática

Por meio deste projeto de pesquisa, embasados nos estudos de alguns autores, buscamos compreender como realmente acontece a gestão democrática e, especialmente, se ela é eficiente com a participação de toda a comunidade escolar. O gestor escolar precisa entender que sua administração não pode acontecer isoladamente; pelo contrário, ela deve ser participativa. Afinal, a escola não se trata de um espaço privado, mas de um espaço coletivo que presta serviço à sociedade como uma ação participativa. Como Heloísa Lück pontua:

[...] a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores; princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamento e características pessoais. (Lück, 2011, p. 51).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), “a gestão democrática refere-se à participação da comunidade escolar na tomada de decisões e na gestão dos processos educacionais, visando garantir a democratização do ensino e a qualidade da educação oferecida” (Brasil, 1996). Sendo assim, a escola não deve trabalhar em um ambiente fechado, isolado da comunidade, distanciando-se da realidade de seus educandos. Ela precisa manter o foco no aluno e trabalhar em conjunto com todo o corpo docente, visando o bom aprendizado de seus educandos. Essa é a função do gestor escolar, que deve trabalhar conjuntamente, tomando decisões com todos que fazem parte da escola, para que se tenha, assim, uma escola realmente preocupada em formar cidadãos aptos a viverem dignamente em sociedade.

Gestão escolar se associa à escola, quando trabalha com a concepção sócio crítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão na escola também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. (Libâneo, 2012, p. 324).

Compreende-se que o processo de tomada de decisões ocorre coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais e as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos. O gestor escolar precisa se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. É necessário entender que as responsabilidades precisam ser compartilhadas com alunos, pais, professores e demais funcionários, o que chamamos de uma gestão realmente democrática, onde todos tomam decisões. Para que isso aconteça, a escola precisa estar bem coordenada e administrada.

Nas palavras das autoras a seguir:

A gestão democrática deve ser implementada como elemento primordial na organização da escola em ações marcadas pelo trabalho coletivo, este que é um conceito chave, quando se trata de democratização, desta forma a escola de maneira conjunta buscar adquirir a capacidade de se concentrar na promoção do crescimento, garantindo às comunidades interna e externa a participação nas tomadas de decisões a fim de visar um ensino de qualidade. (Cordeiro; Castro, 2021, p. 46).

Infere-se, assim, que é fundamental a implementação desse modelo de gestão na organização da escola. A gestão da instituição, ao trabalhar a ideia de coletividade, traz crescimento e envolvimento por parte daqueles que já se encontram na unidade escolar, bem como da comunidade em geral, garantindo a participação na tomada de decisões que contribuem para a qualidade do ensino.

Daí a importância de compreendermos o papel do gestor escolar e a necessidade de ele entender que não se faz uma escola de qualidade sem a participação da comunidade escolar. Para o sucesso da escola e de seus alunos, é necessário o trabalho conjunto, participativo, compartilhado e bem estruturado.

2.2 Escola Pública

Na concepção da maioria, a escola pública é um espaço de ensino e aprendizagem acessível para todos e gratuito, onde profissionais capacitados oferecem conhecimento e servem à sociedade que busca aprendizado. As escolas são importantes para a educação e formação de seus indivíduos, e é uma responsabilidade do Estado, do qual elas fazem parte. Isso é enfatizado pelos autores a seguir:

Teixeira defendeu que o meio favorável para o desenvolvimento harmônico do homem é a educação como instituição formadora e essencialmente pública; ou seja, de e para todos, sendo essa responsabilidade do Estado. Dessa maneira, a formação do indivíduo não deveria ser função somente da família e das demais instituições que carregavam o papel social de educar, como a igreja. Com isso, a teoria da educação moderna passou a enxergar a importância da relação de família, escola e Estado no processo educacional do indivíduo. (Magoga; Muraro, 2020, p. 9).

Por meio deste entendimento, compreendemos que a escola pública é fundamental enquanto instituição formadora, de modo que todos também sejam envolvidos nessa educação. É importante a participação da família e do Estado no processo de aprendizagem de cada indivíduo.

Desse modo, afirma-se:

Uma escola pública é uma instituição social necessariamente voltada ao futuro de seus alunos. Ela tem que produzir a grande passagem do direito postulado à realização efetiva da educação popular. Para isso ela não pode dispensar ou ser dispensada de pensar seu próprio futuro. (Junior, 2016, p. 17).

Assim, podemos assimilar, de acordo com esse autor, que a escola pública é fundamental na vida do indivíduo, sendo uma instituição social que visa o futuro dos alunos que fazem parte dela. Tem bastante relevância tratando-se da educação popular e não pode ser evitada ou ignorada ao pensar no futuro.

Tratando de escola pública deve se visar o ensino democrático. Para Lagar (2013, p.44) afirma que a escola pública é uma instituição que tem o compromisso voltado à democratização

do ensino”. Democratizar o ensino é permitir a todos o acesso aos bens culturais produzidos pela humanidade.

Percebe-se que a autora traz a ideia de que a educação pública tem uma ligação direta com a democratização do ensino e do conhecimento a ser repassado. Com base nisso, ela ressalta que existem bens como cultura, saberes e aprendizados produzidos pela humanidade. Desse modo, todos têm permissão para ter acesso a esses bens.

Como define na lei de diretrizes e bases da educação nacional:

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) define a escola pública como um espaço de oferta de ensino gratuito, laico e inclusivo, responsável por promover o desenvolvimento integral dos alunos, garantindo-lhes o acesso ao conhecimento e à formação cidadã. (Brasil, 1996).

É de fundamental importância que esse espaço seja respeitado e garantido, pois, como diz a lei, esse ambiente oferece conhecimento e formação cidadã como direito de todos. Quando a sociedade tem espaço para adentrar a escola pública, passa a entender e contribuir com sua importância enquanto instituição que oferece conhecimento e oferece ensino gratuito, laico e inclusivo para toda a comunidade em seu entorno.

2.3 Comunidade Escolar

A comunidade escolar é um conjunto diversificado, composto por uma variedade de membros, cada um desempenhando um papel importante para o funcionamento e desenvolvimento de uma unidade escolar. Os principais componentes incluem alunos, enquanto protagonistas de sua aprendizagem; professores, como facilitadores do conhecimento; pais e responsáveis, que são colaboradores fundamentais e precisam garantir o apoio necessário aos estudantes dentro e fora da escola. Além disso, também temos os funcionários, tanto administrativos quanto os de apoio, que visam contribuir para a eficiência operacional da instituição, garantindo que as atividades diárias aconteçam conforme planejadas. Juntos, formam a comunidade que trabalha para promover um ambiente inclusivo e enriquecedor para a aprendizagem.

A família é fundamental na aprendizagem e precisa contribuir significativamente para que o aluno se desenvolva de forma positiva em relação ao seu aprendizado. A escola atua na educação formal e, juntos, são responsáveis pelo desenvolvimento cognitivo, social e afetivo da criança. Assim como toda a comunidade escolar se torna responsável por essa construção, incluindo aqueles que integram a unidade escolar, como a comunidade local.

Segundo Vasconcelos (2004, p.78), “A participação efetiva da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários, é essencial para o desenvolvimento de uma escola democrática e para o alcance de uma educação de qualidade.” Desse modo, a educação de qualidade não é dever apenas dos professores; necessita também do envolvimento de toda a comunidade escolar, principalmente na tomada de decisões. Acredita-se que a escola também é um espaço da comunidade e da cidadania.

A comunidade escolar é um espaço privilegiado para o exercício da cidadania e para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Ao promover a participação ativa e democrática de seus membros, a escola se torna um agente de transformação social, capaz de influenciar positivamente a vida das pessoas e das comunidades onde está inserida. Por isso, é fundamental que a gestão escolar seja pautada pelos princípios da democracia, da participação e da inclusão, garantindo que todos tenham voz e vez na tomada de decisões e na construção do projeto educativo da escola. (Frigotto, 2001, p.125-126).

Verifica-se, conforme o autor, que a instituição passa a ser um espaço de promoção da cidadania dos indivíduos do entorno, que busca o desenvolvimento de cidadãos para a sociedade como agentes de transformação social. No que diz respeito a participação social na escola, Ferreira (2006, p.42) destaca que: "A participação ativa da comunidade escolar é essencial para a construção de uma escola democrática e inclusiva, onde todos se sintam representados e tenham oportunidades iguais de aprendizado e desenvolvimento".

Sabemos que a escola e a comunidade devem ser aliadas, cada uma com seu papel, e que o trabalho em conjunto traz benefícios na oferta de serviços para as pessoas do entorno.

A relação entre escola e comunidade é uma via de mão dupla, onde ambas as partes têm muito a ganhar. Por um lado, a comunidade escolar se beneficia do apoio e colaboração da comunidade local, que pode fornecer recursos, experiências e conhecimentos diversos para enriquecer o ambiente educativo. Por outro lado, a escola desempenha um papel importante na vida da comunidade, oferecendo serviços educacionais de qualidade e promovendo a

integração social e o desenvolvimento humano. Portanto, é fundamental que haja uma relação de parceria e reciprocidade entre escola e comunidade, baseada no respeito, na confiança e no compromisso mútuo com a educação e o bem-estar das pessoas. (Vasconcelos, 2004, p. 67-68).

Como bem coloca o autor, deve existir uma relação de reciprocidade, pois tanto a escola pode contribuir com a comunidade quanto a comunidade tem muito a contribuir com a escola, visando o bem-estar das pessoas. Fazendo assim, o papel democrático onde existe coletividade e cada um tem responsabilidade sobre seu papel. Assim, de fato, é possível compreender o sentido de comunidade escolar, participação e trabalho em equipe ao se tratar desse contexto.

3 METODOLOGIA

Para a equipe, metodologia nada mais é do que a descrição do processo de pesquisa, ou seja, a definição de quais procedimentos e métodos utilizados para a coleta e para a análise dos dados levantados sobre o tema. De forma mais simples, é a maneira que dará andamento à pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Para iniciar a pesquisa e obter uma melhor compreensão do tema pretendido pela equipe, a metodologia usada consiste em estudo bibliográfico, envolvendo a leitura de assuntos relacionados ao tema, com a finalidade de conhecer e levantar dados para compreender os problemas e chegar a conclusões sobre ele. A pesquisa é definida como o “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. (Gil, 2010, p. 17).

Como citado acima, foi possível obter compreensão sobre a temática através da revisão que fizemos em artigos e obras que tratavam do assunto. No início, para compreender mais sobre o tema, tivemos que recorrer a pesquisas anteriores e ao estudo e pensamento de alguns autores, para que fosse formado um entendimento acerca das fontes a serem pesquisadas. Assim como destaca o autor a seguir:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza, a partir do: [...]registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizando dados de categoria teórica já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (Severino, 2007, p. 106).

Para entender a importância dos fatos relacionados ao tema, utiliza-se o método qualitativo, tendo a pesquisa como parte essencial, que aborda opiniões e não necessita de dados estatísticos. Por tratar-se de uma pesquisa profunda que tem como objetivo descrever fenômenos sociais, como cita Minayo (2002, p. 21), “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados [...]”.

Segundo Minayo (2010, p. 23) “A pesquisa qualitativa é uma abordagem que busca compreender a complexidade e a subjetividade dos fenômenos sociais, privilegiando a interpretação e a análise contextualizada dos dados coletados.” Buscando por mais perguntas e dúvidas, foi utilizado esse tipo de pesquisa, despertando a curiosidade da equipe para buscar cada vez mais sobre o tema.

A referência desta pesquisa com relação aos objetos desta é qualitativa, de tipo exploratória, observando e avaliando a instituição de ensino, tendo a gestão como foco e sujeito da pesquisa. “A pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, permite ao pesquisador adentrar em territórios pouco explorados, investigando fenômenos complexos e multifacetados”. (Gil, 2010, p. 42).

A pesquisa exploratória é uma abordagem inicial e flexível que visa investigar um fenômeno pouco conhecido, sem a necessidade de estabelecer hipóteses prévias, permitindo ao pesquisador uma maior compreensão do problema em estudo. (Lakatos; Marconi, 2010, p. 78).

Nessa perspectiva, a pesquisa exploratória é fundamental, como destacam as autoras. Buscamos mais informações sobre o assunto pretendido para auxiliar na problemática abordada e criar hipóteses mais pertinentes e completas ao contexto estudado. Trazendo, assim, melhor interpretação e entendimento no desenvolvimento do estudo.

Esta pesquisa empregou um procedimento técnico de campo com o objetivo de realizar observações minuciosas sobre o tema em questão e sua manifestação na realidade. A coleta de dados foi conduzida para fornecer uma base de informações para análise e interpretação. A metodologia inclui técnicas de observação detalhada, visando obter uma compreensão do assunto em estudo.

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]. (Gonsalves, 2001, p. 67).

O instrumento apresentado para a coleta de dados foi a entrevista, técnica na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, a fim de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. “A entrevista é um método versátil e dinâmico de coleta de dados, possibilitando ao pesquisador aprofundar-se na compreensão dos significados atribuídos pelos participantes aos fenômenos investigados”. (Triviños, 2011, p. 88).

3.2 Local de pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola de ensino médio da rede pública estadual do Ceará, localizada no bairro Messejana, em Fortaleza, para a qual usamos o nome fictício “Escola de Ensino Médio Mundo do Saber” a fim de preservar a instituição. Escolhemos a escola por ser um local acessível para os participantes da pesquisa e por estes já estarem vivenciando a experiência de estágio supervisionado na mesma, despertando assim a curiosidade acerca da gestão da unidade escolar.

3.3 Participantes da pesquisa

Na escola em questão, há um núcleo gestor, professores, funcionários e alunos. Foi realizada uma escuta com parte da comunidade escolar: um representante da gestão, uma funcionária com mais tempo de serviço na instituição, uma professora voluntária com o consentimento dos demais professores que não se disponibilizaram para a entrevista, e um aluno

do terceiro ano que está na escola desde o primeiro ano do ensino médio. O objetivo é coletar dados sobre a gestão democrática e sua efetivação na instituição.

3.4 Coleta de dados e análise de dados

A entrevista foi realizada com o objetivo de compreender como funciona a gestão democrática na escola, a participação da comunidade escolar, a inclusão e os principais desafios desse processo. Por meio da análise dos dados, buscamos verificar a visão e a compreensão da comunidade escolar sobre o processo que influencia na tomada de decisões, na aprendizagem dos alunos e no funcionamento da instituição.

A condução da entrevista foi realizada para o diretor, professora e funcionária com as seguintes perguntas: “Como você define gestão democrática na escola e qual sua importância para o ambiente educacional?”; “Quais os principais desafios que você identifica na implementação da gestão democrática na escola?”; “Como são tomadas as decisões importantes na escola onde você atua?”; “Na sua opinião, quais são os benefícios de envolver pais, alunos, professores e funcionários nas decisões relacionadas à gestão escolar?”.

Para finalização do grupo de entrevistados foram feitas as seguintes perguntas para um aluno da escola: “Como você define gestão democrática na escola?”; “Você acha que os alunos têm voz ativa na escola?”; “Qual o principal desafio que você enfrenta como aluno em relação à gestão democrática na escola?”; “Você acredita que a gestão democrática na escola poderia melhorar a qualidade da educação que você recebe?”.

As entrevistas foram compostas por 16 perguntas, sendo 4 delas feitas igualmente para o diretor, professora e funcionária da escola, e 4 direcionadas a um aluno. A coleta teve como finalidade compreender a visão e o entendimento dos entrevistados sobre a gestão democrática na instituição em que estão inseridos. Durante a análise dos dados, realizou-se uma compreensão das respostas com a contribuição de alguns autores sobre a temática em questão, citados no trabalho.

No que se refere aos aspectos éticos, foram providenciados Termo de Autorização Institucional para o consentimento da instituição referente à realização da pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os participantes convidados para a entrevista. Não foi necessário termo de assentimento para o aluno, pois ele é maior de idade.

4 DISCUSSÃO DE DADOS

As entrevistas foram realizadas em maio de 2024, com o aluno, o diretor, a professora e a manipuladora de alimentos. O primeiro entrevistado foi o aluno. O segundo foi o diretor da escola, também professor efetivo do Estado do Ceará. A terceira convidada é professora da instituição; apesar de ter apenas três anos na escola, disponibilizou-se a fazer parte da entrevista com consentimento dos demais professores. A quarta entrevistada é a manipuladora de alimentos, tendo 14 anos de serviço na unidade escolar.

Para uma devida organização das falas e afim de manter o sigilo da identidade dos entrevistados, usaremos termos de suas respectivas funções “diretor”, “professora”, “funcionária” e “aluno” para melhor compreensão das respostas apresentadas.

Iniciando a entrevista com o primeiro grupo, na primeira pergunta questionamos sobre a definição de gestão democrática na escola e sua importância para o ambiente educacional. O “diretor” respondeu:

“Busca pela democratização das atividades, proporcionando um viés participativo de toda sociedade nas decisões da gestão.”

Diante da mesma pergunta, a “professora” responde que:

“Uma gestão baseada na participação de todos (envolvendo alunos, pais, coordenadores), em todas as decisões na escola.”

Ainda na mesma pergunta, a “funcionária” afirma que:

“Eu sou merendeira e acho que minhas decisões são importantes na parte da merenda escolar, nas decisões e resolver os casos sobre a merenda, sobre o que é o cardápio. Acho que sou importante por isso e quando tem alguma coisa, reúnem a gente para resolver conosco que faz parte da cozinha.”

O “diretor” retrata como um processo que busca a democratização das atividades, permitindo a participação de toda a sociedade nas decisões da gestão escolar. Essa definição enfatiza a importância da participação e inclusão de diferentes partes interessadas no processo decisório. A “professora” define gestão democrática como um processo baseado na participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, alunos, pais, coordenadores em todas as decisões da escola. Essa definição destaca a inclusão de múltiplos interessados no processo

decisório, refletindo um princípio fundamental da democracia participativa. Já a “funcionária” relaciona a gestão democrática à sua área específica de atuação, destacando a importância de suas decisões relacionadas à merenda escolar. Isso indica uma compreensão da gestão democrática como um processo que inclui diferentes áreas da escola, reconhecendo a relevância de todas as partes envolvidas.

Em resumo, todas as respostas convergem na ideia de que a gestão democrática é caracterizada pela participação coletiva e inclusiva de diversos grupos e setores da comunidade escolar no processo decisório. Desta forma, Lück (2011, p. 47), reforça que “a gestão democrática implica a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, com o objetivo de garantir a inclusão e a colaboração no processo decisório”.

Na segunda pergunta, questionamos os principais desafios identificados na implementação da gestão democrática na escola. O diretor afirma que:

“São as atitudes humanas. Fala-se se muito em ser democrático, mas as particularidades é o que importa.”

Diante da mesma pergunta, a “a professora” responde que:

“É conseguir a participação efetiva na tomada de decisões. Muitos avaliam a sua situação sem pensar no todo.”

Ainda no mesmo questionamento, a “funcionária” diz que:

“Existem alguns conflitos, às vezes a gente toma decisões e não é desse jeito. Aqui na cozinha entre nós tem atrito e aí o diretor vem, não vou mentir porque tem.”

O “diretor” identifica as atitudes humanas como os principais desafios na implementação da gestão democrática na escola. Isso sugere que, embora haja um discurso favorável à democracia na gestão escolar, as práticas e comportamentos individuais podem representar obstáculos significativos; já a “professora” identifica como principal desafio na implementação da gestão democrática a obtenção da participação efetiva de todos os envolvidos na tomada de decisões. Isso destaca a necessidade de superar barreiras individuais e garantir que os interesses coletivos sejam considerados em detrimento das preocupações individuais. A

“funcionária aponta conflitos internos como um desafio na implementação da gestão democrática na escola, mencionando que às vezes suas decisões enfrentam resistência entre os colegas da cozinha. Isso destaca a necessidade de comunicação e resolução de conflitos para garantir a eficácia da gestão democrática em todos os níveis da escola.

Desse modo, entende-se que a implementação da gestão democrática enfrenta desafios relacionados a atitudes individuais, a necessidade de participação efetiva e a gestão de conflitos internos. Neste prisma, entende-se que:

Um dos maiores desafios na implementação da gestão democrática é a resistência individual às mudanças. Muitas vezes, as atitudes e comportamentos individuais podem entrar em conflito com os princípios de participação e colaboração que são essenciais para uma gestão verdadeiramente democrática. (Libâneo, 2012, p. 123).

Sendo assim, cabe ao “diretor” desenvolver estratégias para a promoção de mudanças comportamentais positivas, incentivando uma cultura escolar que valorize a colaboração e participação ativa de todos, a “professora” pode reconhecer as barreiras que impedem a participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola e a “funcionária” identificar os pontos de resistência e os conflitos internos que surgem na sua área de atuação, como a cozinha da escola.

Na terceira pergunta, indagamos os convidados de como são tomadas as decisões importantes na escola onde atuam. O “diretor” então afirmou:

São baseadas na consulta aos órgãos colegiados (grêmio estudantil e conselho escolar).

Seguindo a mesma indagação, a “professora” colocou que:

As decisões são sempre tomadas com a participação de representantes de alunos, professores, coordenadores e em algumas decisões os pais.

Dentro da mesma pergunta, a “funcionária” então respondeu:

É com o núcleo gestor, com a gestão, é tudo com eles e juntos. Com o diretor e os coordenadores que ficam aí.

O “diretor” menciona que as decisões importantes na escola onde atua são baseadas na consulta aos órgãos colegiados, como o grêmio estudantil e o conselho escolar. Isso indica a presença de estruturas formais para a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões. Já a “professora” diz que as decisões importantes na escola onde atua são tomadas com a participação de representantes de alunos, professores, coordenadores e, em algumas situações, os pais também estão envolvidos. Isso demonstra a presença de estruturas formais para a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões importantes. A “funcionária” observa que as decisões importantes na escola são tomadas pelo núcleo gestor, que inclui o diretor e os coordenadores. Isso sugere um processo de tomada de decisão mais centralizado, onde as decisões são feitas em conjunto pela equipe de liderança da escola, sem necessariamente envolver diretamente outros membros da comunidade escolar.

Em suma, o entendimento ressalta as diferentes abordagens na tomada de decisões, desde estruturas mais democráticas e inclusivas até abordagens mais centralizadas e hierárquicas. Nessa linha, entende-se que é necessário trazer a comunidade escolar para perto na tomada de decisões, assim destaca a autora:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, por tanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. (Lück, 2011, p. 78).

Assim, observa que promover um ambiente de participação ativa na escola não é apenas uma estratégia administrativa, mas uma necessidade para o desenvolvimento integral dos indivíduos envolvidos.

Por fim, na quarta pergunta questionamos quais os benefícios de envolver a comunidade escolar nas decisões relacionadas à gestão escolar. O “diretor” retratar que:

Além de dar transparência aos processos, permite a corresponsabilidade de todos os setores na gestão escolar.

No mesmo questionamento, a “professora” responde que:

Acho importantíssimo que todos participem por conta da clareza e também para acompanharem todas as decisões que são tomadas na escola.

Ainda na mesma pergunta, a “funcionária” responde:

Quando tem problema com os alunos, eles (gestão escolar) quem resolvem, a gente não se envolve não. Acho importante todo mundo participar, mas nesses casos a gente não se mete não, quando é o núcleo gestor com os alunos. Eu acho importante os pais e professores participarem.

De acordo com a fala do “diretor” a gestão democrática é considerada importante para o ambiente educacional por promover a participação e o envolvimento de diversos atores, como pais, alunos, professores e funcionários, nas decisões relacionadas à escola. Isso contribui para a transparência dos processos e para a corresponsabilidade de todos os setores na gestão escolar. A “professora” traz a gestão democrática como importante para o ambiente educacional porque permite a participação efetiva de diferentes partes interessadas na tomada de decisões. Isso não apenas promove a transparência, mas também permite que todos os envolvidos acompanhem e compreendam as decisões que afetam a escola, contribuindo assim para um ambiente mais inclusivo e participativo. Já a “funcionária” embora reconheça a importância da participação de todos os interessados na gestão escolar, a entrevistada destaca que certas questões, como problemas de comportamento dos alunos, são geralmente tratadas pelo núcleo gestor, sem envolver diretamente membros da equipe de apoio, como ela. No entanto, ela reconhece a importância da participação dos pais e professores em outras decisões relacionadas à gestão escolar.

Compreende-se que a gestão democrática é vista como um processo que não apenas promove a transparência e a inclusão, mas também fortalece a corresponsabilidade e o entendimento das decisões escolares por todos os envolvidos. Apesar de algumas limitações na participação direta em certas questões, a colaboração entre pais, professores e o núcleo gestor é essencial para uma administração escolar eficaz e democrática. Como retrata a autora:

A gestão democrática é um processo essencial para garantir a participação efetiva de todos os atores da comunidade escolar, promovendo transparência, corresponsabilidade e um ambiente educacional mais inclusivo e participativo. (Ferreira, 2006, p. 45).

Assim, percebe-se que a gestão democrática na escola é fundamental para assegurar que todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários, tenham uma participação efetiva nas decisões. Esse processo não só promove a transparência das ações e decisões tomadas, mas também reforça a corresponsabilidade entre todos os envolvidos, criando um ambiente educacional mais inclusivo e participativo. Através da gestão democrática, a escola se torna um espaço onde a voz de cada indivíduo é valorizada e considerada, o que contribui para a construção de uma comunidade escolar mais coesa e engajada.

Dando continuidade fizemos a entrevista com um aluno da escola, iniciando com o questionamento de como ele define gestão democrática na escola. O “aluno” respondeu:

A meu ver, até onde conheço da gestão democrática da minha escola, são eleitas as pessoas que são meio que nossos porta-vozes, entre os alunos tem as lideranças, na gestão tem o diretor e coordenador. Até onde eu sei, pelos meus conhecimentos, a gestão escolar é feita para dar voz a quem precisa que somos nós os alunos e também para ser o mediador entre a escola e nós.

O “aluno” coloca que a gestão democrática na escola é caracterizada pela eleição de representantes que atuam como porta-vozes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, incluindo alunos e equipe gestora. Esses representantes têm o papel de dar voz aos alunos e mediar as relações entre a escola e os estudantes, garantindo uma participação efetiva no processo de tomada de decisão.

Entende-se que esses representantes, provenientes de diversos segmentos, incluindo os próprios alunos, têm a responsabilidade de expressar as opiniões e preocupações dos estudantes e facilitar a comunicação entre eles e a administração escolar. Isso assegura que os alunos tenham uma participação significativa e ativa no processo de tomada de decisão, promovendo uma gestão mais inclusiva e representativa das necessidades e interesses de toda a comunidade escolar. O autor retrata a seguir:

A gestão democrática é essencial para a construção de um ambiente escolar participativo, onde todos os segmentos da comunidade, especialmente os alunos, têm voz ativa. A eleição de representantes não só promove a inclusão, mas também garante que as decisões refletem as necessidades e os interesses de todos. (Vasconcelos, 2004, p. 67).

A gestão democrática na escola desempenha um papel crucial na criação de um ambiente educacional participativo. Ao garantir que todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente os alunos, tenham voz ativa, a gestão democrática promove a inclusão e assegura que as decisões tomadas reflitam verdadeiramente as necessidades e interesses de todos os envolvidos.

Na segunda pergunta, indagamos ao “aluno” se ele acha que os alunos têm voz ativa na escola. Ele então relatou:

“Eu acho que não, pela questão de o Grêmio Estudantil não ter sido formado ainda, está tendo esse tipo de problema, sendo que algumas chapas não avisaram as turmas, sendo que não era um dever dos alunos e sim da escola. Acabou tendo esse atraso, nesse sentido eu acho que não é uma boa visão aqui na escola, mas pode melhorar, porque ainda está caminhando para chegar no nível de ser uma gestão eficiente.”

O “aluno” bem colocou que a ausência de um Grêmio Estudantil formado está causando desafios na implementação de uma gestão democrática eficaz na escola. O problema é exacerbado pela falta de comunicação das chapas candidatas com as turmas, uma responsabilidade que deveria ter sido assumida pela escola. Esse atraso impede que a gestão democrática atinja seu potencial pleno.

Aqui vale lembrar que toda a comunidade deve ser representada até por ter, muitas vezes, demandas distintas, conforme defende Libâneo:

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferência, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pacto e enfrentamentos. (2012, p. 235).

Entende-se que se trata de uma perspectiva crítica da escola, onde ela é entendida como uma organização política, ideológica e cultural. Nesse contexto, existem indivíduos e grupos com diferentes interesses, e precisa existir representação e voz de todos para chegar a determinadas negociações e decisões no ambiente escolar.

Na terceira pergunta, questionamos o “aluno” qual o principal desafio ele enfrenta como aluno em relação à gestão democrática na escola. Ele então afirmou:

“Na questão majoritária, por mais que a maioria dos alunos seja a favor de alguma coisa, existem aqueles que são contra e esses que são contra em maioria são ignorantes, arrogantes e não tentam entender, não são fáceis de ser debatíveis. Eu acho que seja preciso reforçar que eu não preciso concordar com você, preciso respeitar sua opinião e não preciso tentar te convencer de nada, eu digo o que eu penso e você se convence se você quiser.”

Um dos principais desafios mencionados é a falta de voz ativa dos alunos, especialmente devido à ausência de um grêmio estudantil formado. Isso evidencia uma lacuna na representatividade e na participação dos estudantes nas decisões da escola. Além disso, o entrevistado destaca a dificuldade de lidar com opiniões divergentes e a necessidade de promover o respeito mútuo e a tolerância durante os debates.

Conforme destaca Libâneo (2012, p. 235), “a gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, promovendo um ambiente inclusivo e transparente”.

É possível, pois, entender que a gestão democrática na escola é fundamental para criar um ambiente onde todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e funcionários, participem ativamente na tomada de decisões. Essa participação ativa promove a transparência e a inclusão, garantindo que as diversas vozes e perspectivas sejam consideradas. Como resultado, a gestão escolar se torna mais equitativa e refletiva das necessidades e interesses de toda a comunidade, fortalecendo o compromisso coletivo com a qualidade e a eficácia da educação.

Na quarta e última pergunta, foi questionado ao “aluno” se ele acredita que a gestão democrática na escola poderia melhorar a qualidade da educação que ele recebe. O “aluno” então destacou:

“Com toda certeza, sim! Atualmente existem poucos funcionários que atendam ao requisito aqui na escola, pela falta de professores e pessoas capacitadas, tanto na sala quanto na coordenação e acho que poderiam mudar a eficiência, pois são muitos alunos aqui, a escola, o ambiente, são pessoas que estão agindo fora da capacidade que aguentaria e mesmo assim eu imagino que possa melhorar tanto a estrutura, quanto o esqueleto que seria a coordenação e a gestão escolar.”

O entrevistado acredita que uma gestão democrática eficiente poderia melhorar significativamente a qualidade da educação recebida. Isso seria alcançado por meio da melhoria

da estrutura física e do corpo docente da escola, bem como da eficiência da coordenação e da gestão escolar. A participação dos alunos e sua influência nas decisões poderiam contribuir para uma escola mais adaptada às suas necessidades e mais capaz de oferecer um ambiente de aprendizado eficaz. Reforça com o pensamento de Ferreira (2006, p. 123) que “a gestão democrática na escola requer a participação efetiva de toda a comunidade escolar. Isso inclui professores, alunos, pais e funcionários, cuja colaboração é vital para a promoção de uma educação que seja verdadeiramente inclusiva e de qualidade”.

Por fim, a gestão democrática na escola é essencial para a construção de um ambiente educacional inclusivo e de boa qualidade. A participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, é vital para alcançar esse objetivo.

A colaboração coletiva permite que as decisões sejam mais representativas e atendam melhores as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, promovendo um sentido de corresponsabilidade e transparência. Reconheçamos que, a gestão democrática contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação, tornando a escola um espaço mais adaptado e receptivo às demandas da sua comunidade.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que foi possível compreender diferentes perspectivas sobre o conceito de gestão democrática, os desafios enfrentados em sua implementação, os métodos de tomada de decisão e os benefícios da participação da comunidade escolar. A partir das respostas dos entrevistados, ficou claro que a gestão democrática é caracterizada pela participação coletiva e inclusiva de diversos grupos e setores da comunidade escolar no processo decisório. Essa participação é fundamental para promover a transparência, a corresponsabilidade e a eficácia da administração escolar.

No entanto, os desafios identificados, como atitudes individuais, falta de participação efetiva e conflitos internos, destacam a necessidade de desenvolver estratégias para superar tais obstáculos e promover uma cultura de colaboração e respeito mútuo na escola. A pesquisa também evidenciou a importância da representatividade dos alunos na gestão democrática, através de mecanismos como o Grêmio Estudantil. A falta de voz ativa dos estudantes e a

ausência de estruturas formais para sua participação representam desafios significativos que precisam ser superados para alcançar uma gestão verdadeiramente democrática e inclusiva.

Em síntese, a gestão democrática se revela essencial para qualificar o processo educativo, ao envolver efetivamente todos os segmentos da comunidade escolar, superando resistências e promovendo a corresponsabilidade. A participação ativa de alunos, pais, professores e funcionários contribui para a construção de um ambiente de aprendizagem mais inclusivo, responsivo e alinhado às necessidades coletivas da comunidade escolar.

Por fim, considera-se que o objetivo de investigar os desafios e metodologias utilizadas para possibilitar a gestão democrática em uma escola pública do Ceará foi atingido. As respostas obtidas permitiram compreensão mais profunda sobre como a gestão democrática é percebida, implementada e vivenciada pelos diversos atores envolvidos no contexto escolar. A análise dos dados revelou informações importantes sobre os principais desafios enfrentados na implementação da gestão democrática, as práticas de tomada de decisão adotadas pela escola e os benefícios da participação da comunidade escolar nesse processo. Essas informações são valiosas para orientar futuras ações e intervenções visando melhorar a qualidade e eficácia da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CORDEIRO, Silvanaide Santos; CASTRO, Selma Barros Daltro. A gestão escolar no território do sisal: o dito nos documentos legais de Serrinha e Santaluz, BA. **Revista Educação & Ensino**, Fortaleza, v. 5, n. 2, 2021.

FERREIRA, Naura Syria. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

JUNIOR, Celestino Alves da Silva. A escola pública como objeto de estudo. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 17-29, abr. 2016.

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. **Conhecimentos pedagógicos para concursos públicos**. 3. ed. Brasília: Gran Cursos, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, José Francisco de; TOSCHI, Marília Silva. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MAGOGA, Patrícia Melo; MURARO, Darcísio. A escola pública e a sociedade democrática: a contribuição de Anísio Teixeira. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 41, e236819, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, Antônio Nóvoa da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2004.

Recebido em: 06/07/2025

Aprovado em: 27/09/2025