

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI
CAMPUS PROFESSOR ALEXANDRE ALVES DE OLIVEIRA (PARNAÍBA)
CURSO LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

JOSÉ MAILSON DOS SANTOS SALES

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DE
ENSINO FUNDAMENTAL DAS REDES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO BRASIL**

Parnaíba-PI

2025

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI
CAMPUS PROFESSOR ALEXANDRE ALVES DE OLIVEIRA (PARNAÍBA)
CURSO LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

JOSÉ MAILSON DOS SANTOS SALES

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DE
ENSINO FUNDAMENTAL DAS REDES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia da UESPI, Campus de Parnaíba, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Samara de Oliveira Silva.

Parnaíba-PI

2025

S163p Sales, Jose Mailson Dos Santos.

Práticas de gestão escolar democrática nas escolas
de Ensino Fundamental das redes públicas de educação do Brasil
/ Jose Mailson Dos Santos Sales. - 2025.
47f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí,
Licenciatura Plena em Pedagogia, 2025.
"Orientação: Profª Dra. Samara de Oliveira Silva".

1. Política Educacional. 2. Gestão Escolar. 3. Democracia
na Escola. 4. Legislação. I. Silva, Samara de Oliveira . II. Título.

CDD 371.102

JOSÉ MAILSON DOS SANTOS SALES

**PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DE
ENSINO FUNDAMENTAL DAS REDES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia da UESPI, Campus de Parnaíba, como requisito para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Samara de Oliveira Silva.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Samara de Oliveira Silva (UESPI)
Presidente

Profª. M.a. Francilane Lima de Sousa (UESPI)
Examinador (a)

Profª. Ana Beatriz Lima da Silva - Mestranda em Educação (UFSCAR)
Examinador (a)

Dedico este Trabalho de Conclusão de
Curso aos meus familiares e a todos os
gestores das escolas públicas e
particulares da cidade de Parnaíba – PI.

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, pela sua luz constante em minha vida e pela oportunidade de fazer o Curso de Pedagogia que era o meu sonho. Aproveito para render graças pela a minha vida, pela a minha família e por ser cercado por muitos amigos e amigas.

Agradeço a todos os meus familiares pelo o carinho e dedicação incondicional. Especialmente minha mãe a Senhora Ana Maria dos Santos Sales, meu pai o Senhor Jorge Sales Ferreira e a minha companheira Maria de Fátima Araújo dos Santos e a minha irmã Mayara dos santos Sales. Obrigado ao meu co-orientador e excelente profissional Luiz Alves de Souza Júnior. Obrigado a Senhora Maria do Socorro Soares pelo amor e cuidado incondicional comigo.

Gratidão aos meus amigos de turma, especialmente o grupo do café (Susy Silva Santos, Lucilene de Almeida Muniz e Francisca Lima Maciel).

Obrigado a minha orientadora professora Samara de Oliveira Silva, acreditar em meu trabalho, pelo carinho e condução habilidosa na orientação desta pesquisa e pelo convite para participação em outras pesquisas que realizamos juntos, contribuindo para a minha formação como pesquisador.

EPÍGRAFE

“A importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós” (Barros, 2018, p.43).

RESUMO

A gestão escolar democrática é essencial para o bom funcionamento das instituições escolares, colabora de forma significativa para a qualidade do ensino. O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição da escolar democrática, considerando as transformações na legislação, as ações governamentais realizadas e seus efeitos para a qualidade do ensino público, Levando em conta os 25 anos da CF de 1988, Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos que são: Levantar as principais mudanças na legislação da educação brasileira que colaboraram para o fortalecimento da gestão escolar democrática e examinar as ações governamentais voltadas para a gestão escolar e discutir os efeitos da legislação na gestão. Na dimensão do aprofundamento teórico o estudo se fundamentou em Aranha (2021), Libâneo (2022), Lima e Souza (2023), Moura e Almeida (2023), Nôvoa (2020), Silva e Ferreira (2022) Saviani (2021), Veiga (2022) e dentre outros. A metodologia foi constituída de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativa, baseada em produções em banco de dados e em periódicos científicos com artigos do Portal *SciELO Brasil*. Os dados analisados demonstraram a contribuição das práticas e desafios da gestão escolar, perpassando a ideia unilateral de uma visão de gestão tradicionalista que impede os gestores educacionais a romperem com o autoritarismo, o medo e a submissão. Uma gestão escolar democrática é constituída com participação de todos, a mesma é fundamental para assegurar a qualidade do ensino público. Por fim, é muito importante a utilização de práticas e modelos de gestão que busquem políticas públicas voltadas para uma gestão democrática e participativa no contexto do mundo contemporâneo.

Palavras-Chave: Política Educacional; Gestão Escolar; Democracia na Escola; Legislação.

ABSTRACT

Democratic school management is essential for the proper functioning of educational institutions and significantly contributes to the quality of education. The overall objective of this study is to analyze the contribution of democratic school management, considering the changes in legislation, the governmental actions taken, and their effects on the quality of public education. To this end, the following specific objectives were defined: to identify the main changes in Brazilian education legislation that have contributed to the strengthening of democratic school management, and to examine governmental actions aimed at school management and discuss the effects of legislation on management. In terms of theoretical depth, the study was based on the works of Aranha (2021), Libâneo (2022), Lima and Souza (2023), Moura and Almeida (2023), Nôvoa (2020), Silva and Ferreira (2022), Saviani (2021), Veiga (2022), and others. The methodology consists of qualitative bibliographic research, based on productions in databases and scientific journals, with articles from the SciELO Brazil Portal. The analyzed data demonstrated the contribution of the practices and challenges of school management, going beyond the unilateral idea of a traditionalist management vision that prevents educational managers from breaking with authoritarianism, fear, and submission. Democratic school management is constituted with the participation of all, and it is fundamental to ensure the quality of public education. Finally, it is very important to use management practices and models that seek public policies aimed at democratic and participatory management in the context of the contemporary world.

Keywords: Educational Policy; School Management; Democracy in Schools; Legislation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Metodologia de seleção de artigos contemplados para a revisão bibliográfica.....	26
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Metodologia de produção do trabalho de revisão bibliográfica.....	26
Quadro 02 - Distribuição das produções científicas quanto os autores, tipo de publicação, ano de publicação, título, objetivo e resultados.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC: Base Nacional Comum Curricular

CNE: Conselho Nacional de Educação

FNDE: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GE: Gestão Escolar

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC: Ministério da Educação

PNE: Plano Nacional de Educação.

PNAE: Programa Nacional de Alimentação Escolar

PDDE: Programa Dinheiro Direto na Escola

SEDUC: Secretaria de Estado de Educação.

UESPI: Universidade Estadual do Piauí

UFPI: Universidade Federal do Piauí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
SEÇÃO 2.....	14
2 DIMENSÃO LEGAL NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA CF, LDB e PNE	14
2.1 A Atuação do Diretor/ Gestor Escolar em Contexto Democrático.....	16
SEÇÃO 3.....	20
3 AS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES NA PERSPECTIVA DEMOCRATICA E PARTICIPATIVA.....	20
3.1 Metodologia do Estudo.....	24
SEÇÃO 4.....	27
4 SISTEMATIZAÇÃO DE SETE PRODUÇÕES CIENTÍFICAS QUE DISCUTEM DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, POLÍTICAS EDUCACIONAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
6 REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A educação é um processo contínuo e constante que ocorre formalmente em instituições educacionais com conteúdo estruturado e também informalmente em nossas interações com os outros e no contato com a natureza e seus elementos. A gestão democrática dentro da escola favorece um trabalho de qualidade e é a forma mais eficaz para a educação para evoluir na perspectiva da construção da autonomia e da cidadania.

Neste contexto, quanto mais às pessoas, ou seja, todo o corpo docente da escola e a comunidade escolar participarem cada vez dos projetos, das reuniões, de tudo que se passa e acontece dentro da escola obterão resultados favoráveis e a comunidade terá um novo olhar sobre a instituição.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva, sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (Dourado,2022).

A gestão democrática busca-se uma sintonia de todos, trabalhando na mesma frequência, mas uma frequência que faz bem todo o corpo docente e a comunidade escolar a buscarem resultados claros e objetivos. Lembrando-se que o projeto político pedagógico tem que estar pautado com a realidade da escola. Contudo, a gestão democrática também conta, com todos os professores, com todos da infraestrutura, e a comunidade, todos que se envolve na escola, tem que estar ciente de sua importância e do seu papel de protagonista para que ocorra uma educação efetiva e de qualidade para todos (Dourado, 2022).

Ademais, a democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas públicas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola - gestor, professores, alunos, coordenadores, técnicos - administrativos, vigias, auxiliares de serviços no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar (Freire,2022).

Portanto, estudar sobre a importância das Práticas de Gestão Escolar Democrática nas Escolas de Ensino Fundamental das Redes Públicas de Educação

no Brasil. A ideia deste estudo é contribuir de maneira clara e objetiva sobre o papel do gestor diante da mediação de conflitos no âmbito escolar. Esta temática é relevante para a comunidade acadêmica e científica. Está tema surgiu quando fiz um estágio sobre gestão numa Escola Municipal em Parnaíba – PI.

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição da escolar democrática, considerando as transformações na legislação, as ações governamentais realizadas e seus efeitos para a qualidade do ensino público. Para tanto, foram definidos os objetivos específicos que são: Levantar as principais mudanças na legislação da educação brasileira que colaboraram para o fortalecimento da gestão escolar democrática e examinar as ações governamentais voltadas para a gestão escolar e discutir os efeitos da legislação na gestão.

Entende-se que o trabalho do gestor escolar é muito importante para melhorar os indicadores do processo de ensino-aprendizagem. Assim, a problemática é a seguinte: Como a gestão escolar democrática tem constituído e se efetivado no contexto educacional brasileiro, diante das transformações na legislação e das ações governamentais implementadas, e de que maneira essas mudanças têm influenciado a qualidade do ensino nas escolas públicas?

A metodologia utilizada neste estudo foi constituída de uma pesquisa bibliográfica de uma abordagem de cunho qualitativa, com o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica. Os fundamentos teóricos e metodológicos tiveram o aporte dos autores seguintes: Aranha (2021), Libâneo (2022), Lima e Souza (2023), Moura e Almeida (2023), Nôvoa (2020), Silva e Ferreira (2022) Saviani (2021), Veiga (2022) e dentre outros. O recorte foi de 2000-2020 umas décadas de ensino

Finalmente, deseja-se que está investigação contribua para aprofundar a importância do gestor escolar para construir um olhar crítico e reflexivo acerca de uma gestão democrática e participativa no contexto da rotina escolar. Ao tempo em que se busca-se construir uma escola pública de qualidade para todos que valorize o diálogo, a ética, a reflexão, a paz e a tolerância no espaço da escola e no contexto do mundo contemporâneo.

SEÇÃO 2

2 DIMENSÃO LEGAL NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA – CF, LDB, CF E PNE

A gestão democrática funcional dentro da instituição escolar torna-se mais segura tanto para família escolar quanto para a comunidade, pois todos ali participam do trabalho coletivo dentro da escola. O exercício contínuo do gestor democrático desenvolve uma tarefa mais eficaz para todos, sem ofender a sua equipe pedagógica, lembrando que também fortalece a redução de preconceitos e desigualdade sociais que acontecem dentro e fora da escola.

A efetivação da participação dentro do contexto da gestão democrática propicia uma forma mais ampla de gerir a escola, a qual denominamos de gestão participativa, e esse elo é possibilita consolidar essa participação principalmente através dos conselhos de controle sociais, assim também através de formas de inserção no campo pedagógico, parte integrante da ação da escola. A gestão participativa busca a integração de seus componentes em sua estrutura, assim como valoriza e cria condições para a participação de todos, tendo como objetivos integrar-se nas discussões e decisões que envolvem a própria gestão escolar (Libâneo, 2022, p.117).

Para o autor supracitado, o gestor democrático torna-se facilitador, o ambiente fica mais agradável e humanizado, onde a equipe e a comunidade da escola, podendo deste modo ter a prioridades e participações com autonomia e determinação nas tomadas de decisões da escola, levando em conta, a autonomia e a construção da cidadania em prol da instituição escolar.

Nesse sentido, a gestão escolar eficiente é parte importante para garantir a qualidade do ensino e promover o desenvolvimento integral dos alunos. Além disso, compreender as particularidades da gestão escolar pode contribuir para a elaboração de políticas públicas mais adequadas e eficazes.

Segundo Aranha (2012), antigamente a educação nas comunidades tribais era ministrada de forma diferenciada, ou seja, não havia instituições educacionais, professores ou um sistema organizado, mas todos aprendiam tudo e o conhecimento era repassado informalmente, do mais velho ao mais novo, por meio de contação de histórias, observação e participação em atividades cotidianas da comunidade. Mais tarde, os gregos criaram escolas destinadas a melhorar o desenvolvimento de todos os homens livres (desenvolvimento físico, intelectual, militar e comportamental), formando a base do modelo escolar ocidental. Na Idade Média, a educação era limitada principalmente às igrejas administradas por padres e focada no treinamento

de clérigos e fiéis para a Igreja Católica, mas era limitada apenas à elite e aos administradores religiosos.

Enquanto, que na Idade Moderna com o desenvolvimento do comércio e das cidades a burguesia desenvolveu as escolas seculares, com professores comuns nomeados pelo estado. Nessa escola, há uma forte ênfase na leitura, escrita e aritmética, a fim de formar trabalhadores qualificados para atuar no comércio. O modelo escolar atual surgiu no século XVIII e foi estabelecido no século XIX, inspirado no Iluminismo e orientado pelas revoluções burguesa e industrial (Libâneo, Oliveira, & Toschi, 2012).

[...] o desenvolvimento do capitalismo industrial [...] exigia melhor qualificação da mão de obra, fazendo com que o estado interviesse na educação para estabelecer a escola elementar universal, leiga, gratuita e obrigatória ante a exigência do novo quadro técnico-industrial. Ela passou a ser elemento de homogeneização cultural e de contribuição para o exercício da cidadania, enfim, uma instituição cheia de poderes (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012, p. 238).

Para os autores supracitados o fato é que as escolas são instituições poderosas, capazes de muitas tarefas, por isso há muitos grupos que querem governar e decidir quais disciplinas serão ensinadas e dentro do quadro estabelecido, alguns receberão mais do que outros, dependendo de suas necessidades de tempo. Para partidos políticos influentes e preocupados com questões públicas, como moralidade e a religião.

Assim, a história da educação escolar no Brasil segue um caminho semelhante ao da história geral, começando com a chegada dos jesuítas em 1549, cuja missão era educar a população nativa, convertê-la à fé católica, ensinar-lhe alguns ofícios. Os filhos da elite cursaram o Ensino Médio em Portugal. Em outras palavras, a educação prepara os ricos para um maior desenvolvimento e treina os pobres (uma pequena parcela deles) para tornarem-se profissionais, para que possam exercer efetivamente sua profissão (Aranha, 2012).

Durante o império, foi prometida educação para todos, mas isso não se concretizou devido à falta de investimento em educação, situação que persiste na república. Na década de 1930, tentaram eliminar o analfabetismo, mas essa educação pública, que visava apenas formar trabalhadores, não se preocupava com a formação intelectual e com a ampliação de novos conhecimentos.

Na década de 1960, o educador Paulo Freire propôs uma educação libertadora que ensinaria habilidades de alfabetização que incentive o pensamento crítico. Já em

1964 com a Ditadura Militar (1964-1985), trouxeram a educação técnica, um passo para trás na educação brasileira (Strelhow, 2020).

Somente em 1988, quando uma nova constituição governamental (chamada Constituição Federal) foi promulgada, que a educação universal foi estabelecida como uma meta a ser alcançada pelos governos estaduais, provinciais e municipais, e desde então, muitos planos educacionais foram desenvolvidos para atingir os objetivos. De fato, mudanças políticas e sociais influenciam os rumos da educação, o que pode ter efeitos positivos ou negativos sobre os profissionais e seus clientes, por meio da realização ou não de concursos públicos, mudanças nas políticas educacionais, práticas de alocação de gestores e recursos.

A administração escolar também é afetada por mudanças políticas, porque faz parte do trabalho diário das escolas e envolve a manutenção do espaço físico e o gerenciamento de um grande número de funcionários (professores, supervisores, secretárias, merendeiras, faxineiras, etc.). Entender as necessidades da escola e da comunidade na qual a instituição está inserida é tarefa de todos.

2.1 A Atuação do Diretor/ Gestor Escolar em Contexto Democrático

O papel do gestor é liderar o desenvolvimento de um plano de ação que visa atender às necessidades educacionais e sociais do público-alvo, incluindo profissionais da educação, e abordar questões econômicas e políticas relacionadas à educação. A conciliação entre as demandas pedagógicas e administrativas, a falta de recursos financeiros e a necessidade de uma gestão mais participativa são questões recorrentes que causam impacto diretamente na qualidade do ensino. A partir da pesquisa a ser realizada, espera-se concluir quais os desafios enfrentados pelos gestores escolares para buscar alternativas capazes de solucionar esses problemas.

A função da gestão é fazer com que está produza e gere o máximo de lucro com o menor custo possível, para isto é preciso determinar normas, horários, estabelecer metas e determinar um prazo para que elas sejam alcançadas, dentre outras coisas. Assim deve ser a gestão de uma Escola Pública Municipal.

Gerir é organizar, controlar, conduzir, planejar. Esse trabalho pode ser desenvolvido em espaços sociais, contextos, e situações diversas. Gerenciam-se espaços, valores, pessoas e até crises. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar e dirigir (Libâneo, 2022, p. 144).

Uma instituição de ensino possui um espaço físico subdividido em salas como secretaria, diretoria, cozinha e etc. A mesma deve contar também com uma equipe multiprofissional que gera um número razoável de funcionários, além do público numeroso formado por alunos e pais. Para que o espaço escolar funcione e o seu público o utilize da melhor maneira, a escola dispõe de recursos financeiros e/ou materiais (materiais de limpeza, material escolar, alimentos, equipamentos diversos, etc.), que no caso de uma instituição municipal, são repassados pela prefeitura.

Por essas características, as escolas são espaços complexos e sua utilização é importante porque as instituições de ensino, especialmente as instituições públicas, têm uma responsabilidade social não apenas com seus alunos, mas também com as comunidades onde estão inseridas. Idealmente, seria importante que fosse liderada por alguém com formação e conhecimentos de gestão, pois será capaz de gerir pessoas (o que pode afastar situações de crise), gestão financeira, gestão de instalações, gestão de tempo, prestação de contas e organização comunitária, e cumprindo os objetivos e metas definidas pelo governo, envolvendo todas as partes interessadas, para poder obtê-los.

A seguir veremos o que diz Libâneo (2022), sobre administração escolar. No Campo da Educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como Administração Escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

[...] O termo cultura organizacional vem diretamente associado à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição. Essa ideia da escola como um sistema sociocultural vem suscitando cada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto pedagógico, na construção do currículo e na forma de gestão (Libâneo, 2022, p. 146).

Portanto, o gerenciamento de pessoas e das relações destas com outras e com o trabalho é muito mais importante e faz mais diferença no ambiente escolar do que as questões e aspectos burocráticos. O gestor de uma instituição de ensino não pode decidir de acordo com sua vontade, suas decisões passam pelo corpo escolar, as leis que regem a educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o projeto político em execução e também os recursos financeiros disponíveis.

Em relação aos recursos financeiros, pode-se falar também da intervenção política de instituições internacionais, que definem as regras e os objetivos para a concretização da educação. Acordos firmados entre políticos e instituições internacionais como o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) também podem influenciar o comportamento educacional de um país.

No âmbito mais próximo tem também a interferência política direta que na maioria das vezes tira a liberdade do gestor de tomar suas decisões e conduzir seu trabalho. Aqui em Parnaíba a gestão municipal atual mudou as regras para a escolha de diretores de escola, antes quem escolhia era a comunidade escolar através de eleição e atualmente essa escolha é feita por indicação da gestão municipal.

Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou prefeito, geralmente para atender conveniências e interesses político-partidários, colocando o diretor como representante desses interesses, inibindo seu papel de coordenador e articulador da equipe docente (Libâneo, 2014, p. 149).

Descartando-se a escolha por nomeação, que é o procedimento mais prejudicial à gestão democrática na escola, outras formas de escolha são o concurso público e a eleição por voto direto e representativo. Existem várias formas de gestão escolar, porém, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº. 9394/96) estabelece em seu artigo 3º inciso VIII a gestão democrática como obrigatória. Portanto, se a indicação política de gestores prejudica a gestão democrática ela não deveria acontecer.

Assim, a escola é uma instituição social e pode tanto ser moldada pelo contexto da comunidade como também pode moldá-la. Ambas as abordagens são necessárias, pois para estabelecer um trabalho efetivo é necessário conhecer a comunidade escolar, suas necessidades e possibilidades.

Porém, para que a escola simplesmente adequar-se à comunidade ela não produzirá sua ação transformadora. E geralmente é a postura do gestor que faz a diferença no comportamento dos demais membros da comunidade escolar, por exemplo se o gestor é rígido com o horário de entrada dos alunos os pais se esforçarão para chegar no horário já se o gestor se mostrar muito flexível e tolerante a tendência é que os alunos cheguem muito atrasados na escola.

Esse simples ponto pode fazer muita diferença na condução do ensino, pois se a tolerância para a entrada for estendida o tempo de aula será reduzido, atrasando o

cronograma dos docentes. Sendo assim a gestão democrática não significa deixar que cada um faça o que quiser e sim discutir com toda a equipe as metas e explicar a importância das normas para que haja um bom funcionamento no ambiente escolar e o cumprimento de sua função maior que é o ensino.

Uma boa gestão escolar é essencial para garantir um ambiente de aprendizagem e o pleno desenvolvimento dos alunos. Para isso, a escola deve colocar o aluno no centro de todas as suas atividades pedagógicas, ter um plano estratégico claro e eficaz e promover uma boa comunicação entre todos os que vivem no ambiente escolar, investindo na formação e capacitação dos profissionais e na utilização de todos os meios recursos disponíveis. Para assim, melhorar a organização e o ensino e para garantir o bem-estar da comunidade escolar. Contudo, todos esses fatores são importantes para garantir a qualidade do ensino público e o sucesso dos alunos.

A participação de todos na gestão escolar, elimina a desigualdade e a discriminação, busca a excelência no ensino e promove um ambiente de aprendizagem produtivo e inclusivo. Os gestores precisam compreender as necessidades dos professores na sala de aula, se o local é adequado para o ensino, se os recursos disponíveis são suficientes, se os alunos estão confortáveis para assistir as aulas, se a escola em um todo está com condições físicas capazes de fornecer um bem estar à comunidade.

É necessário que um gestor para solucionar os problemas de uma escola de forma eficiente, seja fundamental que ele desenvolva uma escuta ativa e empática para atender às necessidades de todos os membros da comunidade escolar: coordenadores, professores, alunos, pais e responsáveis. Ao demonstrar interesse nas demandas de cada um, o gestor cria confiança mútua, onde os indivíduos sentem-se à vontade para expressar suas opiniões e necessidades, podendo assim serem prontamente atendidas à medida em que forem sendo solicitadas.

SEÇÃO 3

3 AS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES NA PERSPECTIVA DEMOCRATICA E PARTICIPATIVA

A escola é uma instituição social e pode tanto ser moldada pelo contexto da comunidade como também pode moldá-la. Ambas as abordagens são necessárias, pois para estabelecer um trabalho efetivo é necessário conhecer a comunidade escolar, suas necessidades e possibilidades.

Porém, que a escola simplesmente adequar-se à comunidade ela não produzirá sua ação transformadora. E geralmente é a postura do gestor que faz a diferença no comportamento dos demais membros da comunidade escolar, por exemplo se o gestor é rígido com o horário de entrada dos alunos os pais se esforçarão para chegar no horário já se o gestor se mostrar muito flexível e tolerante a tendência é os alunos chegarem muito atrasados na escola.

Esse simples ponto pode fazer muita diferença na condução do ensino, pois se a tolerância para a entrada for estendida o tempo de aula será reduzido, atrasando o cronograma dos docentes. Sendo assim a gestão democrática não significa deixar que cada um faça o que quiser e sim discutir com toda a equipe as metas e explicar a importância das normas para que haja um bom funcionamento no ambiente escolar e o cumprimento de sua função maior que é o ensino público de qualidade para todos.

Neste contexto, existem várias formas de gestão escolar, porém, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) estabelece em seu artigo 3º inciso VIII a gestão democrática como obrigatória. Portanto, se a indicação política de gestores prejudica a gestão democrática ela não deveria existir.

Uma boa gestão escolar é essencial para garantir um ambiente de aprendizagem e o pleno desenvolvimento dos alunos. Para isso, a escola deve colocar o aluno no centro de todas as suas atividades, ter um plano estratégico claro e eficaz e promover uma boa comunicação entre todos os que vivem no ambiente escolar, investindo na formação e capacitação dos profissionais e na utilização de todos os meios recursos disponíveis.

Para melhorar a organização e o ensino e para garantir o bem-estar da comunidade escolar. Todos esses fatores são importantes para garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. Promover a participação de todos na gestão

escolar, elimina a desigualdade e a discriminação, busca a excelência no ensino e promove um ambiente de aprendizagem produtivo e inclusivo.

Contudo, os gestores precisam compreender as necessidades dos professores na sala de aula, se o local é adequado para o ensino, se os recursos disponíveis são suficientes, se os alunos estão confortáveis para assistir as aulas, se a escola em um todo está com condições físicas capazes de fornecer um bem estar à comunidade.

É necessário que um gestor para solucionar os problemas de uma escola de forma eficiente, seja fundamental que ele desenvolva uma escuta ativa e empática para atender às necessidades de todos os membros da comunidade escolar: coordenadores, professores, alunos e responsáveis. Ao demonstrar interesse nas demandas de cada um, o gestor cria confiança mútua, onde os indivíduos sentem-se à vontade para expressar suas opiniões e necessidades, podendo assim serem prontamente atendidas à medida em que forem sendo solicitadas.

O gestor escolar tem um importante na mediação de conflitos nas escolas públicas no cotidiano brasileiro. O mesmo tem a função de mediar à relação professor/aluno no processo de ensino e aprendizagem, pois o professor precisa de um norte em suas ações e o mesmo deve encontrar uma coordenação atuante que acolha, compreenda e trabalhe proondo caminhos alternativos que venham a sanar os problemas detectados.

Suas atribuições são de fundamental importância para a melhoria da escola, sendo sua responsabilidade o acompanhamento do trabalho reflexivo com os professores, o momento do planejamento docente das metodologias de ensino e a forma de avaliação que estão sendo utilizadas pelos professores, entre outras atribuições.

Assim, as concepções de mediação de conflitos e de avaliação no Brasil são indispensáveis para a construção de uma escola democrática e participativa, muito embora, sabendo que estes fatores sempre são assuntos delicados de debater numa perspectiva transformadora.

Os instrumentos avaliativos da aprendizagem numa perspectiva construtivista, de maneira que possa contribuir para a formação do educando. Uma vez que se encontra num processo lento de desenvolvimento nos espaços das escolas brasileiras tanto públicas como privadas, os autores em suas elucidações consideram que as universidades precisam abrir discussões aprofundadas acerca desta temática a fim de que possa constituir-se num status acadêmico (Alves, 2022, p.21).

Para o autor supracitado os instrumentos pedagógicos e de monitoramento das atividades educativas são fatores muito importante para o desenvolvimento de práticas críticas e reflexivas no espaço escolar. Segundo Veiga (2015, p.35), “o incentivo à formação continuada parte somente do Estado que oferece as capacitações aos professores, pois a escola não propõe no seu interior, momentos de reflexão sobre a teoria/prática”.

De acordo com Crestani (2015,p.43), “educar não é apenas expor conhecimento, faz-se necessário um significado maior, formação continuada é uma decisão e necessidade do próprio profissional”. Muito embora, Dourado (2016, p.34), “ver-se, que o supervisor não adota na escola momentos que privilegie a formação de seus professores procurando a informação atualizada das novas tecnologias e metodologias adequadas”.

O gestor deve garantir o aperfeiçoamento contínuo do seu trabalho e a valorização da educação de forma coletiva e participativa de todos envolvidos. Sabe-se que ocorre apenas a formação continuada oferecida pelo Estado ou instituições públicas e privadas.

Segundo Nóvoa (2018, p.67), “O processo de formação continuada deve ser visto como responsabilidade de cada profissional, a formação adequada possibilita maior habilidade para estarem atuando”. Assim, a função e atribuições dos gestores escolares são as seguintes:

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização por meio dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria.
- Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola.
- Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola.
- Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas.
- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica, organizando o currículo em unidade didática.

- Acompanhar as reuniões de atividades complementares-AC, avaliando os resultados do processo de ensino e de aprendizagem, adotando, quando necessário, medidas de intervenção.
- Articular-se com as Coordenadorias Regionais e setores da SMEC na busca de apoio técnico-pedagógico, socioeducativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem.
- Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios.
- Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar.
- Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico.
- Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã.
- Identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.
- Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola.
- Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola.
- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola.
- Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos.
- Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas.
- Promover campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola (Lopes, 2018).

O papel do gestor dentro de uma escola é muito importante, visto que a sua atuação deve gerar novas práticas pedagógicas que contribuam para desenvolver um olhar crítico e reflexivo sobre os dilemas contemporâneos. Assim, a gestão democrática ainda não se deu plenamente em termos de autonomia e participação nas escolas brasileiras, mesmo que formalmente conquistada na Constituição Federal de 1988 na esteira histórica do processo de redemocratização do país, o que se hegemonizou nas escolas públicas foi o modelo tecnocrático e racionalista “[...] que concebe as organizações escolares como instrumentos técnico-racionais em busca de objetivos certos e consensuais” (Oliveira, 2017, p. 63).

É sabido que a escola, neste contexto democrático, oferece aos seus beneficiários contribuições para o entendimento de classe, de afirmação histórica para as mesmas, gerando dessa forma medidas necessárias para a inserção desses agentes como protagonistas capazes de reconhecer suas relações sociais, fator importante para o exercício concreto de sua cidadania.

Outra dimensão que é necessário pensar a administração da escola, ou seja, a para implementar a democracia deve ter em seu escopo de atuação uma forma progressista para lidar com os desafios diários da escola, obviamente não estamos responsabilizando somente a direção da escola como responsável por empregar formas democráticas em seu trabalho.

3.1 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia utilizada foi realizada por meio da leitura de vários artigos encontrados na internet, de pesquisas bibliográficas relativas ao tema, nas bases de dados da SCIELO (*The Scientific Electronic Library Online*); REDIB (*Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico*), CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), GOOGLE acadêmico, entre outros com conteúdo satisfatório para as análises, e que mostraram-se adequados às ideias propostas para este estudo.

Conforme Gil (2018), este estudo, adotou-se como estratégia metodológica, a revisão de literatura, pois é feita uma seleção rigorosa de uma revisão da literatura pertinente ao problema podendo significar uma maior familiarização com os textos específicos, bem como, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema proposto.

Assim os instrumentos e técnicas para a coleta dos dados foram utilizadas, por meio dos periódicos, livros e artigos que trate do assunto de maneira clara e objetiva. A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, por meio de uma investigação científica de obras já publicadas no período de 2000-2020 umas décadas de ensino.

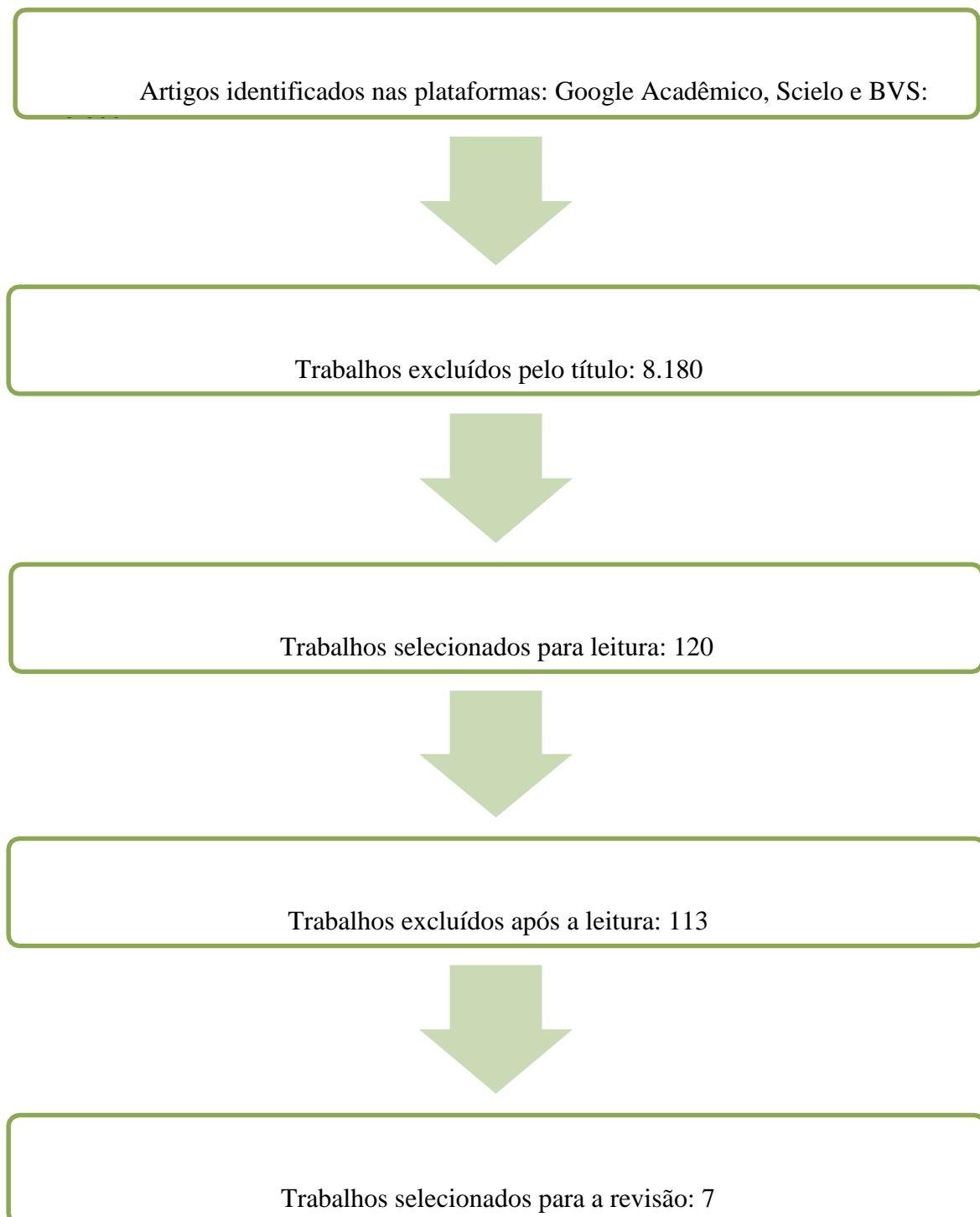
Os critérios de inclusão foram: (1) Artigos científicos disponíveis gratuitamente (2) Artigos em texto completo, (3) Artigos clássicos, (4) Revisões sistemáticas, (5) Artigos publicados nos últimos cinco anos (2020-2025), (6) Artigos escritos em inglês e português, e (7) Artigos focados nas práticas da gestão escolar. Já os critérios de exclusão foram: (1) Artigos teóricos, ensaios e pesquisas em fase de elaboração, (2) livros, teses e dissertações, e (3) Artigos que não mencionam o olhar sobre a gestão escolar na escola.

Para Gil (2018), a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema.

Para Marconi e Lakatos (2016), o critério de exclusão está associada as características que impedem a inclusão do sujeito no estudo. Serão excluídos os artigos que não tivesse nenhuma semelhança com o tema estudado. Além de observar que o período estabelecido no estudo em questão. Os estudos serão apresentados e sintetizados em quadros com exposição dos dados mais relevantes. Será feita no Programa Microsoft Office Excel para determinação dos percentuais.

A coleta dos dados que foi feita de publicações que encontram-se ambientes acadêmicos e científicos. No qual são Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), GOOGLE Acadêmico, SCIELO e dentre outros. Onde foi feita a leitura de todo material, as principais informações foram compiladas. Foi realizada uma leitura detalhada e descritiva dos artigos estudados, levando em consideração o referencial teórico. O recorte deste estudo foi de 2000-2020 umas décadas de ensino.

Figura 1- Metodologia de seleção de artigos contemplados para a revisão bibliográfica



Fonte: Sales, Mailson (2025).

SEÇÃO 4

4 SISTEMATIZAÇÃO DE SETE PRODUÇÕES CIENTÍFICAS QUE DISCUTEM DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, POLÍTICAS EDUCACIONAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO

No quadro das produções apresenta-se uma sistematização de sete produções científicas que discutem diferentes perspectivas sobre gestão escolar democrática, políticas educacionais e práticas de gestão. Cada linha do quadro reúne informações essenciais e descrição analítica e sintética dos conteúdos organizados no quadro.

Para Arelaro (2019) – Políticas Públicas e PPPs, o Tema central: formulação e implementação de políticas públicas e o papel das parcerias público-privadas. Contribuição: evidencia a necessidade de fortalecer instâncias participativas e ampliar o envolvimento da comunidade educacional na gestão escolar. No artigo sobre a Formulação e Implementação das Políticas Públicas em Educação e as Parcerias Público-Privadas: Impasse Democrático ou Mistificação Política? A autora apresenta dois impasses estão presentes na gestão dos sistemas escolares no Brasil: o discurso sobre a gestão democrática na formulação e implementação das políticas públicas em educação e a prática produtivista que prescinde da mesma (Arelaro, 2019, p 898). Em muitas realidades a gestão democrática não acontece, pois a escola é vista como um espaço somente de produção de resultados, em perspectiva produtivista.

Destaca-se que concomitante aos movimentos de pressão social para o estabelecimento da transparência das ações governamentais, exigindo participação ampliada da população por meio de conselhos ou equivalentes, a pressão pela qualidade do ensino e de gestão educacional competente vem exigindo dos dirigentes públicos respostas imediatas (Arelaro, 2019, p 899). Nas redes públicas tem-se a grande necessidade de formação de instâncias que melhore a participação dos pais de toda a comunidade escolar. Uma gestão de qualidade social requer esse compromisso com a ampla e mais diversas formas de participação.

Para tanto, na ausência de condições para efetivá-las, estabelecem parcerias público-privado que implementam a lógica do mercado nas orientações dadas às escolas e nos sistemas públicos de ensino, gestando um novo e contraditório conceito de eficiência educacional, em que a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar é dispensada.

Um dos fatores que tem ameaçado a gestão democrática é a adoção das parcerias público privado, com sua lógica empresarial nas escolas públicas. No entanto, esses projetos não tem trazido bons resultados no atual contexto da gestão da educação pública. O modelo de gestão adotado, visa somente a eficiência e não assegura condições reais de participação democrática, envolvimento da comunidade nos processos educativos que se desenvolvem no interior da escola.

A amostra está relacionada ao tema Gestão Escolar como estratégia para consolidar as políticas públicas educacionais. Logo abaixo no quadro 1 apresentam à caracterização das produções científicas de acordo com os autores, tipo de publicação, ano de publicação, título, objetivo e resultados.

Quadro 1 – Distribuição das produções científicas quanto os autores, tipo de publicação, ano de publicação, título, objetivo e resultados.

Nº	Autores	Tipo de publicação	Ano de publicação	Endereço	Título	Objetivos	Resultados
1	AMARO, RUBEM A.	Artigo	2024	Educação em Revista Belo Horizonte v .40 e41837 2024	Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenômeno gráfico com diretores de escolas públicas.	Analisar à luz da fenomenografia, as diferentes concepções de gestão escolar democrática e suas implicações nas práticas de gestão dos diretores de escolas públicas.	Mostraram que a promoção da participação, por meio do diálogo, fomenta a autoria organizacional
2	APARECIDA DE LOURDE, PEDROSO.	Livro	2020	Bibliotecária: Aneli Beloni CRB7 075/19	Gestão educacional e formação docente.	Compreender o seu papel enquanto gestor da equipe pedagógica, alicerçado na mediação curricular. Pretende-se refletir sobre a sua ação interna enquanto gestor da organização escolar e seu funcionamento, e a nível externo, enquanto mediador sociocultural, de relacionamentos entre escola, família e comunidade	Apresentaram que a realização deste trabalho, na escola em questão, foi possível percebera urgência de ações coletivas que busquem uma melhor participação de todos os envolvidos no processo educativo, com o fim de promover o diálogo, tendo em vista a missão de buscar sempre o que for melhor para a coletividade escolar
3	ARELARO, LISETE R.G.	Artigo	2019	Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 899-919, out. 2007 899 Disponível em	Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política?	Analisar a formulação e implementação das políticas públicas em Educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política.	Demonstraram que as redes públicas tem-se a grande necessidade de formação de instâncias que melhore a participação dos pais e mães e de toda a comunidade educacional. Uma gestão de qualidade social requer esse compromisso com a ampla e

							mais diversas formas de participação.
4	BELLINTANI , IRINILZA ODONOR	Artigo	2024	https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/41281/1/Irinilza%20Odono r%20Giane si%20Bellintani.pdf	A gestão escolar e a formação continuada de professores: aprendizagens, limites e possibilidades a partir do contexto da pandemia.	Investigar e analisar os aprendizados obtidos na escola, na percepção dos gestores, a partir das ações propostas para enfrentamento dos desafios decorrentes do cenário durante e pós pandemia.	Os resultados apontam significativos aprendizados para a equipe de gestão da escola, em relação a: efetividade na comunicação com os pais, fortalecendo o vínculo entre família e escola, relevância das relações sociais e saúde emocional para o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos e maior agilidade e trabalho colaborativo na atuação da gestão para adoção de medidas. Foram também destacadas oportunidades para além da pandemia como a reflexão a partir de registros realizados, valorização da escola pela sociedade e desenvolvimento dos profissionais em várias dimensões.
5	MARTINS, ELCIMAR S.	Artigo	2024	Revista Educação e Linguagens , Campo Mourão, v. 3, n. 5, jul./dez. 2014.	Gestão e cotidiano escolar: espaço de reflexão?	Investigar uma experiência de gestão na construção de uma escola reflexiva, evidenciando os desafios presentes nesse processo. A estratégia de aproximação com a realidade foi a entrevista reflexiva com uma das gestoras	Apontam que a vivência da reflexão junto ao coletivo escolar é um desafio que demanda preparo, diálogo e respeito às diferenças, podendo ser considerada como uma experiência de desenvolvimento profissional e pessoal para os sujeitos e de

							desenvolvimento institucional para a escola.
6	SOUZA, ÂNGELO R.	Artigo	2019	Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019.	As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira.	Discutir elementos que contribuem para a constituição e funcionamento da gestão democrática das escolas públicas e constrói um indicador para dimensionar o desenvolvimento deste importante princípio constitucional.	Enfatizaram que panorama em geral é positivo, mesmo com os problemas nas formas de provimento dos diretores, o que permite pensar de maneira otimista, porque as mudanças no perfil de gestão democrática das escolas podem estar conectadas com o desenvolvimento de um ambiente mais propício ao ensino e à aprendizagem.
7	VEIGA, S. L	Artigo	2022	Educ. Soc Cad. Cedes, Campinas , v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2022.	Projeto Pedagógico Político	Discussar o significado de inovação e projeto político-pedagógico sob duas perspectivas: como uma inovação metodológica, na ação regulatória ou técnica e esteira de um projeto como uma ação emancipatória ou edificante.	Os resultados demonstram que a gestão democrática não é só um processo consolidado de perspectivas: como uma inovação metodológica, na ação regulatória ou técnica e esteira de um projeto como uma ação emancipatória ou edificante. construído, executado e avaliado coletivamente, mas um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas

Fonte: Próprio Autor, (2025).

A produção de Amaro (2024) - Concepções de Gestão Democrática, apresenta o tema: concepções de gestão escolar democrática sob abordagem fenomenográfica, é uma contribuição: destaca que a promoção do diálogo e da participação favorece a construção da autoria organizacional e práticas mais democráticas de gestão. Assim, a noção de democracia na gestão escolar foi introduzida na Constituição Federal (1988) e na Lei 9.394 (1996) – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A LDB estabelece dois instrumentos de participação como meios para o exercício da gestão democrática: a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar.

Em ambos, é fundamental a participação e envolvimento de toda comunidade escolar, que inclui “professores e profissionais que atuam na escola, por alunos matriculados que frequentam as aulas regularmente e por pais e/ou responsáveis dos alunos” (Amaro, 2024, p. 24). Fica evidente que a Gestão Escolar Democrática tem como cumprimento de papéis, esses mecanismos estabelecidos na legislação assumem uma nuance peculiar. Em vez de instrumentos promotores de participação, tornam-se mecanismos de controle. Muito embora, isso ocorra faz-se necessário criar novas estratégias metodológicas para a superar a dicotomia da burocracia em detrimento ao olhar da gestão democrática e participativa.

“Em vez de esperar que as pessoas assumam os seus papéis, o estímulo ao diálogo pode ajudar pessoas que se sentem desprestigiadas na sociedade a terem voz” (Amaro, 2024, p. 28). Claro que esses diálogos correm o risco de transformar a possibilidade de falar e de expressar-se como evidência da gestão democrática, mesmo que tais opiniões não impactem nos processos decisórios da escola.

No trabalho de Aparecida de Lourdes (2020) - A Gestão Educacional e Formação Docente, com o tema: papel do gestor na mediação curricular e na articulação escolar-comunidade. Destaca-se a contribuição de aponta a urgência de práticas colaborativas e do diálogo como elementos centrais para uma gestão eficaz e participativa. Estimular as pessoas a expressarem suas ideias significa assumir um papel ativo na construção da gestão democrática.

Os resultados demonstraram que a gestão democrática pode ser experienciada como: (1) cumprimento de papéis; (2) insumo para a tomada de decisão; (3) atendimento das necessidades da comunidade. A partir do espaço de resultados em que foram apresentadas essas concepções, é possível vislumbrar,

em primeiro lugar, as diferentes maneiras que um princípio legal (gestão democrática na educação) pode ser experienciado no cotidiano do ambiente escolar.

Para Arelaro (2019) - Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política? Este artigo descreve sobre aos impasses que existem em fazer uma gestão democrática e participativa na escola. “O discurso sobre a gestão democrática na formulação e implementação das políticas públicas em educação e a prática produtivista que prescinde da mesma” (Arelaro, 2019, p. 899). A autora apresenta os dois impasses estão presentes na gestão dos sistemas escolares no Brasil. Em muitas realidades a gestão democrática não acontecem, pois, a escola é vista como um espaço somente de produção de resultados, em perspectiva produtivista.

Conforme Bellintani (2024) - Gestão Escolar na Pandemia, com essa abordagem temática voltada para aprendizagens e desafios da gestão escolar durante e após a pandemia. Esse artigo aborda relevante contribuição: evidencia melhorias na comunicação escola-família, fortalecimento do trabalho colaborativo e valorização da escola no período pós-pandêmico.

Os estudos de Martins (2024) - Gestão e Cotidiano Escolar, traz o tema: análise da escola como espaço de reflexão e a sua contribuição: demonstra que a gestão escolar reflexiva exige diálogo, preparo e respeito às diversidades, promovendo desenvolvimento profissional e institucional.

Para Souza (2019) - Condições de Democratização da Gestão com o tema: elementos que constituem a gestão escolar democrática no Brasil. E a sua contribuição: traz diagnóstico otimista sobre avanços, apesar de problemas no provimento dos cargos de direção, associando gestão democrática a melhorias no ensino e na aprendizagem. Souza (2019) apresenta outro artigo com a repetição do Estudo, em que o quadro repete a entrada anterior do mesmo autor, reforçando os achados sobre o desenvolvimento de ambientes mais propícios ao ensino por meio de práticas de gestão democráticas.

Em Síntese Geral do Quadro de comparação das produções evidencia que: as convergências, quanto a gestão democrática é um eixo essencial para melhoria da qualidade educacional, estando associada à participação, diálogo e articulação entre atores escolares e a formação de gestores e professores é imprescindível para consolidar práticas de gestão coerentes com os princípios democráticos. Com

destaque para o fortalecimento das relações escola–comunidade aparece como solução recorrente nos estudos.

Nos estudos as Tendências Identificadas: a efetivação da gestão democrática ainda encontra desafios, especialmente na participação real da comunidade; as demandas por formação continuada e desenvolvimento profissional para gestores e a pandemia ampliou debates sobre comunicação, vínculos e bem-estar socioemocional no contexto da gestão.

Apresentam algumas Lacunas observadas, tais como, a pouca análise aprofundada das condições estruturais que limitam a gestão democrática; a necessidade de ampliar estudos sobre impactos das políticas governamentais locais e carência de pesquisas que relacionem diretamente gestão democrática e indicadores de aprendizagem.

Contudo, em geral, o Brasil tem crescido nas condições de democratização da gestão das escolas, em especial no que tange ao ambiente escolar democrático. Por outro lado, as formas de provimento democráticas da direção escolar parecem perder força, uma vez que a ênfase recai sobre a utilização de modelos menos democráticos e que enfatizam a face técnica ou a vinculação política e eleitoral do diretor escolar com o governo vigente, de forma a se tratar, ao que parece, de uma retomada de modelo patrimonialista da gestão pública no Brasil.

O panorama em geral é positivo, mesmo com os problemas nas formas de provimento dos diretores, “o que permite pensar de maneira otimista, porque as mudanças no perfil de gestão democrática das escolas podem estar conectadas com o desenvolvimento de um ambiente mais propício ao ensino e à aprendizagem” (Souza, 2019, p 32).

Contudo, o ambiente democrático é compreendido, nesse trabalho, como a existência de condições de diálogo e de trabalho coletivo ampliado no universo escolar, as quais são erigidas a partir de práticas promotoras da cooperação entre os docentes e demais pessoas da escola, bem como de procedimentos de escuta e participação na definição dos rumos do trabalho pedagógico e institucional.

De acordo com Freire, “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase confunda-se com a prática.” (Freire, 2022, p. 39). O posicionamento da gestão escolar em partejar soluções para os problemas por ela vivenciados surge como forma de construção de

significado das teorias junto aos professores, assim como forma de comprometimento dos mesmos em relação à realização de cada um dos passos planejados pelo coletivo.

No cotidiano da escola, a gestão escolar precisa dar conta da agenda diária, dos problemas decorridos no interior e no exterior da escola, administrar junto à comunidade escolar e local, além da preocupação pedagógica e financeira. Nesse misto de responsabilidades, os gestores precisam focar e apresentar a curto, a médio e a longo prazo melhoria nos indicadores de aprendizagens enfatizados na dimensão da qualidade educacional.

Neste contexto, para contrapor esses desafios, apontam algumas possibilidades como: manter a qualidade da produção acadêmica com o tripé ensino, pesquisa e extensão; ampliar as pesquisas participativas e formativas em que se pesquise com os professores, mais do que sobre os professores; a defesa de uma revisão dos tempos e espaços escolares, uma revisão da aceleração da vida escolar e uma revisão dos projetos das escolas, dos municípios e dos estados, das formações para criar outro calendário, mais desacelerado e, portanto, mais factível (Bellintani,2024, p 45).

Portanto, recomenda-se uma investigação mais apurada sobre autonomia e liberdade de ação das instituições escolares, pois a análise dos resultados sugere que esses aspectos são fundamentais para enfrentamentos de incertezas e consequentes aprendizados cujos resultados poderão ser inspiradores para muitas instituições.

Assim, a inserção da tecnologia também merece aprofundamento investigativo a fim de identificar e compartilhar outras experiências produtivas que tenham ultrapassado a questão da comunicação, avançando como aliada na aprendizagem dos alunos. Destacam-se a ampliação do conhecimento da gestão sobre a equipe de educadores que constatou envolvimento, compromisso, dedicação e muita criatividade dos docentes e auxiliares.

Apesar das dificuldades e das incertezas, eles resistiram de forma responsável e competente, o que sugere a manifestação de um forte vínculo com a instituição, sintonizados com a sua proposta, princípios e valores educacionais. É possível inferir que a cultura dessas instituições de valorização dos professores, do aperfeiçoamento por meio de uma formação continuada sistemática, da oportunidade de estudo e participação nas decisões, sustentada pela atuação da equipe de gestão da escola.

A sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa

dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinárias (Aparecida de Lourdes,2020, p 19).

Nesse contexto, a educação torna-se imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente; como um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária.

Assim, a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos críticos e reflexivos.

Veiga (2022) - Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível. O artigo descreve sobre a importância do Projeto Político Pedagógico na perspectiva da escola pública.

Assim, a elaboração do projeto político-pedagógico sob a perspectiva da inovação emancipatória é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir.

“Caminhos e descaminhos, acertos e erros não serão mais da responsabilidade da direção ou da equipe coordenadora, mas do todo que será responsável por recuperar o caráter público, democrático e gratuito da educação” (Veiga,2022, p.28).

Por fim, na atualidade, não se sustenta mais a figura do gestor ditador e controlador de diários bem formulados com seus objetivos estruturados perfeitamente, bem como dos fiscalizadores de cadernos e de planos de aula enormes, com todos os fundamentos utilizados na aula, ou, pelo menos em teoria. Não trata-se desse tipo de ação que a escola necessita, mas, sim, de um profissional que contribua para a real construção da gestão democrática e participativa na escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das produções científicas apresentadas no quadro evidenciou que a temática da gestão escolar democrática permanece central no debate educacional contemporâneo, sendo abordada sob diferentes enfoques, desde a formulação de políticas públicas, participação da comunidade, práticas avaliativas, formação docente e impactos das crises recentes.

De modo geral, os estudos convergem em alguns pontos essenciais como a participação democrática continua sendo um desafio estrutural para a autora como Arelaro (2019) demonstra que, apesar dos avanços normativos, ainda há fragilidades nas instâncias de participação de pais, alunos e comunidade escolar. A gestão democrática requer mecanismos reais de envolvimento e corresponsabilidade na tomada de decisões na perspectiva da educação básica.

O papel do gestor escolar é cada vez mais complexo e multifacetado trabalhos como de Amaro (2024) e Aparecida (2020) indicam que a gestão exige habilidades que vão além do administrativo, incluindo mediação de conflitos, articulação com a comunidade, fortalecimento do diálogo e incentivo à participação coletiva. A formação continuada é condição indispensável para a construção da autonomia e da cidadania. Assim, as evidências mostram que os gestores e docentes ainda carecem de formação pedagógica consistente, especialmente no que se refere à avaliação da aprendizagem, uso de tecnologias, práticas colaborativas e reflexão sobre o cotidiano escolar.

A pandemia produziu aprendizagens e também expôs limites e desafios para os gestores escolares. A investigação de Bellintani (2024) mostra que a crise sanitária acelerou mudanças na comunicação com famílias, no uso de tecnologias e na atuação colaborativa. Contudo, também revelou desigualdades e fragilidades estruturais que ainda precisam ser superadas.

A gestão democrática relaciona-se diretamente com a melhoria do processo educativo e estudos como os de Souza (2019) mostram que, mesmo diante de dificuldades especialmente na forma de provimento de diretores, há indícios de que escolas com maior participação e diálogo desenvolvem ambientes mais favoráveis ao ensino e à aprendizagem.

O cotidiano escolar é espaço de reflexão e transformação Martins (2024) reforçam que práticas reflexivas, quando adotadas pela gestão e pelos

coletivos escolares, ajudam a qualificar o trabalho pedagógico e fortalecem a autonomia e o desenvolvimento institucional.

O conjunto dos trabalhos analisados aponta que a construção da gestão democrática não é um processo concluído, mas contínuo, demandando: fortalecimento dos canais de participação; formação permanente para gestores e docentes; políticas educacionais que garantam condições de trabalho; práticas coletivas de planejamento, avaliação e tomada de decisão e articulação efetiva entre escola, família e comunidade.

Com base nos estudos, conclui-se que a gestão democrática é condição estruturante para a qualidade social da educação, pois favorece ambientes de aprendizagem mais participativos, inclusivos e coerentes com os princípios constitucionais que regem a educação pública brasileira.

6 REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2021.
- ALMEIDA, M. E. B. **Educação, projetos, tecnologia e conhecimento**. São Paulo: PROEM, 2022.
- AMARO, R. A. **Concepções de gestão escolar democrática: um estudo fenomenográfica com diretores de escolas públicas**. Educação em Revista|Belo Horizonte/[v.40|e41837|2024]. Acesso em 31 de dez. de 2024.
- APARECIDA DE LOURDES, P.A, Diego Kenji de Almeida Marihama, Miranilde Oliveira Neves e Wanderlei Salvador (organizadores). **Gestão educacional e formação docente**. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2020.
- ARELARO, LISETE R.G. **Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 899-919, out. 2019. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em 31 de dez. de 2024.
- BELLINTANI, Irinalza Odonor Ganesi. **A gestão escolar e a formação continuada de professores: aprendizagens, limites e possibilidades a partir do contexto da pandemia**. 226 f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996** - Estabelece as diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- COSTA, E. **Gestão escolar democrática e a construção da Escola**. Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação-rease, São Paulo, v. 7, 4 abr, 2024.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários a prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996/2022. 25^a edição.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LUCK, H. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Vol. V. Editora Vozes. P.131,2020.
- MARTINS, Elcimar. **Gestão e cotidiano escolar: espaço de reflexão?** Revista Educação e Linguagens, Campo Mourão, v. 3, n. 5, jul./dez. 2024.
- MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**. Trad. Ivone Castilho Benedetti. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

- NÓVOA, A. **Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar. Com a colaboração de Yara Alvim.** Salvador: SEC/IAT. 2022.
- NÓVOA, A. **Professores: libertar o futuro.** São Paulo: Diálogos embalados, 2023.
- PARO, V. H. **Administração escolar introdução à crítica.** São Paulo: Cortez, 2019.
- STRELHOW, Thyeles Borcarte. Breve história sobre a Educação de Jovens e adultos no Brasil. **Revista HISTEDBR**, Campinas, n 38, p. (49-59) jul. 2010 disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639689>. Acesso em 31 de dez. de 2024.
- SCHÖN, D. A. **Formar Professores como Profissionais Reflexivos.** In: NÓVOA, A. (Coord.). **Os Professores e a sua Formação.** Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 2020.
- SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas, SP: Autores Associados, 2023.
- SACRISTÁN, J. G. **Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores.** In: NÓVOA, A. (Org.). **Profissão professor.** Portugal. Porto, 2023.
- SOUZA, Ângelo. **As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019.
- TARDIF, M. **Saberes docentes e formação e formação profissional.** São Paulo: Editora Vozes, 2024.
- VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** São Paulo: Papirus, 2022.
- VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2022.
- VIEIRA, S. L.; Vidal, E. M. **Educação básica: a equidade numa perspectiva territorial.** In: XVIII Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste, Maceió, Alagoas, 2022.