



**LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**FRANCISCO EUDEMBERG DE SOUSA**

**JOSÉ DIMAS SALES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM  
UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE ITAITINGA**

**FORTALEZA**

**2018**

**FRANCISCO EUDEMBERG DE SOUSA**

**JOSÉ DIMAS SALES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA  
EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE ITAITINGA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Ateneu como  
requisito para obtenção do título de  
graduação em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Jeimes Mazza  
Correia Lima

**FORTALEZA**

**2018**

S725g Sousa, Francisco Eudemberg de.

Gestão escolar democrática: análise da gestão democrática em uma escola pública no município de Itaitinga. / Francisco Eudemberg de Sousa; José Dimas Sales. -- Fortaleza: FATE, 2018.

30f.

Orientador: Profa. Dr. Jeimes Mazza Correia Lima.

Artigo (Pedagogia) – FATE, 2018.

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Escola Pública. I. Sales, José Dimas. II. Título.

CDD 371.227

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE ITAITINGA

## *(DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: ANALYSIS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A PUBLIC SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF ITAITINGA)*

Francisco Eudemberg de Sousa<sup>1</sup>  
José Dimas Sales<sup>2</sup>

**Resumo:** Com a redemocratização do país, a nova Constituição e o advento da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), foi estabelecido um trabalho de construção democrática da escola. Baseada em preceitos constitucionais e na LDB, ficou definido que a gestão da escola pública seria concebida com a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivos verificar se a gestão escolar, nessa perspectiva democrática, de fato vem sendo realizada na escola pesquisada, identificar possíveis falhas, bem como sugerir alguma solução para eventuais problemas. A pesquisa foi justificada pela necessidade de constante ajuste e confirmação dos preceitos democráticos na comunidade escolar, e isso só pode ocorrer através de um maior conhecimento dessa realidade. Assim, a pesquisa partiu da seguinte problemática: a gestão escolar democrática tem acontecido de fato? Para atingir os objetivos do trabalho, foram realizados pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como pesquisa de campo, na qual realizamos entrevistas aplicadas com os seguintes sujeitos: gestor, professor, vice-presidente do conselho escolar, funcionário, aluno e representante dos pais. As informações colhidas foram analisadas, chegando ao seguinte resultado: a escola detém todos os mecanismos que ajudam a promover a gestão democrática. Entretanto, foram identificadas falhas nesse processo, que entendemos como algo que interfere diretamente na consolidação da gestão democrática. A partir desse entendimento, concluímos que há, nesse caso, uma gestão democrática parcial.

**Palavras-chave:** Gestão. Democracia. Escola.

**Abstract:** *With the redemocratization of the country, the new Constitution and the advent of the Law of Guidelines and Bases of Education (LDB), a work of democratic construction of the school was established. Based on constitutional precepts and the LDB, it was defined that the management of the public school would be conceived with the participation of all the segments that compose the school community. In this way, the present study had as objectives to verify if the school management, in this democratic perspective, is actually being carried out in the researched school, to identify possible failures, as well as to suggest some solution for eventual problems. The research was justified by the need for constant adjustment and confirmation of democratic precepts in the school community, and this can only happen through a greater knowledge of this reality. Thus, the research started with the following problem: has democratic school management really happened? In order to reach the objectives of the study, we carried out bibliographic research, documentary research, as well as field research, in which we conducted interviews with the following subjects: manager, teacher, vice-president of the school council, employee, student and parent's representative. The information collected was analysed, pointing at the following result: the school has all the mechanisms that help to promote democratic management. However, shortcomings have*

---

<sup>1</sup> Graduando em Pedagogia; email: berg2308@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Pedagogia; email: dimasales@hotmail.com

*been identified in this process, which we understand as something that directly interferes in the consolidation of democratic management. From this understanding, we conclude that there is, in this case, a partial democratic management.*

**Keywords:** *Management. Democracy. School.*

## 1 INTRODUÇÃO

A democratização da escola, desde que foi estabelecida a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), tem se tornado um tema recorrente de discussões, que envolvem a gestão pública, associada à escola e à sociedade como um todo.

Isso tem suscitado questionamentos, que vão desde como se estabelece a gestão democrática, a se de fato isso vem acontecendo. Entende-se que, para haver esse tipo de democratização, é necessário compreender que esse processo se dá não apenas em tomadas de decisões conjuntas, mas também as vivenciando de fato. É necessário que todos que compõem a comunidade escolar, conheçam as disposições legais; a importância de se construir o projeto educativo, a participação no desenvolvimento da escola. Essa perspectiva é legalmente orientada pela lei (Lei 9394/9 - LDB) e teoricamente estabelecida na escola pública.

Visto que se entende essa lei e seu desenvolvimento como algo inacabado, em construção, se faz necessária uma observação mais profunda dessa realidade. Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a investigar questões referentes à gestão escolar democrática e sua realização no contexto da comunidade escolar.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2008, p. 18-19).

Seguindo o entendimento do autor citado acima, nossa ideia é ter uma visão mais ampla e real do objeto estudado, indo além do discurso promovido pelas escolas e instituições. A pesquisa tem como tema: “Gestão escolar democrática: análise da gestão democrática em uma escola pública no município de Itaitinga.” Ela surgiu diante de nossas inquietações em relação às condições em que a gestão escolar democrática acontece.

O conceito de democracia, por trazer força de igualdade a contextos desiguais, gera conflitos de poder e acaba, quase sempre, sendo contestado em algum momento. Com isso, o trabalho se justifica pela necessidade constante de revalidação e confirmação dos preceitos

democráticos na comunidade escolar, e isso só pode ocorrer através do conhecimento mais aprofundado dessa realidade. Sendo assim, a pesquisa partirá da seguinte problemática: a gestão escolar democrática tem acontecido de fato?

Para desenvolver a pesquisa, conhecendo a realidade, e trabalhando tanto os sujeitos como o objeto de estudo, foi necessário um trabalho de campo, onde colhemos elementos que foram incorporados à pesquisa, trazendo informações que não são possíveis de coletar através da pesquisa documental e bibliográfica. Esta pesquisa foi realizada em uma escola de Ensino Fundamental, no Município de Itaitinga.

. Diante disso, os objetivos da pesquisa são verificar se a gestão escolar, nessa perspectiva democrática, de fato é realizada; identificar as dificuldades encontradas e sugerir alguma proposta que possa ajudar a corrigir os problemas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Democracia e educação: breve contexto legal e histórico**

O modelo educacional de gestão democrática que se encontra vigente atualmente foi uma construção longa e gradual, conquistada através de décadas de intensos debates, envolvendo diversos setores da sociedade. No Brasil, não se pode falar em educação e democracia sem pontuar elementos políticos, econômicos e sociais, pois esses segmentos estão, de certa forma, sempre envolvidos. A educação, por envolver diferentes sujeitos e perspectivas, necessita de uma política de ação que manifeste o interesse de formular ideias, de modo que contemple a sociedade em sua totalidade.

Nesse sentido, entende-se que o conceito de democracia dá à educação uma estrutura mais dinâmica e igualitária, “democracia não é apenas funcionamento de instituições políticas formais [...]. Democracia é uma forma de vida que penetra fundo no cotidiano, que se cristaliza em uma cultura [...] pluralista” (NOBRE, 2013, p.15). No entendimento do autor, as instituições regidas em uma perspectiva democrática seriam um reflexo do envolvimento cultural dos diversos segmentos da sociedade em torno das ideias democráticas, por isso, nunca isoláveis, pois seriam partes de um todo social.

Diante disso, foi feito um recorte para análise sobre a relação educação/democracia, partindo do período da redemocratização da república, e concluindo com a promulgação da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Salientamos que os aspectos históricos ligados à formação educacional brasileira no período republicano não foram deixados à margem desta análise; em algum momento, são indiretamente tratados.

O período que antecedeu a chamada nova república, conhecido como período militar, foi considerado por muitos como repressor e antidemocrático. Havia um controle e centralismo de poder exacerbado; quem se opunha às ideias do Estado geralmente era perseguido; muitos personagens conhecidos hoje, como políticos, artistas e educadores, foram exilados e tiveram seus trabalhos censurados. Diante dessa perspectiva, vários segmentos da sociedade se uniram em prol de uma mudança política, que também correspondia a uma mudança na educação como um todo.

A educação nesse período de transição ainda se baseava na concepção produtivista, voltada para formação de mão de obra, principalmente para indústria. Assim, alguns segmentos da sociedade ficaram marginalizados, como foi o caso nas regiões rurais.

Essa concepção educacional, diziam os críticos, não fomentava o senso crítico dos alunos não desenvolvendo assim a capacidade de questionar e exigir seus direitos. Aproveitando a abertura política, muitos educadores se mobilizaram para reorganizar o sistema educacional e levarem essa consciência democrática também para a educação.

Saviani (2007, p. 400) afirma que “[...] do ponto de vista da organização do campo educacional, a década de 1980 é uma das mais fecundas de nossa história, rivalizando apenas com a década de 1920, mas, ao que parece, sobrepujando-a”. O autor atenta para a grande mobilização da sociedade quanto às ideias voltadas a educação, que trouxeram grandes avanços, principalmente no sentido organizacional e estabelecimento de prerrogativas legais, afirmando a universalização da educação, reafirmando-a como um direito legal e demonstrando a intenção de democratizá-la.

A educação no Brasil, como já foi citada, é indissociável do contexto político e econômico; assim, nesse período, contestou-se demasiadamente a desigualdade social e consequentemente se exaltou a educação como forma de superação desse estado social.

Na raiz dessa situação histórica erige-se, pois, o principal dilema com que se defronta a Assembleia Nacional Constituinte: o da educação. 1) Em uma ponta está a educação da “massa pobre da população”, para que ela eleve o seu nível de consciência crítica, de resistência a práticas manipuladoras que agravam suas condições de vida e impedem uma ação coletiva ofensiva, inclusive para conquistar peso e voz na sociedade civil e ter capacidade de exercer controles sociais diretos e indiretos sobre o poder público. Na outra ponta, está a educação dos privilegiados [...], que monopolizam as oportunidades educacionais e assim adquirem o monopólio da cultura, sem o ônus de uma relação construtiva com a sociedade civil e o Estado. [...] Aqui nós temos, como uma totalidade histórica, o que significa democratização do ensino. (FERNANDES, *apud*, COUTNHO; SANFELICE, 2016, p.29.).

A citação acima expressa uma ideia quase que unânime entre os defensores das reformas educacionais: a necessidade de mudança e busca de soluções para as mazelas sociais que passavam muito pelo nível de abrangência e qualidade da educação. Esse entendimento se pautava pela democratização do ensino, a socialização dos bens culturais e educacionais, que eram retidos por uma pequena parcela da sociedade.

Com a formulação da nova Constituição Federal de 1988, foram determinados direitos fundamentais para o desenvolvimento da educação e sua democratização. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, [...] exercício da cidadania [...]” (BRASIL, 1988. ART-205). Com a subjetividade do texto constitucional, apesar de importante, foi necessário deixar claro principalmente as necessidades relativas à gestão educacional.

[...] em se tratando de gestão e administração escolar, as reivindicações mais importantes podem ser resumidas em: descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa na educação; eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas [...] (MIRANDA; PASQUINI, 2012, p 1418).

Essas ideias assumiram um tom de reivindicação, porém ainda houve alguns anos de intensos debates em torno do desenvolvimento de uma lei que reformulasse a educação. Isso acabou se concretizando com a promulgação da Lei Complementar da Educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Quanto à gestão da escola e a democracia, ela determina que “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]” (BRASIL, 1996), com a participação da comunidade escolar, construindo, assim, seu projeto de educação.

Mesmo com o estabelecimento da lei, sabe-se que a adaptação do sistema educacional ao pressuposto democrático demanda tempo e trabalho, e entende-se que a educação, em uma perspectiva democrática, é um processo construído através da percepção de vários sujeitos, mediados por um ambiente conflituoso por essência, ideologias, pontos de vista difusos e contradições sociais. É nessa perspectiva heterogênea que se constrói a democracia.

É nesse sentido que se compreende a LDB como ganho importante para a educação. Porém, como algo inacabado, em construção, será preciso ainda muito a se adaptar e corrigir na relação LDB/escola, para que de fato insira-se o conceito de democracia na educação.

## 2.2 Conceituando Gestão escolar democrática

Para compreender o conceito de gestão escolar democrática, é preciso entender primeiro como se formou o termo em sua construção teórica/social. A palavra gestão, segundo Duarte (2011, p. 550) e seu dicionário de Administração, diz respeito à: “Forma de administrar. [...] Maneira de gerenciar. [...]. Na visão sistêmica da organização, é o subsistema central que promove a integração funcional da organização, [...] interligando os demais subsistemas. [...]”; O autor aponta como sendo a gestão um núcleo que administra/gerencia, fazendo a integração dos outros setores. Paro (2012, p. 25), por outro lado, aponta que a gestão indica: “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

A concepção racional se deve pelo fato de o gestor (ou grupo gestor) pensar a organização de forma global, integrando todo um sistema, com vistas a atingir determinado fim. Dessa forma, conceituamos gestão como: gerir/administrar, de forma global, determinado sistema, com a finalidade de atingir determinado fim. A gestão escolar, a princípio, pode tomar o sentido comum de gerir/administrar, porém tem sua forma particular de entendimento.

A característica principal da gestão escolar que a particulariza é a dimensão pedagógica, que corresponde às articulações em função do desenvolvimento da aprendizagem dos educandos. Essa dimensão se intercala com gestão de recursos humanos da escola, que necessita ser constantemente mediada, haja vista possuir volatilidade peculiar, própria de condições interpessoais.

A função democrática na gestão escolar pressupõe participação, autonomia. O conceito de democracia tem origem na Grécia antiga, que, de acordo com Silva (2009, p. 89), “[...] é uma forma de governo que tem como característica básica a escolha dos governantes pelo povo”. Este conceito sofreu modificações durante os anos, ganhando ramificações e entendimentos diferentes, dependendo da linha de pensamento. Para Coutinho (2000, p.20), democracia é “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”.

Historicamente, a democracia remete à escolha de representantes, entendida como democracia representativa, porém, queremos atentar para outra ramificação: a democracia participativa. Demo (1999, p. 18) expõe que “a participação é conquista, é um processo infundável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo [...] é autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada [...]”. Essa denominação pressupõe a divisão de poderes, descentralização, voz ativa nas decisões. Na

escola, isso corresponderia à participação dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Diante disso, conceituamos gestão escolar democrática como: gerenciamento administrativo/pedagógico da escola, construído a partir das interações participativas de todos os segmentos sociais que compõem a escola: pais, funcionários, alunos, professores e gestores.

### **2.3 Gestão escolar x gestão empresarial**

Etimologicamente, Gestão, segundo Cury (1999, p. 201), “vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere*, que significa trazer em si, produzir”. Podemos pensar, com base na posição de Cury, que gerir uma escola compreende não só administrar e gerir os recursos que a compõem, de modo a atingir metas; não só coordenar os recursos humanos e administrativos, mas sim fazer-se parte do que acontece, envolver-se em uma perspectiva de construção conjunta. Já para Lück (2009, p.17), gestão:

[...] está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um (todo) orientado por uma vontade coletiva.

Desse modo, os gestores identificam, mobilizam e articulam os recursos, sejam eles administrativos ou humanos, de modo que esta ação seja coordenada ao objetivo, tudo ocorrendo coletivamente.

Na gestão escolar, assim como na empresarial, há pontos de aproximação entre conceitos e objetivos, porém a linha de trabalho e os resultados são tratados de forma diferente, visto que a demanda escolar sofre influências diversas no que diz respeito ao resultado final. Partindo desses pressupostos, faz-se uma comparação entre as gestões escolar e empresarial, de modo a dar entendimento quanto ao desenvolvimento dessas diretrizes de trabalho e suas relações diretas com a proposta de gestão democrática.

Em relação aos dois conceitos – gestão escolar e gestão empresarial –, ficam explícitas as diferenças, ao abordarmos as características relativas aos objetos trabalhados e aos objetivos a alcançar. Na escola, as relações sociais são marcadas por contradições, pois é próprio da escola esse entendimento, sendo que cada ação no âmbito da escola é única.

No sentido pedagógico, as ações dificilmente podem ser padronizadas, pois as circunstâncias em que ocorrem e os sujeitos nelas envolvidos nunca serão os mesmos; suas metas (educacionais) são subjetivadas pelos vários fatores inatos aos sujeitos e à própria circunstância da ação educativa. A razão de ser da escola são os alunos, e com eles se trabalha

na perspectiva qualitativa de formação humana. Apesar de haver metas a cumprir, há sempre a compreensão da volatilidade e a possibilidade de resultados não exatos.

Na gestão empresarial, apesar de haver experiências inovadoras em algumas empresas, ainda pode ser verificado um forte sistema hierárquico; a produtividade, eficiência e resultados são cobrados e controlados em uma condição de exigências maiores sobre os colaboradores; a perspectiva é sempre em resultados positivos, baseado na relação produção/lucro; essa concepção segue a lógica do capital.

Nesta perspectiva de trabalho, na qual resultados são mais importantes que os próprios envolvidos, deixa-se em um segundo plano o ser humano em si, ignora-se a premissa de que ninguém é igual e que cada um tem seu próprio tempo e modos específicos de agir, de pensar ou aprender. Bordignon (2005, p.38) afirma:

A gestão [...] na escola, onde cada construção é única, inefável e incomparável, será radicalmente distinta da gestão de uma empresa, cujos processos de produção, organizados em linha de montagem, têm a repetição e a igualdade como princípios de qualidade. [...] O mero transplante dos princípios e práticas administrativo-empresariais é incompatível com a natureza e a singularidade da escola.

A relação entre gestão escolar e gestão empresarial é pertinente, haja vista que os péssimos resultados<sup>3</sup>, no que diz respeito aos objetivos (metas de aprendizagem) nas escolas públicas, sempre levantam questionamentos sobre como é conduzida a escola pública hoje; vale salientar que historicamente nosso sistema educacional teve o Taylor/Fordismo como padrão administrativo.

Este sistema, segundo Kuenzer (2001, p. 34) se baseia na “[...] divisão social e técnica do trabalho, marcada pela clara definição de fronteiras entre as ações intelectuais e instrumentais [...]”; o sistema decorre em uma perspectiva pragmática de divisão de funções, que, em determinado momento, se completa e se faz no objetivo final. A ideia é que, se cada um exercer bem sua função, o produto final atingirá a qualidade esperada. Pode também ser entendida como organização técnica científica: “a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso pode ser planejada, organizada e controlada [...]” (LIBÂNEO, 2012, p. 445).

Pensar a escola como uma linha de produção, ignorando suas especificidades, traço marcante dessa instituição em si, distorce todo caráter imprevisível do contexto escolar. A

---

<sup>3</sup> Em prova feita em 70 países; Brasil ficou na 63ª posição em ciências, na 59ª em leitura e na 66ª colocação em matemática. Fonte: (OCDE) Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

gestão escolar tem característica de composição própria, é composta por “[...] uma tríade: dimensão técnica, política e pedagógica” (MILITÃO, 2015, p. 68).

Na composição técnica administrativa da escola, a convergência com o pensamento empresarial se torna possível, porém na composição política e pedagógica há um distanciamento conceitual gerado pelas próprias peculiaridades dessas dimensões.

Nesse sentido, a gestão escolar e a empresarial podem conter alguns elementos que seguem as mesmas direções; não obstante, no campo geral, ambas têm uma dicotomia acentuada, pois constituem aspectos que vão além das relações interpessoais e administrativas.

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO, 2008, p. 7).

Assim, entende-se que administrar uma escola traz em si uma complexidade peculiar, distinta da empresarial, pois implica muito mais que gerar lucro através da eficiência produtiva, constitui-se que, na escola, há muito mais incertezas e volatilidade por parte tanto dos envolvidos no processo como do objeto trabalhado; a aprendizagem, objetivo central da escola, depende de diversos fatores que, muitas vezes, fogem do alcance dos elementos nela envolvidos, deixando assim uma perspectiva de ajuste constante.

#### **2.4 Fatores sociopolíticos na administração e o diretor como agente democratizante**

Sabe-se que, para manter uma sociedade com interesses coletivos e objetivos em comum, com foco no bem-estar social, é preciso que todos tenham conhecimento sobre seus direitos e deveres. Esse entendimento sobre si e a compreensão de seu papel com relação à sua atuação nas ações democráticas da sociedade, é essencial para a manutenção da democracia. As relações sociais e políticas estão presentes em todos os aspectos na sociedade. É através das ações políticas e participativas que exercemos nosso poder social, seja em uma reunião comunitária, em um conselho escolar ou mesmo através do voto direto quando elegemos nossos candidatos. Na comunidade escolar, esses aspectos não são diferentes, haja vista que a escola é parte constituinte da sociedade.

Na verdade, a escola é o reflexo da comunidade ao qual está inserida, e nisso leva-se em conta o contexto social e político em que essa comunidade vive. Em uma perspectiva democrática, a escola, através do envolvimento da comunidade, absorve sua cultura, vivências e valores, e isso implica em ações políticas.

O pressuposto de envolvimento social está exposto pela LDB (A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394/1996), quando determina a participação de toda a comunidade escolar na gestão e construção de seu PPP (projeto político-pedagógico), porém, (ABRANCHES, 2003, *apud* BRANDÃO, 2008, p.179) considera que a LDB “aponta, mas não sustenta o princípio da gestão democrática. Trata do tema isoladamente [...] e de uma maneira muito vaga e ambígua”. Não especifica em quais condições acontecem ou quem controla e fiscaliza, e que punições as escolas que não atuassem nessa perspectiva sofreriam.

Essa condição apontada por Abranches é importante ser analisada, pois, entendida dessa forma, a lei abriria várias perspectivas de manutenção das práticas de burocratização, centralização e autoritarismo, observadas anteriormente à LDB.

Esse entendimento é analisado por este tópico através da figura do diretor, não demonstrando menos importância aos outros segmentos que, segundo a gestão democrática, compõem o corpo gestor, mas porque personifica o sistema de gestão escolar em sua pessoa. Na ausência de uma cobrança reguladora e efetiva por parte do Estado, a direção, na pessoa do diretor, é que de fato abriria o espaço para a participação da comunidade escolar, estimulando a participação e desenvolvendo mecanismos capazes de levar o diálogo comunidade/gestores para dentro da escola, e fazer com que a comunidade seja atuante no projeto educacional escolar.

Nesse sentido, entende-se que o diretor deva possuir ou incorporar algumas competências para que a gestão democrática seja desenvolvida de fato. Em relação ao seu trabalho, considera-se que o diretor escolar:

Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.[...] Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las. Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola. (LÜCK, 2009, p.31).

É inegável a importância do gestor na condução de uma gestão democrática; espera-se que suas práticas junto à formação de mecanismos de trabalho, baseados em uma condição democrática, levem a comunidade escolar a contribuir, comprometer-se, ou melhor, ser também responsável pelos meios e fins administrativo-pedagógicos da escola.

Contudo, essa construção democrática/participativa é construída por relações interpessoais, levadas ao campo das discussões por pessoas de visões distintas e compreensões difusas sobre o mesmo assunto. Estas compreensões devem ser analisadas e filtradas pela comunidade escolar, de modo que se canalizem essas ideias da melhor maneira possível, para o desenvolvimento da escola. É nesse sentido que o diálogo e a competência interpessoal do diretor podem se tornar o sucesso, ou não, do projeto democrático.

Um diretor incapaz de compreender e mediar as aspirações da comunidade escolar e estabelecer um debate livre e descentralizado acaba desviando-se da proposta democrática. Diante disso, reforça-se que o cargo de diretor escolar da escola pública implica ao ocupante uma série de saberes, tanto quanto competências específicas necessárias à condução do trabalho escolar democrático e isso remetem a como se vem conduzindo esses profissionais aos cargos, como são os critérios de acomodação dos cargos.

Atualmente há diferentes modalidades de escolha dos diretores escolares:

Na nomeação ou na indicação, o diretor é escolhido pelo chefe do Poder Executivo, estando a direção no mesmo esquema dos denominados cargos de confiança. Nessa condição, o diretor pode ser substituído a qualquer tempo, de acordo com o momento político e as conveniências. No caso do concurso público, o diretor é selecionado por meio de uma prova, geralmente escrita e de caráter conteudista, e, também, por meio de uma prova de títulos. A possibilidade de chegada ao cargo também pode ocorrer por meio da carreira na rede de ensino, quando o diretor surge da própria instituição que o integra, por meio de seu plano de carreira, realizando cursos de especialização na área de administração e gestão e, assim, assumindo o cargo. O diretor pode ser escolhido pela eleição, que se baseia na vontade da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escolha uni-nominal ou, ainda, por listas tríplices ou plurinominais. Por outro lado, no chamado esquema misto, o diretor é escolhido por diferentes combinações, como, por exemplo, combinando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou, então, decidido em conselhos menores da escola. Nesses esquemas mistos, é comum a comunidade participar em alguma parte do processo. [...] o MEC não foi capaz de constituir um consenso acerca de um modelo nacional de provimento ao cargo de diretor. Conforme dados do questionário respondido pelos diretores das escolas públicas brasileiras ao Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2011 (INEP, 2011), 46,9% alçaram esse cargo por alguma forma de indicação, seja em âmbito municipal ou estadual, e 43,6% chegaram aos cargos por seleção no âmbito das redes ou por eleição. O restante chegou ao cargo por outras formas, como concurso público ou esquemas mistos. (AMARAL, 2015, p. 28).

Como apresentado na citação, há várias maneiras de se chegar ao cargo de diretor, e isso pode interferir de maneira positiva ou negativa em uma gestão democrática, visto que, quando não se estabelecem critérios, como no caso da indicação, pode ocorrer que pessoas não qualificadas assumam esses postos.

O cargo de diretor escolar, que é um dos pilares da gestão democrática, sempre foi pautado por polêmicas, haja vista que historicamente o diretor é conduzido ao cargo por indicação política. Condicionado a relações de barganha política, essa é uma situação conflitante, pois, nas circunstâncias de indicação não se tem a certeza da qualificação do profissional ou mesmo a garantia que ele cumpra as determinações de uma gestão democrática.

[...] A livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e da marginalização das oposições do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. [...] (BRASIL, 2004, p.37).

A prerrogativa na qual os gestores públicos se fundamentam para indicarem os gestores escolares, como questionados acima, segue em aberto, pois o próprio MEC não toma uma posição definitiva, apenas orienta para que seja sob via democrática.

A elevação do candidato ao cargo de diretor; como a citação acima coloca, na perspectiva da indicação, o papel desse diretor muitas vezes não tem um respaldo da comunidade, daí a importância do conhecimento dos seus direitos pela comunidade escolar, a qual, de posse dessa consciência, pode cobrar dos gestores públicos a efetivação das propostas democráticas, fiscalizar e exigir a transparência e a participação de toda a comunidade na construção do projeto escolar.

Contudo, não se pode considerar que o simples fato de elegerem um corpo gestor de forma democrática significaria melhorias para comunidade escolar, pois

[...] o processo de escolha democrática precisa estar cercado de cuidados técnicos condizentes com as exigências da qualidade formal. Eleger um mau professor significaria apenas democratizar a incompetência. Com isto substituímos a indicação autoritária vinda de cima, pela indicação manipulada de baixo. (DEMO, 2000, p. 115).

Segundo o autor, o processo com o qual se escolhe o diretor deve ser democrático, concebendo à comunidade escolar o direito ao voto, porém respeitando critérios racionais de

qualificação técnica e profissional. Os profissionais indicados ou que se candidatem à vaga de diretor escolar devem estar cientes das necessidades exigidas para a ocupação do cargo, conhecimento técnico, interpessoal e o mais importante: pensamento aberto às condições democráticas, que fazem parte hoje da construção da escola pública.

Não se pode pensar em adaptar a comunidade à escola ou ao pensamento de um gestor, mas sim, a escola se adaptar às especificidades da comunidade, e isso acontece através da parceria entre todos os que compõem a escola, diálogo e o entendimento de cada um junto ao seu papel, contribuindo de fato para a formação desse projeto escolar democrático.

## **2.5 Projeto político pedagógico: construindo a gestão democrática**

Toda escola tem planos e objetivos a cumprir, e quando pensamos em gestão democrática, o projeto político-pedagógico torna-se o melhor meio de se atingir as metas almejadas. Nessa perspectiva, sua construção é totalmente ancorada nas máximas: autonomia, descentralização e coletividade.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com sentido explícito[...] todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com interesses reais e coletivos da população [...]. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 2006, p. 13).

Dessa forma, o projeto político-pedagógico da escola se torna um documento no qual as discussões que envolvem a comunidade escolar são mediadas e se respaldam a partir dele, e todas as ações tendem a ser refletidas nas disposições nele contidas.

Não é um projeto para fins burocráticos, apesar de pertencer a essa área; não é absoluto e acabado, pois segue as mudanças da comunidade escolar; por fim, é um documento a ser vivenciado. Esse projeto é constituído de concepções futuras a serem atingidas, baseadas em realidades do presente, ou seja, rupturas totais ou parciais são trabalhadas e discutidas junto à comunidade escolar.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 2000, p. 37).

A construção do PPP tem como principal aporte o fato de ser pensado a partir dos valores culturais da comunidade e da cultura escolar. Delinear a proposta pedagógica, discutindo os projetos a serem realizados de modo coletivo, corresponde às novas demandas da sociedade, trazendo amplitude de ideias. Mas deve ser entendido como algo global e qualitativo, respeitando o contexto cultural e ético da comunidade. Pensar apenas em resultados, sem contemplar os diversos sentidos relacionados ao processo, pode complicar o andamento do projeto. É o que diz Martins (1999, p.21):

Um projeto pode ser aberto e ousado, mas pouco envolver as dimensões emocionais, cognitivas e práticas, na procura mecânica e fria pelos resultados finais e por isto perder a qualidade estética. Pode ser projeto ousado de um só e não integrar os participantes, e aí deixando de ser mediador. Pode ser impulsionado pelo novo e transformador, mas ficar preso à busca vazia de originalidade, com pouca relação com o contexto e por isto deixar de ser criativo.

A utilização de grêmios estudantis, Conselho Escolar e líderes da comunidade, inserindo a realidade social no ambiente escolar, contribuem para uma maior efetividade do projeto político-pedagógico. Nesse sentido, o diretor – ou gestor escolar – deve ser flexível, aberto a discussões e ter muito poder de mediação, pois sua atuação pode definir o sucesso do projeto. O projeto político-pedagógico é compreendido como um processo de construção e reconstrução, haja vista que seus parâmetros são fundamentados e avaliados pela escola em uma perspectiva de resultados, que, a partir de discussões diante do conselho, votam por continuidade ou alteração do projeto.

Sendo um projeto inacabado, sempre passivo de alteração, pode-se entender que a eficácia do projeto depende muito da avaliação realizada, porém é preciso compreender que esta avaliação tem que ter autonomia e contemplar de fato a comunidade escolar, visto que sua contribuição é importantíssima para a construção do projeto.

A avaliação pode acontecer através de elementos internos ou externos, o que vai depender da viabilização da escola diante do processo avaliativo, que consistiria em estabelecer mecanismos avaliativos capazes de medir e redirecionar o trabalho a partir dos resultados. Sobre avaliação externa (para a medida de conhecimento), podemos citar: o Prova Brasil, Enem e o ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização); de avaliação interna, pode-se pensar em agentes da própria comunidade, formando comissões avaliativas e votando pela continuidade, ou não, do projeto vigente.

Todos os rumos da escola remetem ao seu Projeto Político-Pedagógico, por isso devem ser compreendidos de forma global, no sentido de suprir ao máximo as necessidades específicas de sua comunidade escolar.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa busca compreender, no âmbito da escola, aspectos relacionados à gestão escolar democrática. Para isso, convém estabelecer um caminho metodológico a fim de obter informações sobre o tema pesquisado. Dessa forma, a metodologia do presente trabalho seguirá o entendimento de Minayo (1997), que diz:

A Metodologia [...] é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados. A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa.

Partindo desse pressuposto, utilizamos os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Esta pesquisa tem sentido exploratório e qualitativo, haja vista que não trabalharemos com resultados a partir de números. A pesquisa bibliográfica é feita em: “[...] livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses, com o objetivo de elaborar [...] seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica [...]” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.131). É a partir desse referencial teórico que estabelecemos o entendimento dos conceitos e formulamos a base teórica, que foi relacionada com os outros dados obtidos.

Na pesquisa documental, são “investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado [...]” (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007, p.62). Com a pesquisa documental, podemos averiguar informações obtidas com as entrevistas e analisar fatos do cotidiano escolar, tal como o que vem sendo feito e registrado na escola.

Analisamos o PPP, o regimento escolar, o plano municipal e as atas de assinaturas nas quais, registra-se a frequência dos pais nos eventos escolares. Por fim, na pesquisa de campo, identificamos os sujeitos e algumas informações não encontradas com os procedimentos já citados;

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. (LAKATOS; MARCONI, 2011, p.185).

Com a pesquisa de campo, tivemos o contato direto com o objeto de estudo, assim como identificamos os sujeitos ao relacionar nossa formação teórica com as informações colhidas, via pesquisa documental e observações feitas na escola. A pesquisa de campo foi realizada na escola de Ensino Fundamental Galdino Assunção Filho, situada no município de Itaitinga, sediada na Rua Laura de Sousa, 33-Altos, Riachão, Itaitinga-Ceará. Ela foi criada pela lei municipal nº 152/99 de 12 de março de 1999, e é um estabelecimento pertencente à rede de ensino oficial municipal, subordinada técnica e administrativamente à Secretaria de Educação de Itaitinga. Funciona nas modalidades de educação infantil, Ensino Fundamental I e II, estando em atividade nos turnos manhã e tarde. Nas imediações da escola, localiza-se a comunidade do Riachão. Seus moradores, na maioria descendente de famílias antigas da região, sobrevivem de empregos nas cerâmicas, no serviço público municipal, como autônomos e em fábricas de municípios vizinhos.

A população é bastante heterogênea, com razoável expectativa de vida. A escola pesquisada surgiu em 1999, e veio para suprir uma necessidade antiga do bairro, pois antes só haviam dois anexos improvisados em residências pertencentes a um vereador e a uma líder comunitária. Com a construção do colégio, funcionários e alunos de ambos os anexos foram transferidos, formando então a escola de Ensino Fundamental Galdino Assunção Filho. Em relação à estrutura, pode-se dizer que é espaçosa: possui doze salas de aula, uma diretoria, uma secretaria, uma biblioteca e uma quadra poliesportiva. Tem quarenta e dois funcionários, dos quais vinte e cinco são professores, entre efetivos e temporários.

A clientela da escola é composta por alunos pré-adolescentes e adolescentes da comunidade do Riachão e bairros vizinhos. Segundo o PPP (2017), o objetivo da escola “é oferecer um ensino de qualidade, para que o aluno seja um sujeito ativo e participativo no processo social que se insere”. A escola promove eventos, como sarau de poesia, feiras de ciência e torneios esportivos, com vistas a desenvolver a aprendizagem e a estimular a permanência dos alunos. Segundo a diretora, a escola tem estreito contato com a comunidade. Noventa por cento dos funcionários são da própria comunidade, incluindo todo o núcleo gestor. Ela afirmou “que a escola cede seu espaço para eventos da comunidade, como aniversários e reuniões. Fortalecer os laços de confiança na comunidade escolar é um dos primeiros passos para a formação de uma gestão democrática”.

A escolha pela referida escola contou com os seguintes aspectos: primeiro, fomos direcionados ao município de Itaitinga pelo fato de haver naquele momento (início do artigo) um conflito político que afetara diretamente as escolas, e respectivamente a gestão escolar; segundo, selecionamos as três escolas do município com melhores resultados na prova de

português do 5º ano no último SPAECE (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará), elas tiveram médias acima das do Estado e município; e terceiro, a escola dentre as três selecionadas, chamou a atenção pela quantidade de membros da comunidade que fazem parte do quadro de funcionários, todo corpo gestor é da comunidade, assim como quase todos os professores são ex-alunos do colégio. Na escola, analisamos alguns documentos: PPP (Projeto Político-Pedagógico) e regimento, onde encontramos os direcionamentos estabelecidos.

No âmbito da escola, é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) que viabiliza e concretiza ações educacionais. Isto é, ele é a forma de planejamento pedagógico, político e administrativo, que estabelece os objetivos da escola e os mecanismos e estratégias mais adequados para alcançar esses objetivos. (GRACINDO, 2007, p. 58).

As informações não encontradas no *PPP* e no regimento, que dizem respeito à formação acadêmica, entendimento sobre gestão democrática e mecanismos utilizados na democratização da gestão, foram colhidas através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos sujeitos: professores, gestores, funcionários, pais e alunos; esse tipo de coleta é definido como:

A entrevista é [...] uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. [...] profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. (GIL, 2002, p.109).

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos de acordo com o grau de participação e envolvimento nos meios que regem a participação da comunidade escolar: conselho escolar, grêmio estudantil e reuniões de pais e mestres. O regimento do conselho escolar indica que são escolhidos, através de eleição, membros de todos os segmentos da comunidade escolar, para formação de uma mesa diretora com mandatos de dois anos<sup>4</sup>, podendo cada membro se candidatar de forma irrestrita, assim como pedir exoneração quando achar necessário. Quando isso acontece, se estabelece nova eleição a fim de suprir a vaga ociosa; da mesma forma se trabalha com a formação do grêmio estudantil, que foi ordenado recentemente e constitui a primeira leva de mandatos.

Sendo assim, foram entrevistados o diretor escolar, o vice-presidente do conselho escolar (sendo o diretor também presidente do conselho escolar, optou-se pelo vice), o

---

<sup>4</sup> Parte retirada das atas de assembleia referentes ao conselho escolar.

presidente do grêmio estudantil, o representante dos professores no conselho escolar e o representante dos pais no conselho escolar.

Sujeitos	Formação	Cargo e Tempo de exercício no conselho	Como ascenderam ao cargo
D1 – Diretor	Pedagoga. Pós-graduada em Gestão Escolar	Diretora escolar. Seis anos no cargo	Indicação Política
P1 – Professor	Pedagoga. Pós-graduada em Língua Portuguesa	Professor. Atua há dois anos.	Eleição direta
F1 – Funcionário	Ensino Médio	Secretária escolar. Atua há oito meses	Eleição direta
E1 – Presidente G. Estudantil	Cursando 9º ano do Ensino Fundamental	Presidente do Grêmio estudantil. Atua há um ano.	Eleição direta
C1 – Vice-Presidente C. Escolar	Graduado em letras; Pós-graduação em Inglês.	Vice-Presidente do conselho escolar. Atua há dois anos	Eleição direta
M1 – Representante / comunidade	Ensino Médio	Conselho escolar. Atua há oito meses	Eleição direta

Tabela-1: Demonstrativo dos sujeitos.  
Fonte: Elaborado pelos autores, (2018).

Com base na tabela acima, podemos chegar a algumas indicações preliminares, como: a formação dos sujeitos que fazem parte do núcleo de funcionários de fato corresponde à necessidade técnica da função; a participação da comunidade via representante.

Quanto ao tempo de exercício dos sujeitos junto ao conselho escolar, varia de acordo com a disposição das vagas, pois, como já foi citado, o representante pode pedir exoneração quando achar conveniente, então se faz nova assembleia para repor o quadro. Também se

percebe que a maioria deles tem entre um e dois anos, tempo suficiente para adquirir experiência e compreender a importância de ações conjuntas na escola.

Quanto à forma de ascensão ao cargo, todos, exceto a diretora (que foi indicada ao cargo), chegaram lá via eleição direta, possibilitando-nos a entender isso como uma possível ação democrática por parte da escola. Todas essas observações são tratadas de forma completa e detalhadas no tópico a seguir.

## **4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

### **4.1 Análise documental**

Nesta pesquisa foram analisados documentos referentes à escola Galdino Assunção Filho, pois se faz necessário relacionar os dados colhidos nos documentos com as afirmações obtidas com as entrevistas. Os documentos analisados foram: PPP – Projeto Político-Pedagógico, Regimento Escolar, atas de assinaturas de reuniões, o Plano Municipal de Educação de Itaitinga e o livro de atas do conselho escolar.

No que se refere à gestão democrática, o Projeto Político-Pedagógico da escola (2017) coloca que “esse projeto implica em reuniões periódicas com os pais (coletivas e individuais) incorporando-os continuamente ao trabalho escolar, de forma que, juntos, possamos construir uma cultura comum”. O documento afirma que a escola faz reuniões periódicas a fim de inserir a comunidade no contexto escolar, e que isso conduz a uma gestão democrática, porém deixa de forma vaga e subjetiva a determinação e ação da escola na consolidação de uma gestão democrática.

No regimento escolar, fica especificada apenas a aplicação de uma gestão democrática, sem aprofundamento ou informações de como a escola promove essa construção. No documento que diz respeito às reuniões, está registrada, através de assinatura em atas, a presença dos segmentos que compõe a comunidade escolar, revelando a participação da comunidade. Os nomes dos participantes e o teor do discutido e do decidido ficam registrados nas atas. O documento indica que há reuniões regularmente, que tratam de vários assuntos. Essas reuniões geralmente são divididas pelas necessidades da discussão, que vão desde a apresentação dos professores até alguma problemática existente no ambiente escolar. A chamada geral para as reuniões acontece quando é preciso assinar os boletins e então é colocado em pauta algum assunto. No encerramento do ano letivo, são apresentados os resultados da escola. Contudo não podemos afirmar, a partir desse documento, se de fato as ideias dos demais segmentos envolvidos são discutidas, se o diálogo é aberto e incentivado.

O Plano Municipal de Educação determina que a escola tenha uma gestão democrática, e prevê como efetivação “no prazo de três anos, condições para efetivação da gestão democrática [...] por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos, mérito e desempenho”. O plano indica, como uma das medidas de democratização da gestão escolar, a eleição de gestores e desenvolvimento de planos de carreira, profissionalizando esses funcionários, que, na maioria das vezes, não têm formação adequada para função. O conselho escolar da escola Galdino Assunção Filho não tem um regimento específico, apenas atas de reuniões, nas quais se registram, através de assinaturas, os participantes e os assuntos tratados nas reuniões. Há representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. As disposições colocadas em pauta e votadas são devidamente anotadas no livro, e, em seguida, são registradas as assinaturas dos participantes. Depois a ata é levada e autenticada em cartório.

#### **4.2 Análise das entrevistas**

A pesquisa define gestão escolar democrática como o desenvolvimento administrativo/pedagógico da escola, construído a partir das interações e percepções de todos os segmentos sociais que compõem a escola: pais, funcionários, alunos, professores e gestores. Posto isso, fez-se uma entrevista com os representantes de todos os seguimentos que compõem a escola Galdino Assunção Filho, a fim de relacionar e analisar, a partir do entendimento destes em relação à gestão democrática, se de fato ela ocorre na referida escola. Assim foram feitas as seguintes perguntas e obtidas as seguintes respostas: O que você entende por gestão democrática?

D1- “É aquela que dá oportunidade para todos dentro da escola e fora também se manifestar a respeito do processo na entidade (ex: ensino aprendizagem).”

P1- “Está representada na participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar tais como os pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização escolar.”

F1- “É aquela que tem como base a coletividade e a tomada de decisões em grupo.”

E1- “A gestão que, em suas escolhas valoriza e considera a opinião de um todo”

C1- “Na minha opinião, é aquela voltada toda comunidade escolar, onde as decisões são tomadas com a anuência de todos, embora o gestor seja o responsável pela instituição ele não toma as decisões de forma unilateral.”

M1- “Pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização da escola.”

Todos enfatizaram a participação dos segmentos que compõem a escola nas tomadas de decisão e construção do projeto pedagógico, alinhando-se, assim, ao entendimento da pesquisa sobre o que é gestão democrática. Na pergunta seguinte, foram perguntados quais os mecanismos que a escola disponibilizara para formação da gestão democrática?

D1- “Todas são ativas no dia-a-dia da escola.”

P1- “A participação ativa de todos onde têm o direito de dar suas opiniões a favor ou contra.”

F1- “Reuniões com os funcionários, pais e estudantes.”

E1- “Reuniões, conselho escolar. Líder de sala, votação para o grêmio estudantil.”

C1- “O PPP de cada escola é onde deve estar especificado todas as diretrizes onde norteiam as ações dos gestores como tal, é o principal mecanismo de auxílio para uma gestão democrática.”

M1- “A gestão democrática é um processo que vem sendo vivenciado ao longo dos anos por toda sociedade. No que diz respeito ao âmbito político, foram ocorrendo mudanças em todos segmentos e a escola tem compromisso.”

Nas respostas, percebe-se certa discordância e até desconhecimento; D1 não especificou quais, apenas disse que todos funcionam ativamente; P1 também não citou nenhum, apenas atentou em falar da participação de todos os segmentos, o que causa estranheza, pois faz parte do conselho escolar. F1 citou as reuniões com pais, funcionários e estudantes; mesmo que os documentos indiquem outros mecanismos, isso mostra talvez desconhecimento ou ausência de participação nos outros mecanismos. E1 citou reuniões, votações para líder de sala, conselho escolar e grêmio estudantil. Ele demonstrou conhecer de fato os mecanismos que a escola diz desenvolver para democratização da gestão escolar. C1 diz que considera o PPP o único mecanismo de fato que auxilia na gestão democrática, pois contém as diretrizes a serem seguidas pela escola. De fato, entendemos que todos os mecanismos trabalham a fim de viabilizar o projeto da escola (PPP).

M1 não especificou nenhum mecanismo, nem mesmo o conselho escolar do qual faz parte, e se limitou a discorrer sobre a importância e que a escola tem compromisso. Nota-se que há divergências entre os entrevistados. Em uma gestão democrática, os participantes

deveriam conhecer bem os mecanismos do qual, teoricamente, fazem parte. Por exemplo, vê-se uma disparidade de conhecimento entre a resposta de F1 e a de E1: enquanto o primeiro cita apenas um mecanismo, o segundo coloca quase todos de que a escola dispõe, que, segundo os documentos da escola, são a construção do PPP, as reuniões de pais, o grêmio estudantil e o conselho escolar. Lück (2005) e Coutinho (2000) pressupõem que em um sistema democrático acontece não só com uma participação coletiva na construção de um projeto, mas na apropriação recíproca das ideias e bens criados. Diante disso, a falta de comunicação entre os segmentos que compõem a escola provocou lacunas nessa apropriação, trazendo prejuízos ao desenvolvimento de uma gestão democrática.

Na terceira questão, foi perguntado se a comunidade tinha feito parte da construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

D1- “Sim, durante a semana pedagógica é analisado por todos da escola, conselho escolar e grêmio estudantil e demais (alunos, pais).”

P1- “Sim em partes.”

F1- “Sim, a cada reformulação representantes da comunidade participam de forma efetiva.”

E1- “Sim, foi construído com a participação dos funcionários e alunos.”

C1- “Sim, Além do conselho escolar, pais de alunos e membros da comunidade participaram da criação do PPP”

M1- “Sim, (PPP) é um instrumento que reflete a proposta educacional da escola. É através dele que a comunidade pode desenvolver um trabalho coletivo.”

A maioria disse que sim, com exceção de P1, que afirmou ser construído não completamente, mas apenas algumas partes. Ela não especificou quais, porém o PPP da escola, diz ser totalmente construído pela comunidade escolar. Gadotti (2000) e Veiga (2006) afirmam que o PPP supõe que sua construção e aplicação implicam em ações sociopolíticas, levando interesses reais e coletivos ao projeto, contendo nele sempre uma perspectiva de melhora futura em relação ao presente. Nesse sentido, entende-se que a escola atende a esse requisito de democratização. A pergunta quatro se referiu a, se, de fato naquela escola, a gestão era democrática.

D1- “Sim, todas as decisões são repassadas e todos os membros da instituição têm vez e voz.”

P1- “Sim, sempre dando oportunidades para que todos participem.”

F1- “Sim, todas as decisões que devem levar em consideração a opinião dos demais profissionais, o grupo é reunido para tomá-las.”

E1- “Sim, ela sempre busca considerar diversas opiniões.”

C1- “Infelizmente não, embora haja escolas que a participação da comunidade seja deveras acentuada, em algum momento ela é que toma a decisão final.”

M1- “Sim, é através dela que a escola pode desenvolver trabalhos coletivos cujas responsabilidades são assumidas para execução dos objetivos estabelecidos.”

Todos afirmaram que sim, com exceção de C1, que diz: “Infelizmente não”. Ele questiona que, embora a comunidade participe, a decisão final é da direção, e isso se dá muito pelo fato dos cargos de comando ser compostos por indicação, nem sempre estando em conformidade com a comunidade escolar. Isso traria insegurança nas decisões que fossem contrárias ao executivo municipal, e quando uma necessidade da comunidade divergisse com a do executivo, a direção sempre optaria pela segunda opção, pois temeria represálias. Isso vai ao encontro do que diz o nosso referencial teórico, Brasil (2004) afirma que a livre indicação dos gestores, têm historicamente servido à sistemas usuais de clientelismos e favoritismos políticos desfavorecendo, assim, a uma gestão democrática.

Na última, perguntamos: que outros elementos eles poderiam apontar para comprovação, ou não, da existência de uma gestão democrática.

D1- “Os projetos que são elaborados pelos próprios funcionários.”

P1- “Sempre há o apoio a outros projetos extracurriculares, bem como propostas colocadas por profissionais de um modo geral.”

F1- “Como já mencionei usamos as reuniões como elemento principal para tomada de decisões.”

E1- “Conselho de classe, eleições gremistas, debates etc.”

C1- “O elemento político é o principal fator de consideração para que se tenha uma gestão democrática. Os cargos de direção são na sua maioria, preenchidos por indicação e essas pessoas indicadas geralmente defendem o (lado) do gestor, tanto na esfera municipal quanto na esfera federal.”

M1- “Contextualização elementos básicos, conselho escolar, Projeto Político-Pedagógico. O papel do diretor na gestão democrática.”

D1 apontou o fato de os projetos da escola serem desenvolvidos pelos próprios funcionários, logo, isso seria um indicativo de gestão democrática. P1 afirmou que há projetos, inclusive extracurriculares, promovidos pelos funcionários e apoiado pela direção. Esta afirmação se encaixa com a fala de D1, em relação ao desenvolvimento de projetos escolares. F1 não cita outros elementos que possam confirmar, ou não, a existência de uma gestão democrática, só confirma as reuniões como mecanismo de tomada de decisão.

Isso pode demonstrar desconhecimento dos demais mecanismos, pois não especificou nenhum projeto em que participara, divergindo dos dois segmentos já citados. E1 pontuou o conselho de classe como um novo elemento democratizante, além de citar as eleições para o grêmio estudantil e debates, este último não especificado; não se referiu a nenhum projeto extracurricular citado por P1, em consonância com a fala de D1; logo, entende-se que não houve participação do segmento dele. C1, ao contrário dos demais citados, pontuou não um elemento que confirme, mas um que dificulta o processo: o fator político. Segundo ele, o fato de os gestores serem indicados por aliança política os deixa presos aos ideais da secretaria, muitas vezes, chocando-se contra o interesse da comunidade escolar.

No Plano Municipal de educação, está especificado que no prazo de três anos, o sistema de educação dará condições para efetivação da gestão democrática, por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, “associada a critérios técnicos, mérito e desempenho”, porém já esgotou o prazo e a diretora continua no cargo por via de indicação. Talvez seja essa a crítica feita pelo entrevistado. Amaral (2015) aponta que quase metade dos gestores do Brasil chegou ao cargo através de indicação política. Esta pesquisa entende como contraditória a afirmação de uma gestão democrática, quando o núcleo gestor ascende ao cargo, sem a participação da comunidade. Ainda não há consenso em relação à forma mais apropriada de elevação ao cargo de gestor escolar, pois a própria LDB não trata de forma específica o tema.

M1 coloca que é importante o papel do gestor na formação da gestão democrática, além de pontuar os já citados meios de formação da gestão democrática, como PPP e conselho escolar, porém não pontuou nenhum novo elemento que confirme a existência de uma gestão democrática. Analisando as falas dos entrevistados, percebem-se algumas divergências entre os segmentos, mesmo todos tendo especificado entender como é uma gestão democrática. Em pontos que deveriam estar bem entendidos, como no caso dos mecanismos que promovem este tipo de gestão, alguns mostraram desconhecimento. As divergências vão a desencontro com a proposta de formação de uma gestão democrática, pois não basta entender o que é

gestão democrática, é preciso saber como se inserir nesse projeto, e fazer parte dessa construção.

## **5 CONCLUSÃO**

A apresentação do presente estudo teve como objetivo averiguar como se tem desenvolvido a gestão escolar democrática, se ela de fato tem sido realizada. Analisando o trabalho de teóricos da área, documentos e mecanismos que seriam promoventes desse tipo de gestão, além de entrevistar representantes dos segmentos que compõem a escola, a pesquisa pôde constatar fatos da realidade escolar que vão além dos discursos ou dos documentos. Com isso, a pesquisa contribui de modo que, ao conhecer essa realidade, possa-se assim identificar possíveis falhas no processo.

Desse modo, ao relacionar a documentação, observações e entrevista, podemos pontuar alguns fatos positivos e negativos. Os positivos: a construção do PPP, a realização de reuniões, o grêmio estudantil e o conselho escolar, que seriam instrumentos de democratização da gestão; os negativos: a falta de socialização das ideias discutidas, o isolamento dos mecanismos e a falta de conhecimento dos segmentos em relação aos elementos de democratização. Os indicadores positivos mostraram uma realidade animadora quanto à gestão democrática nesta escola, são fatores que favorecem esse desenvolvimento, levando-se a crer que, uma maior articulação por parte dos segmentos envolvidos possa levar de fato, a uma gestão escolar pautada na democracia.

A parte negativa observada pela pesquisa não deve ser entendida como algo preocupante, pois o modelo de gestão democrática é visto como um projeto em constante reconstrução, por não ser de natureza acabada, é sempre ajustável às inevitáveis mudanças. Assim, a pesquisa, ao definir gestão escolar democrática como construção coletiva de todos os preceitos escolares, baseado nas especificidades da comunidade escolar, entende que de fato, nesse caso, há uma gestão democrática parcial, pois, as falhas apontam problemas na efetivação das ideias que formariam esse tipo de gestão; apesar de haver uma ambientação propícia para tal, essas falhas impõem esse resultado.

Atendendo aos objetivos específicos da pesquisa, identificaram-se como principais falhas no processo a articulação entre os segmentos e o isolamento dos aparatos responsáveis pela democratização. Esse procedimento transformou-os em movimentos de ação independente, sem ou com pouca comunicação, dificultando a ação democrática na escola. A pesquisa sugere, como procedimento de resolução do problema, reuniões mensais, que seriam compostas por, pelo menos, um representante de cada mecanismo atuante, apresentando as

discussões pautadas por cada segmento. Assim todos estariam cientes das ações e poderiam atuar de forma providencial. Ao se aplicar os procedimentos já citados e analisarmos os dados colhidos com a pesquisa, pode-se concluir que há disparidades entre o discurso e a prática na realidade escolar. Essas disparidades convêm serem expostas e esclarecidas, a fim de que se possa redefinir o parâmetro de trabalho, a mudança de caminho. Dessa forma, entende-se que os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos.

## 6 REFERÊNCIAS

AMARAL, Daniela Patti do. A Formação dos gestores Escolares na Perspectiva da Gestão Democrática: Políticas e práticas. In: **Gestão escolar pública: desafios contemporâneos**. \_\_\_\_\_, Daniela Patti do. (Org) – Rio de Janeiro: UNESCO, 2015.

BORDIGNION, Genuíno. Gestão democrática da escola cidadã. In: **Novos paradigmas de gestão escolar**. Secretaria de Educação Básica do Ceará. Fortaleza: SEDUC, 2005.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **Política educacional e organização da educação brasileira** / Carlos da Fonseca Brandão. – São Paulo: Cultura Acadêmica: Universidade Estadual Paulista, 2008.

BRASIL. Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_, MEC. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares - Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6º. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Contra a corrente**: ensaios sobre a democracia e o socialismo. São Paulo: Cortez, 2000.

COUTINHO, Luciana Cristina Salvatti; SANFELICE, José Luís. Da Democratização à Qualidade da Educação Brasileira: Processo Histórico e algumas questões atuais. In: **Desafios à democratização da Educação no Brasil Contemporâneo**. SANFELICE, José Luís; SIQUELLI, Sônia Aparecida. (Org). Uberlândia: Navegando Publicações, 2016.

CURY, Calos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: CZERNISZ, Eliane Cleide da Silva. **“Gestão Democrática” da Escola Pública: Um Movimento de “Abertura” da Escola à Participação da Comunidade?** - Maringá: UEM, 1999.

DEMO, Pedro. **Desafios modernos da Educação**. 12. Ed. Petrópolis: Editoras Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1999.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Ceará: KBR, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

KUENZER, Acácia Zeneida. As Mudanças no Mundo do Trabalho e a Educação: Novos Desafios para Gestão. In: **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.) 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LAKATOS, Eva. Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: política, estrutura e organização**. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, Mirian Celeste Ferreira Dias. **Arte: o seu encantamento e o seu trabalho na educação de educadores: a celebração de metamorfoses da cigarra e da formiga**. 1999. 270 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MILITÃO, Andréia Nunes. **A Complexidade da Administração: Gestão Escolar, Limites e Possibilidades / Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia**. São Paulo, 2015.

MINAYO, Maria. Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_, Maria. Cecília. de Souza. (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MIRANDA, Paula Roberta; PASQUINI, Adriana. As Bases Teóricas e Legais da Gestão Democrática da Escola Pública no Brasil Pós-1990. In: IX SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS “HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL” Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – **Anais Eletrônicos** – ISBN 978-85-7745-551-5.

NOBRE, Marcos. **Choques de Democracia: razões da revolta**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: uma introdução crítica**. 17. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3a. Ed. São Paulo: Ática, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAVIANI, Demerval. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de Conceitos Históricos**. 2.ed. – São Paulo: Contexto, 2009.

VEIGA, Ilma passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção coletiva. In: **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**. VEIGA, Ilma passos Alencastro (Org). Campinas, SP: Papyrus, 2006.



**FACULDADE  
ATENEU**

**ATA DE APRESENTAÇÃO DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Às 10:30, do dia 3 de Julho de 2018, na sede da Faculdade Ateneu, deu-se por  
acontecido a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), requisito para conclusão do  
curso de Pedagogia do(a)s aluno(a)s FRANCISCO EUDEMBERG DE SOUZA  
E JOSÉ PIMAS SALES

com tema GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA GESTÃO DEMO-  
CRÁTICA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE ITAIRINGA  
sob orientação DO PROF. DR. TEIMES MAZZA CARREIA LIMA

A banca foi composta pelos seguintes membros:

Orientador(a)	<u>Teimes Mazza Carreira Lima DOUTOR</u>
Examinador(a) 1	<u>Jucicleide de Souza Barcelar</u>
Examinador(a) 2	<u>JANOTE PIRES MARQUES</u>

Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou  
definido que o trabalho foi considerado:

- ) Aprovado com nota 9,8  
 ) Reprovado com nota \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assinaturas dos membros da Banca Examinadora:

Teimes Mazza Carreira Lima  
Orientador (Presidente da Banca)

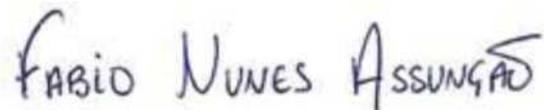
Jucicleide de Souza Barcelar  
Examinador(a) 1

Janote Pires Marques  
Examinador(a) 2

## DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO GRAMATICAL

DECLARO para os devidos fins que eu, PROF. ME. FABIO NUNES ASSUNÇÃO, RG 96006006889, realizei a correção gramatical do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: MITO OU VERDADE?, realizado pelos(as) alunos(as): FRANCISCO EUDEMBERG DE SOUSA e JOSE DIMAS SALES, do Curso de Pedagogia da FATE - Faculdade Ateneu.

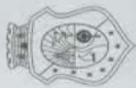
Fortaleza/CE, 29 de junho de 2018.



---

Prof. Me. Fabio Nunes Assunção  
Graduado em Letras pela UECE  
Mestre em Linguística Aplicada pela  
UECE

ESTADO DO CEARÁ



# Universidade Estadual do Ceará

Centro de Humanidades

O Reitor da UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ, no uso de suas atribuições e tendo em vista a conclusão do Curso de Graduação, confere o título de

Bacharel em Letras

a

**Fabio Nunes Assunção**

e outorga-lhe o presente Diploma, a fim de que possa gozar de todas as prerrogativas legais.

Fortaleza, 18 de maio de 2010

Reitor

FABIO NUNES ASSUNÇÃO  
Diplomado

Diretor



AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO DE TCC

Eu, Francisco Gudenberg de Sousa, RG n°  
2003030034757, CPF n° 017729713-09 residente na  
 Rua Oticho Broch Campos bairro Centro, na cidade de  
Itaitinga, aluno(a) regularmente matriculado no Curso de  
Pedagogia da Faculdade Ateneu (FATE), reconheço ser componente da equipe  
 e um(a) do(a)s titulares do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
Gestão Escolar Democrática: Análise da gestão democrática...  
 desenvolvido junto a supracitada instituição, sob a orientação do professor  
Prof. Dr. Jaimés Magza Correia Lima.

Por meio deste instrumento, autorizo a publicação do TCC no site ou revista institucional da FATE, sem que nada seja reclamado por mim a título de direitos autorais e conexos.

Fortaleza, 09 de Julho de 2018.

Francisco Gudenberg de Sousa

Assinatura do (a) componente da equipe