

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR PARA OS  
PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

**DANNDARA WAGMAKER GONÇALVES**

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: **da teoria à prática**

LINHARES

2023

**DANNDARA WAGMAKER GONÇALVES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: da teoria à prática**

Monografia apresentada à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Escolar para os Profissionais da Educação, do Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus* Centro-Serrano, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Wanderléia Fabiani de Aguiar Giovanelli

LINHARES

2023

(Biblioteca do Campus Centro-Serrano)

G635g Gonçalves, Danndara Wagmaker.

Gestão democrática na escola: da teoria à prática / Danndara Wagmaker  
Gonçalves. - 2023.  
35 f..

Orientador: Wanderléia Fabiani de Aguiar Giovanelli

TCC (Especialização) Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Centro  
Serrano, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar, 2023.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Gestão Educacional. 3.  
Ambiente escolar. I. Giovanelli, Wanderléia Fabiani de Aguiar. II. Título III.  
Instituto Federal do Espírito Santo.

CDD: 371.2006

Bibliotecário/a: Gabriela de Oliveira Gobbi CRB6-ES nº 825

**DANNDARA WAGMAKER GONÇALVES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: da teoria à prática**

Monografia apresentada à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Escolar para os Profissionais da Educação, do Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus* Centro-Serrano, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.


Aprovado em 01 de dezembro de 2023

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **WANDERLEIA FABIANI DE AGUIAR GIOVANELLI**  
Data: 04/12/2023 16:29:40-0300  
Verifique em <https://validar.br.gov.br>


---

**Prof<sup>o</sup>. Esp. Wanderleia Fabiani Aguiar  
Giovanelli Instituto Federal do Espírito  
Santo Orientador**

 Documento assinado digitalmente  
**ADEYLSON LICHTENHELD CRAUS BERTUANI**  
Data: 06/12/2023 13:41:24-0300  
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

---

**Prof. Me. Adeylson Lichtenheld Craus Bertuani**  
**Instituto Federal do Espírito Santo**  
**Membro interno**

Documento assinado digitalmente  
 **IRANI DA SILVA DE JESUS**  
Data: 05/12/2023 15:40:12-0300  
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

---

**Profa. Me. Irani da Silva de Jesus (membro externo)**  
**Universidade Federal do Espírito Santo**  
**Membro externo**

## RESUMO

Este trabalho objetivou versar sobre os princípios da gestão democrática nas escolas e compreender a efetiva aplicabilidade desse conceito no cotidiano escolar. Este tema vem ganhando destaque no cenário atual brasileiro, uma vez em que passamos por um momento de grande polarização, causado pelo período eleitoral vivenciado no ano passado. A partir desses apontamentos, essa pesquisa tem como objetivos principais: descrever os princípios, conceitos e pressupostos sobre a gestão escolar democrática, por meio do Referencial Teórico; desenvolver uma Revisão de Literatura, a fim de identificar, analisar, avaliar e sintetizar pesquisas anteriores sobre o tema; e discutir em que medida os pressupostos apresentados nas teorias são de fato aplicados nos ambientes escolares. Levando em consideração a experiência em duas escolas de Tempo Integral, analisou-se como (e se) essas instituições de ensino têm aplicado os princípios de gestão democrática escolar. Por fim, as discussões finais evidenciam que os conceitos de gestão democrática ainda carecem de serem consolidados e que a gestão no ambiente escolar ainda reproduz mecanismos de ordem autoritárias e tradicionalistas.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Cotidiano escolar. Escola.

## **ABSTRACT**

This work aims to discuss the principles of democratic management in schools and understand the effective applicability of this concept in everyday school life. This topic has been gaining prominence in the current Brazilian scenario, as we face a great polarization moment, caused by the electoral period of last year. Based on this, the present research has the following main goals: describe the principles, concepts and assumptions about democratic school management, through the Theoretical Framework; develop a Literature Review, in order to identify, analyze, evaluate and summarize previous research works about the theme; and discuss how the assumptions presented in the theories are in fact applied in school contexts. Considering the experience in two full-time schools, we analyzed how (and if) these educational institutions have applied the principles of democratic school management. Finally, the discussions show that the concepts of democratic management still need to be strengthened and that management in the school context still reproduces authoritarian and traditionalist order mechanisms.

**Keywords:** School Management. Democratic management. School daily life. School

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 A PESQUISADORA E SEU CONTEXTO.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 APRESENTANDO A PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....</b>	<b>14</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 TEMÁTICA DA REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 QUADRO DA REVISÃO DE LITERATURA – PRODUÇÕES ANALISADAS.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES ANALISADAS.....</b>	<b>24</b>
<b>5 DA TEORIA À PRÁTICA: A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE? UM RELATO DE EXPERIÊNCIA.....</b>	<b>26</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como objetivo versar sobre os conceitos da chamada gestão democrática escolar. Nesse sentido, faz-se válido pensar sobre esta forma de gestão nas escolas, tendo em vista que é a proposta mais adequada ao funcionamento escolar atualmente, por ser capaz de alcançar maior legitimidade e autonomia para as decisões coletivas.

Com base nos conhecimentos sobre gestão democrática escolar e em minhas experiências como profissional da educação, alguns questionamentos foram pensados para nortear este trabalho, tais como: É possível afirmar que as escolas praticam efetivamente uma gestão democrática? Quais são os princípios que amparam os processos de gestão escolar? Quais são os mecanismos que garantem a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola? Em busca de respostas, esta pesquisa quis investigar os princípios sobre gestão democrática da escola, partindo de postulados e conhecimentos acadêmicos sobre o tema.

Para o desenvolvimento deste trabalho, no Capítulo 1, foi levado em consideração o memorial da autora. Em seguida, foram apresentados o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos. Como objetivo geral, tivemos a intenção de versar sobre a importância da gestão numa perspectiva democrática na educação brasileira, com o intuito de compreender a efetiva aplicabilidade desses conceitos no cotidiano escolar. Já como objetivos específicos, tivemos: Apresentar os princípios, conceitos, pressupostos e implicações legais sobre a gestão escolar democrática; conhecer a produção acadêmica atual sobre gestão escolar democrática, com vistas a identificar sua aplicabilidade nas instituições escolares; e debater sobre os desafios da promoção de uma gestão escolar participativa, democrática e inclusiva.

Mais à frente, o segundo capítulo apresentou o referencial teórico, que contou com uma revisão dos principais conceitos e discussões feitas por importantes autores sobre a temática. Neste tópico, foram apresentadas as definições e implicações legais da gestão democrática nas legislações brasileiras, além dos princípios da gestão democrática na escola.



Mais a diante, o terceiro capítulo explicitou a proposta metodológica e os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, que se trata de uma revisão de literatura sobre o tema.

No quarto capítulo foi apresentada a revisão de literatura, com a elaboração de quadros que trazem o levantamento do tema pesquisado em artigos, monografias, dissertações e teses. Ao final deste capítulo, foi realizada a análise das produções analisadas, que indicaram convergências e os pontos comuns das obras pesquisadas.

Ao final, nas Considerações Finais, os resultados da pesquisa foram retomados e se esboçaram as perspectivas futuras e conclusões sobre o tema. Enfim, compreendeu-se que os conceitos sobre administração e gestão escolar têm sido alvos constantes de debates. Por isso, espera-se, com esta pesquisa, contribuir com as discussões vigentes sobre esses conceitos, tornando-a relevante para a reflexão da nossa prática como profissionais da educação. Assim, nas palavras de Paulo Freire:

“Eu acho que a grande tarefa da gente é fazer dessa escola burocrática, dessa escola que não é feliz, dessa escola triste, autoritária e incompetente uma escola que, problematizando o amanhã, trabalha para que a criança descubra a necessidade de transformar o hoje, que acabe com a tristeza, apesar da dor” (FREIRE, 1998).

Com base nesse e em outros postulados de Paulo Freire, este trabalho objetivou, além de mostrar as atuais perspectivas sobre a temática da gestão democrática na escola, levar à reflexão sobre a importância da escola na vida de todos aqueles que dela fazem parte: estudantes, docentes, funcionários e toda a comunidade escolar.

### 1.1 A PESQUISADORA E SEU CONTEXTO

Me chamo Danndara Wagmaker Gonçalves, tenho 30 anos, sou casada e resido no município de Vitória, no Espírito Santo. Fui aluna de instituições públicas durante toda a minha vida, cursei o Ensino Fundamental em uma escola municipal e o Ensino Médio no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Já na graduação, ingressei no curso de Letras Português na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), onde também fiz o Mestrado Acadêmico no Programa de Pós-Graduação em Linguística (PPGEL).

Já nos primeiros anos de faculdade, comecei a ter minhas primeiras experiências como docente: fui instrutora em programas de aprendizagem, lecionei aulas particulares, fui professora em um pré-vestibular comunitário, entre outras experiências. Um tempo depois, quando já estava no final do Mestrado (2018), passei em um concurso público e, atualmente, sou professora efetiva de Língua Portuguesa.

Antes de falar do meu atual posto de trabalho, é necessário mencionar a escola em que lecionei anteriormente, pois foi nesse ambiente que tive a minha pior experiência como profissional da educação de toda a minha carreira. Lecionei nessa escola durante dois anos e, durante este período, vivi – assim como outros profissionais - situações totalmente contrárias aos princípios de gestão democrática e participativa. Todas essas situações eram ocasionadas por profissionais que estavam hierarquicamente acima de nós, e que se valiam do “poder” que tinham para contrariar quaisquer pessoas que apresentassem pensamentos e ideias diferentes das sugeridas por eles.

Nesse contexto, a falta de uma gestão democrática e inclusiva me entristecia a cada dia que passava, me fazendo pensar que tudo o que nós estudamos e aprendemos durante a graduação realmente não passava de teorias inalcançáveis e que não era aplicado na prática. Vale ressaltar que essa escola funciona com o modelo do Tempo Integral (Educação Integral), em que uma de suas premissas é a gestão democrática. Depois de muitas humilhações e ameaças, infelizmente não suportei mais estar nesse ambiente, pois isso pedi remoção para outra escola, que é o meu atual posto de trabalho.

Alguns anos depois, comecei a atuar no meu atual posto de trabalho. Já na minha chegada, percebi que a escola trabalhava em outra perspectiva, bem mais democrática e inclusiva, e que o modelo sugerido para o Tempo Integral, de fato, vinha sendo bem aplicado, seguindo os documentos oficiais.

Assim, ao refletir sobre minha trajetória profissional, sobretudo ao comparar minhas experiências nas escolas em que atuei, me sinto satisfeita por estar em uma escola que verdadeiramente aplica as premissas do Tempo Integral. Sei que ainda temos muito a evoluir, muitos pilares e teorias ainda estão apenas nos documentos, mas eu sinto que já estamos um passo à frente na criação de uma escola democrática, plural e inclusiva, que respeita e acolhe todos os indivíduos em suas diferenças.

## 1.2 APRESENTANDO A PESQUISA

Antes de iniciar a apresentação da pesquisa, é válido dizer que a escolha do tema desse trabalho esteve diretamente relacionada à minha experiência profissional na educação pública como professora. Infelizmente, em uma das escolas em que atuei, foi presenciada a ausência de uma gestão democrática e participativa, evidenciando a falta de diálogo entre os membros escolares. Durante esta pós-graduação em Gestão Escolar, foi possível refletir a respeito da gestão escolar aplicada não somente em escolas de nosso estado, mas, também, entender como a gestão democrática escolar tem sido pensada em todo o país.

É possível falar de democracia nos mais diversos campos da vida pessoal e social das pessoas. Nesse sentido, é inegável que a democracia é uma ferramenta capaz de consolidar valores cívicos e proporcionar uma melhor convivência no meio social. Já no ambiente escolar, pensar a gestão de maneira democrática e participativa se faz imprescindível, pois auxilia na criação de vínculos entre os atores escolares, trabalha o espírito de coletividade e promove a integração social.

Primeiramente, é preciso saber que a gestão democrática objetiva realizar uma construção coletiva e colaborativa dos assuntos educacionais da escola, indo desde pequenas decisões diárias (como organização de horários e de aulas) à elaboração de documentos escolares importantes, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Ao se trabalhar sob uma perspectiva democrática e participativa, os educadores precisam ter em mente que alguns princípios são essenciais neste processo, como o da autonomia e o do protagonismo.

Entende-se, nesse trabalho, que gestão democrática e planejamento do trabalho pedagógico numa perspectiva participativa são modelos administrativos que preveem a colaboração efetiva de todos os atores escolares: estudantes, professores, funcionários, responsáveis e toda a comunidade escolar. Segundo Chirotto (2013, p.15), esta participação pode ser garantida por meio da construção e reestruturação de suportes administrativos, pela descentralização administrativa da escola, pela construção de documentos e canais participativos, como o PPP, pelos conselhos de escola e por meio das eleições para diretores escolares. Estes e outros fatores são capazes de favorecer e garantir a manutenção da participação igualitária de todos os agentes na escola.

Nesse íterim, apresentamos o seguinte problema de pesquisa: na maior parte das vezes, não há uma articulação entre as ações pedagógicas e a função social da escola, pois não se compreende que as implicações políticas e sociais estão atreladas a uma gestão escolar democrática. Por isso, o presente estudo tem como objetivo principal refletir a respeito das teorias sobre gestão democrática nas escolas que temos vivenciado como docentes em nossos postos de trabalho.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Versar sobre a importância da gestão numa perspectiva democrática na educação brasileira, com o intuito de compreender a efetiva aplicabilidade desses conceitos no cotidiano escolar.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os princípios, conceitos, pressupostos e implicações legais sobre a gestão escolar democrática;
- Conhecer a produção acadêmica atual sobre gestão escolar democrática, com vistas a identificar sua aplicabilidade nas instituições escolares;
- Debater sobre os desafios da promoção de uma gestão escolar participativa, democrática e inclusiva.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

É evidente que vivenciamos um tempo em nosso país em que muito se tem discutido a respeito de gestão democrática nos mais diversos âmbitos, principalmente na política, uma vez que estivemos em período eleitoral no ano passado. O Brasil vive um momento de grande polarização, em que pessoas diariamente expõem suas opiniões e críticas nos mais diversos meios de comunicação, sobretudo nas redes sociais. Trazendo para o contexto escolar, é muito importante que se entenda quais são os princípios que norteiam o conceito de gestão democrática, para que se compreenda e se aplique de maneira coerente suas prerrogativas na escola.

Para tanto, é importante que saibamos, em primeiro lugar, quais são as implicações legais e definições sobre gestão democrática da escola no Brasil. Para embasar estes estudos, contamos com as contribuições, principalmente, de Libâneo (2008), Bordignon e Gracindo (2000), Russo (2004), Freire (1995), Gasparello (2017), Gadotti (2001b), Gracindo (2005), Paro (2006) e Bastos (2002), além da leitura de documentos oficiais, como a Constituição Federal Brasileira (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e o Plano Nacional de Educação (2001 e 2014).

### 2.1 DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS

Ao falar de conquistas coletivas, é imprescindível citar como as definições sobre a gestão democrática da escola no Brasil evoluíram ao longo da história. Segundo Santos e Souza (2021), o termo “Administração Escolar” passou a ser utilizado a partir da década de 1930, pois, antes, era chamada apenas de “Administração”. Apesar da mudança de nome, a situação vigente na época ainda manteve suas bases no autoritarismo, no interesse político e na busca de resultados meramente quantitativos, sem preocupação com a qualidade do ensino e com a formação humana dos indivíduos.

Seguindo, as primeiras bases da chamada Administração Escolar tiveram relação direta com os modelos econômicos conhecidos como fordismo e taylorismo, que tinham como objetivo principal valores relacionados ao aumento da produtividade, por

meio da hierarquia, eficiência e visão fragmentada do trabalho. Nessa conjuntura, segundo Libâneo (2008), a administração escolar é marcada por uma visão funcionalista e burocrática, o que aproximou o funcionamento das escolas ao funcionamento de empresas.

Tendo em vista a significação dos termos citados anteriormente, será utilizado, neste estudo, o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo do princípio de que são termos distintos. Segundo Bordignon e Gracindo (2000), gerenciar uma escola é totalmente diferente de gerenciar outras instituições sociais, devido à sua finalidade, sua estrutura pedagógica e suas relações internas e externas. Libâneo (2008) também defende a utilização do termo gestão escolar, trabalhando com uma visão sociocrítica da escola, pois leva em consideração “o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2008, p. 324).

Segundo Russo (2004, p.29), a superação do paradigma da administração empresarial como fundamento da Administração Escolar no Brasil acontece na década de 1980, fruto de debates entre estudiosos e educadores brasileiros, com base nas “correntes progressistas da pedagogia à ideologia da escola capitalista, ou seja, à transformação da escola em instrumento de reprodução da sociedade de classes” (RUSSO, 2004, p.31).

Também na década de 1980, as primeiras prerrogativas sobre gestão democrática da escola no Brasil são estabelecidas legalmente na Constituição Federal Brasileira, doravante CF: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988). A CF representa um marco na gestão escolar, uma vez que expõe que ela se trata de um conjunto de medidas tomadas para que as escolas cumpram suas funções.

Além disso, a Constituição Federal institui a gestão democrática como um dos princípios do ensino público no Brasil, o que tornou a escola um espaço mais autônomo. Para além da gestão democrática da escola, a Constituição Federal prevê, ainda, obrigatoriedade do ensino, gratuidade, liberdade e igualdade, fatores que privilegiam a instituição de uma gestão democrática e inclusiva.

Outro documento que instituiu a gestão democrática escolar como princípio foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996. A gestão democrática do ensino público é, então, regulamentada no artigo 14 da LDBEN, de 20 dezembro de 1996. O Artigo 3º dessa lei afirma que a gestão democrática é um dos princípios do ensino e, o Artigo 14º, estabelece que todos os atores da educação na escola (estudantes, professores, pais/responsáveis, funcionários, gestores) têm o direito e o dever de participar das tomadas de decisão das instituições de ensino.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Em 2001, mais uma legislação foi criada com o intuito de reafirmar os princípios de gestão escolar democrática. A Lei 10.172/01, que teve validade de dez anos, estabeleceu o Plano Nacional de Educação (PNE) e elencou a Meta 22, que diz: “Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001). Um pouco mais adiante, por meio da Lei Nº 13.005/14, o novo PNE (2014-2024) propôs, na Meta 19, que os sistemas de ensino devem:

Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Por fim, entendemos que estas leis preveem uma gestão escolar democrática, descentralizada, autônoma, inclusiva e com participação coletiva. Na visão de Santos (2022), essas abordagens vêm se movimentando ao longo dos últimos anos, mas ainda precisam avançar e definir melhor as perspectivas referentes ao aspecto da democracia. Portanto, também temos em mente que garantir uma gestão nos moldes democráticos nas escolas foi (e ainda é) um processo demorado, que envolve o empenho de educadores, estudantes, movimentos sociais e de toda a sociedade civil.

## 2.2 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

*“Um desses sonhos para que lutar” (Paulo Freire)*

Ao falar sobre democracia e escola, não podemos deixar de citar o nosso Patrono da Educação Brasileira, Paulo Freire (1921-1997). Educador e filósofo, Freire é considerado um dos pensadores mais importantes da pedagogia mundial e, dentre os diversos assuntos discutidos por ele em suas obras, destacam-se suas considerações sobre o conceito de democracia. Segundo Gasparello (2017), Freire, em sua obra e vida, demonstra sua clara opção política contra qualquer tipo de autoritarismo, desrespeito, injustiça e desigualdade.

Para além disso, Freire defende a importância da produção coletiva do conhecimento e afirma que a democracia é um processo de conquista conjunta e coletiva, não acontecendo de uma hora para outra. Em diversas citações das obras do educador fica claro o seu comprometimento com o povo, com os oprimidos, com as minorias e, sobretudo, com aqueles que mais sofrem com a falta de democracia na sociedade. Logo, para Paulo Freire (1995, p. 91):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (FREIRE, 1995, p. 91).

Adentrando nas reflexões sobre gestão democrática escolar, temos em mente que a escola deve estar atenta para se adequar ao mundo globalizado, respeitando as mais diversas manifestações sociais e culturais da atualidade, e a gestão democrática é um caminho essencial para se alcançar uma escola que se adeque às demandas deste novo contexto.

Nessa conjuntura, Libâneo (2008) postula que a escola da sociedade pós-moderna deve ser constantemente repensada, não podendo mais ser vista e administrada de forma tradicional, devendo transformar-se em “uma escola para novos tempos”. Desse modo, a escola precisa compreender a sua função frente às mudanças do modelo econômico, pois todos os avanços científicos, tecnológicos e de produção repercutem também e, principalmente, nos sistemas de ensino escolares.



Justificando a implantação de uma gestão participativa na escola pública, Gadotti (2001b) afirma:

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém (GADOTTI, 2001, p. 35).

Assim, em relação à comunidade, Gracindo (2005) também nos faz refletir a respeito da democracia na gestão do ensino público. A autora nos afirma que falar sobre gestão democrática deve ser de interesse de todos os atores escolares e não somente dos gestores/diretores. Nessa perspectiva, são apontados como elementos constitutivos de uma gestão participativa: participação, autonomia, transparência e pluralidade. Portanto, uma das questões a serem enfrentadas nesta discussão é o respeito e a abertura de espaço para o “pensar diferente”.

Assim, alguns espaços podem ser citados como lugares de prática democrática: os conselhos, os grêmios estudantis, as reuniões, as assembleias, as associações e até a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Contudo, Libâneo (2008) nos alerta: “Isso tudo não significa conceber a escola como a única impulsionadora das transformações sociais [...] a escola é apenas uma delas” (p.9).

A gestão democrática e participativa na escola é um processo de aprendizado coletivo, na medida em que exige uma tomada de posição de todos os envolvidos no processo educacional. Paro (2006), ao falar da gestão democrática, postula que por meio de uma gestão participativa podemos exercer, além da cidadania, nossos direitos de reivindicar melhores condições de trabalho, melhor qualidade de ensino, melhores remunerações, entre outras ações. Por isso, é de essencial importância que todos os membros da comunidade escolar estejam cientes de sua importância dentro deste cenário, para que forças sejam somadas e que a educação alcance seus objetivos com o apoio de toda a sociedade. Também nesse sentido, Bastos (2002) alerta:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem

como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS, 2002, p. 7-8).

Por fim, sendo a gestão escolar um ato político em suas tomadas de decisões e posicionamentos, cabe a nós, educadores, refletir sobre a importância de sempre priorizar uma gestão participativa, em que as decisões são tomadas na coletividade, na busca do bem comum. Quando essas tomadas de decisões são centralizadas nas mãos de uma só pessoa – o diretor escolar, o exercício da democracia é ferido e a autonomia para que cada sujeito assuma seu espaço dentro da escola é negligenciado.

Mas ao colocar em prática uma gestão democrática e participativa, a escola colabora para o fortalecimento e engajamento de toda equipe escolar, dos estudantes, dos responsáveis e da comunidade, que se sentem verdadeiramente representados e valorizados, motivados a construir uma escola e, conseqüentemente, um futuro melhor. Dessa forma, nas palavras de Freire apud Gasparello (2017), teremos “Um desses sonhos para que lutar”.

### **3 METODOLOGIA**

A proposta metodológica que envolveu a presente pesquisa teve como objetivo promover uma revisão de literatura das teorias em questão, com a intenção de verificar em trabalhos de pesquisas atuais como são (e se são) aplicados os conceitos de gestão democrática nas escolas. Para tanto, foram delimitadas algumas etapas de pesquisa, de acordo com os postulados de Gil (2002) sobre o desenvolvimento de pesquisas bibliográficas.

Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é um método de estudo que faz uso de materiais previamente publicados em meios impressos ou digitais. Esse tipo de pesquisa é capaz de fornecer bases teóricas e conhecimento atual sobre o tema em análise. Como também postulam Lakatos e Marconi (2010), o método de pesquisa bibliográfica é importante para fundamentar um estudo, ampliar a compreensão do tema e identificar lacunas no conhecimento existente.

Para além da pesquisa bibliográfica, também foi realizada uma revisão de literatura

do tipo narrativa, que examinou e descreveu uma série de trabalhos que podem tentar responder ao problema de pesquisa. Neste tipo de revisão de literatura “a seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores [...] não se preocupando em esgotar as fontes de informação (UNESP, 2015, p.1).

### 3.1 TEMÁTICA DA REVISÃO DE LITERATURA

A temática da pesquisa teve foco nos conceitos Gestão Democrática Escolar no Brasil e sua efetiva aplicabilidade nos ambientes escolares. Para tanto, os descritores utilizados na busca de literaturas existentes sobre o tema trataram de como um trabalho baseado nesses postulados pode resultar em uma verdadeira prática desse conceito nas escolas. Para embasar esta revisão de literatura, foram consultados alguns importantes Portais de pesquisas, tais como: Portal de Periódicos Capes, Portal Scielo Brasil, Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, Repositório Institucional do Instituto Federal do Espírito Santo, entre outros Portais e sites que se fizeram necessários para a elaboração deste trabalho.

### 3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este Trabalho Final de Curso teve como objetivo principal identificar, analisar, avaliar e sintetizar trabalhos e pesquisas existentes sobre a temática em questão para que se adquira mais propriedade sobre o tema “Gestão Democrática Escolar”. Nesse sentido, para Cardoso, Alarcão e Antunes (2010), a revisão de literatura possibilita um estudo aprofundado e minucioso a respeito dos trabalhos publicados dentro de um período, tornando possível a sistematização do tema.

Por isso, considerando os aspectos da pesquisa aqui apresentada e para atingir os objetivos propostos neste trabalho, que foi refletir sobre como (e se) os conceitos de Gestão Democrática vêm sendo desenvolvidos dentro das escolas, foram analisados pesquisas e trabalhos acadêmicos por meio da busca pelas seguintes palavras-chave: gestão escolar e gestão escolar democrática.

Além da procura pelas palavras-chave, restringiu-se a pesquisa com filtros de busca entre os anos de 2017 e 2023 (últimos seis anos). Dessa forma, livros, artigos,

monografias, teses, dissertações e materiais das aulas do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar foram a base de investigação deste Trabalho Final de Curso. Concluindo, vale ressaltar que toda a literatura consultada está escrita no idioma português.

#### 4 REVISÃO DE LITERATURA

Sobre a problemática pretendida a ser pesquisada, a gestão escolar democrática, há diversas análises e estudos desenvolvidos por muitos autores, pesquisadores e especialistas na área da educação. Por isso, esta revisão de literatura pretendeu mapear as principais contribuições sobre o tema, a saber, mais especificamente, dez artigos científicos, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado, que falaram sobre o tema e sua aplicabilidade.

##### 4.1 QUADRO DA REVISÃO DE LITERATURA – PRODUÇÕES ANALISADAS

Quadro 1 – Produções analisadas na Revisão de Literatura

Título	A pedagogia da democracia de Paulo Freire	
Autores	Vânia Medeiros Gasparello	
Link	<a href="https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/8b6bf163-625c-413e-b91e-662946b00b6b/content">https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/8b6bf163-625c-413e-b91e-662946b00b6b/content</a>	Ano: 2017
<p>Resumo: Gasparello (2017) se propõe a abordar neste artigo científico alguns dos pensamentos e práticas do autor Paulo Freire, expondo sua práxis pedagógica-política e epistemológica profundamente democrática. Ao longo desse artigo, a autora aponta os principais pensamentos defendidos pelo Patrono da Educação brasileira no que diz respeito a uma educação sem autoritarismo, desrespeito, injustiça e desigualdade, o que nos leva a concluir que Freire foi um educador que se posicionou sempre a favor da liberdade e da autonomia do ser humano, da sociedade e, sobretudo, da escola.</p>		

Título	Teoria e prática da gestão democrática na escola pública: um estudo com egressos de um curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Estadual do Ceará	
Autores	Rômulo Vieira de Oliveira	
Link	<a href="https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/53473/1/2020_dis_rvdeoliveira.pdf">https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/53473/1/2020_dis_rvdeoliveira.pdf</a>	Ano: 2020
<p>Resumo: Oliveira (2020) objetiva investigar nessa dissertação de mestrado a relação que existe entre os conceitos de gestão escolar democrática e a efetiva aplicabilidade deles no cotidiano de ex-alunos do curso de Gestão Escolar da Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Estadual do Ceará – UECE. Neste trabalho, o autor apresenta, principalmente, conceitos e pressupostos sobre gestão democrática e suas aplicações. Por fim, os resultados evidenciam que a gestão democrática ainda carece de materializações que tragam uma participação efetiva de professores, de pais e de alunos na organização de uma escola pública de qualidade.</p>		

Título	Gestão democrática na escola pública: legislação não efetivada em Paulo Afonso/BA	
Autores	Décio Oliveira dos Santos e José Clécio Silva de Souza	
Link	<a href="https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/11/gestao-democratica-na-escola-publica-legislacao-nao-efetivada-em-paulo-afonsoba">https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/11/gestao-democratica-na-escola-publica-legislacao-nao-efetivada-em-paulo-afonsoba</a>	Ano: 2021
<p>Resumo: Os autores deste trabalho (artigo científico) se propõem a realizar um estudo efetivo, por meio de pesquisa bibliográfica, sobre a legislação municipal e os problemas que dificultam a implantação da gestão democrática nas escolas da cidade de Paulo Afonso, no estado da Bahia. Como conclusão, os autores sinalizaram que existe a falta de conhecimento e senso crítico dos professores da cidade quanto aos seus direitos para exigir dos gestores a implantação e a participação nos mecanismos já existentes, o que dificulta o efetivo exercício da democracia e da gestão democrática na escola pública.</p>		

Título	Política e gestão educacional na licenciatura: bibliografia básica e conteúdo	
Autores	Selma dos Santos	
Link	<a href="https://revistas.uneb.br/index.php/cienciassociais/article/view/5527">https://revistas.uneb.br/index.php/cienciassociais/article/view/5527</a>	Ano: 2018
<p>Resumo: O artigo científico responde ao questionamento: por que estudar Política e Gestão Educacional nos cursos de licenciatura? Para tanto, o estudo apresenta uma fundamentação teórica sobre Política e Gestão Educacional na Licenciatura, exemplificando com as Ciências Biológicas. Como resultado, se coloca uma proposta de planejamento de ensino com atividades de exposição dialogada, leitura crítica dos textos e da realidade, debate, roda de conversa, caça tesouro, júri simulado, simpósio, mesa redonda e oficina pedagógica. Para concluir, a autora faz a pergunta: qual é o meu papel de cidadão na vida política e pública na sociedade?</p>		

Título	Gestão democrática nos Institutos Federais De Educação, Ciência E Tecnologia	
Autores	Beatriz Silva dos Santos	
Link	<a href="https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/2569/TCC%20Beatriz%20com%20Ficha%20e%20folha%20de%20aprova%c3%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/2569/TCC%20Beatriz%20com%20Ficha%20e%20folha%20de%20aprova%c3%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Ano: 2022
<p>Resumo: Esta monografia versa sobre a gestão democrática dos Institutos Federais e tem como objetivo analisar os princípios e os mecanismos da gestão democrática nessas instituições. A autora consulta produções acadêmicas sobre gestão democrática nos Institutos Federais, realizadas entre os anos de 2009 e 2022, que revelam que essas instituições trabalham com dispositivos que propiciam a efetivação do processo de gestão democrática. Por fim, a autora conclui que, apesar</p>		

dos esforços para manter uma cultura democrática e participativa, nem sempre esses processos são reconhecidos por servidores e estudantes da instituição.

Título	Concepções de Gestão Escolar Democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas	
Autores	Rubens de Araujo Amaro, Luciana Schunk e Márcia Juliana D'angelo	
Link	<a href="https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/5105/9911/10361">https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/5105/9911/10361</a>	Ano: 2022
Resumo: Os autores deste trabalho, que pertencem à diferentes instituições de ensino, escreveram esta pesquisa com o objetivo de analisar as concepções de gestão escolar democrática, a partir de entrevistas individuais com dezenove diretores de escolas municipais. Assim, como resultado dessas entrevistas, pôde-se concluir que as diferentes concepções sobre gestão democrática induzem os diretores a diferentes práticas nas escolas.		

Título	A Participação social como fundamento da gestão democrática da escola: confluências entre princípios e autonomia	
Autores	Lilianne Borba Castro, Júlia Cecília de Oliveira Alves Ribeiro, Adenilson Souza da Cunha Junior e Claudio Pinto Nunes	
Link	<a href="https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/64881">https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/64881</a>	Ano: 2023
Resumo: O artigo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, busca refletir sobre a importância da gestão democrática no processo educativo. Durante as discussões, os autores postulam que é muito importante a articulação entre as ações pedagógicas e a função social da escola, além de compreender as implicações políticas e sociais que estão atreladas a uma gestão democrática. O estudo evidencia que uma gestão compartilhada é capaz de propiciar autonomia, sucesso escolar e amadurecimento da democracia no país.		

Título	Gestão (não) democrática na política educacional do estado de São Paulo - 1995-2018	
Autores	Márcia Aparecida Jacomini, Cileda dos Santos Sant'Anna Perrella, Felipe Alencar e Sergio Stoco	
Link	<a href="https://www.scielo.br/j/rbeped/a/BgvkXXHgZ6hGfV6gySjRD/DJ/?lang=pt">https://www.scielo.br/j/rbeped/a/BgvkXXHgZ6hGfV6gySjRD/DJ/?lang=pt</a>	Ano: 2022
<p>Resumo: Neste trabalho, os autores analisam programas e projetos da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, com o intuito de conhecer a gestão educacional e as formas de participação das comunidades escolares. O método de pesquisa deste artigo foi um estudo documental, que resultaram nas conclusões de que a gestão na rede paulista de ensino se distancia do princípio constitucional da gestão democrática da escola pública, pautando-se em pressupostos gerencialistas.</p>		

Título	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar	
Autores	Ivana Campos Oliveira e Ione Vasques-Menezes	
Link	<a href="https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD#">https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD#</a>	Ano: 2018
<p>Resumo: O artigo em questão busca sistematizar o tema gestão escolar, identificando a existência ou não de lacunas na literatura sobre o assunto, avaliando as publicações e a evolução do conceito de gestão. Trata-se de uma revisão de teses e artigos nacionais e internacionais, entre os anos de 2005 e 2015, que permitiu identificar a evolução do conceito de “gestão escolar”, que deu espaço hoje à chamada “gestão democrática escolar”.</p>		

Título	Gestão democrática na escola: percursos e percalços para a sua difusão	
Autores	Rosaria da Paixão Trindade	
Link	<a href="https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/26647/1/TESE%20Rosaria%20Trindade%20DMMDC%20UFBA.pdf">https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/26647/1/TESE%20Rosaria%20Trindade%20DMMDC%20UFBA.pdf</a>	Ano: 2018



Resumo: Este trabalho se trata de uma tese de doutorado que aborda, inicialmente, os princípios teóricos da gestão democrática no Brasil. A autora dialoga sobre as leis vigentes que asseguram o cumprimento desse tipo de gestão e faz a seguintes pergunta de pesquisa: A legislação e os documentos educacionais brasileiros garantem a difusão do princípio da gestão democrática na escola? Ademais, como objetivo principal de pesquisa, o trabalho analisa a difusão do princípio da gestão democrática em escolas públicas municipais do município de Feira de Santana/BA. Por consequência, os resultados mostraram que os postulados sobre gestão escolar democrática são bem difundidos entre documentos e legislações dos sistemas educacionais, contudo, ao falarmos diretamente da vivência escolar, alunos e funcionários dizem desconhecer a legislação e participam pouco das tomadas de decisões da escola.

Fonte: Autor (2023)

## 4.2 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES ANALISADAS

O quadro de Revisão de Literatura elaborado no tópico anterior é somente uma parte das produções pesquisadas para embasar este trabalho. É importante ressaltar que é vasto o número de pesquisas encontradas nos meios acadêmicos digitais quando são pesquisados os termos “gestão democrática escolar”. Por este motivo, realizou-se um recorte de dez trabalhos para que o objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso fosse cumprido.

Nesse contexto, ao finalizarmos a análise desses dez trabalhos, podemos concluir que muito se têm pesquisado no âmbito da gestão escolar, sobretudo sobre a gestão escolar numa perspectiva democrática. Autores como Paulo Freire, Libâneo, Luck e Gracindo são amplamente citados como base teórica desses trabalhos, que enfatizam a importância da participação, da autonomia e do diálogo na gestão escolar.

Conclui-se, então, que falar sobre gestão democrática escolar é fundamental no contexto da educação contemporânea, uma vez que ela valoriza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões das instituições. Em essência, uma gestão escolar democrática propicia uma educação mais eficaz por tornar os processos mais inclusivos e participativos, o que,

consequentemente, eleva a possibilidade de sucesso escolar.

Sem dúvida, as vantagens de uma gestão escolar democrática são indiscutíveis e, por isso, há muitos estudos na área da educação sobre o tema. Assim, ao explorar as convergências de abordagens entre esses trabalhos, destacamos:

- a) os conceitos sobre gestão democrática escolar são colocados apenas na teoria, sem ser experienciados na prática;
- b) é importante que se faça uma educação sem autoritarismo, desrespeito, injustiça e desigualdade;
- c) gestão compartilhada é capaz de propiciar autonomia, sucesso escolar e amadurecimento da democracia do país;
- d) a gestão escolar se distancia do princípio constitucional da gestão democrática da escola pública, pautando-se, muitas vezes, em pressupostos gerencialistas;
- e) os postulados sobre gestão escolar democrática são bem difundidos entre documentos e legislações dos sistemas educacionais, contudo, ao falarmos diretamente da vivência escolar, alunos e funcionários dizem desconhecer a legislação e participam pouco das tomadas de decisões da escola;
- f) a escola ainda carece de materializações que tragam uma participação efetiva de professores, de pais e de alunos em sua organização;
- g) a falta de conhecimento e senso crítico dos atores escolares quanto aos seus direitos dificulta o efetivo exercício da democracia e da gestão democrática na escola pública;
- h) apesar de algumas instituições trabalharem com dispositivos que propiciam a efetivação do processo de gestão democrática, nem sempre esses processos são reconhecidos por servidores e estudantes.

Em resumo, as dez obras selecionadas e analisadas convergem em diversos pontos, sobretudo na importância da promoção da igualdade e da autonomia nas escolas. Para tanto, uma formação com vistas a uma cultura democrática é essencial, para que todas as pessoas que atuam nos ambientes escolares se sintam verdadeiramente participantes de todos os processos realizados.

Concluimos, desta forma, que o campo de estudos sobre gestão escolar democrática

é amplo e rico, contando com muitos estudos e pesquisas, e a tendência é que cada vez mais se pense nesse tema na área educação. Enfim, refletir sobre democracia na sociedade é imprescindível para a educação contemporânea, tanto para os estudantes, quanto para nós, profissionais da área da educação.

## **5 DA TEORIA À PRÁTICA: A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE? UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

*“Só há duas opções nesta vida: se resignar ou se indignar. E eu não vou me resignar nunca.” (Darcy Ribeiro)*

Após refletirmos sobre os conceitos que envolvem a gestão democrática, concluímos que seus pressupostos se fazem essenciais para ampliar os espaços de participação e decisão dentro do ambiente escolar. Entretanto, na maioria das vezes, não estamos comprometidos em trabalhar para tirar esses conceitos da teoria e aplicá-los em nossa prática diária.

Ao focalizar em minha prática profissional docente nas escolas em que já atuei, observo que, em muitos critérios, a democratização escolar fracassou, uma vez que vários fatores foram negligenciados, tirando a possibilidade de professores, funcionários, estudantes, responsáveis e comunidade terem uma experiência participativa de sucesso.

Recentemente, tive a oportunidade de sair de uma escola de tempo parcial e ingressar em uma escola de tempo integral. Esta escola ofertava diversas modalidades de ensino, entre eles o ensino médio integral integrado, um modelo de tempo integral em que os estudantes permanecem na escola 7 horas por dia e, juntamente com o Ensino Médio, eles fazem também um curso técnico de sua escolha.

Aqui, faço um adendo para discorrer brevemente sobre os conceitos de educação integral e educação em tempo integral. Segundo Cavalieri (2010), desde 1930, Anísio Teixeira fala sobre a educação integral ancorada na extensão do tempo escolar. As propostas do educador eram de uma educação escolar emancipadora de indivíduos e da nação. Nessa perspectiva, para Moll (2012) o termo “educação integral” é uma

redundância. Ao longo do tempo, o conceito de educação integral mudou bastante, mas, para este trabalho, adotamos a seguinte definição retirada do site ligado ao Ministério da Educação:

A Educação Integral é uma concepção que compreende que a educação deve garantir o desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural e se constituir como projeto coletivo, compartilhado por crianças, jovens, famílias, educadores, gestores e comunidades locais (CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL DO GOVERNO FEDERAL).

Prosseguindo, logo na formação para o ingresso no tempo integral, fiquei super empolgada com a possibilidade de trabalhar em uma escola onde os pilares da educação integral seriam verdadeiramente aplicados na prática. Nos foi apresentado um modelo de escola em que os professores teriam autonomia e mais liberdade para atuar, os alunos teriam a possibilidade de exercer o protagonismo estudantil e os pais estariam integrados no funcionamento escolar em vários momentos.

Contudo, ao ingressar na escola, algumas decepções vieram. Eu e os outros docentes novatos nos deparamos com toda uma gestão que não condizia com o apresentado pela Secretaria de Educação. Nessa conjuntura, a gestão era totalmente engessada, tradicionalista e poucas vezes estava aberta para novas propostas e sugestões, não estando disposta a conduzir as tomadas de decisões de maneira mais participativa.

Com um ambiente escolar polarizado, em que um lado não aceitava todas as mudanças propostas por um modelo de educação integral e o outro professores estavam sedentos por aplicar tudo aquilo que aprenderam e acreditavam, era claro que se estabeleceria um ambiente um tanto quanto hostil. A partir deste momento, começaram a acontecer diversos tipos de problemas para um grupo de professores, claro, àquele que não aceitou passivamente todos os episódios de falta de democracia nas decisões.

Lecionei nesta escola durante dois anos e, neste tempo, infelizmente, pouca coisa mudou. Na verdade, tudo só piorou. A cada dia que passava, só nos restava incredulidade e desânimo, além de medo e insegurança, uma vez que sentíamos medo de sermos desligados da escola por “não fazermos o perfil do integral”. Nesse contexto, desenvolvi depressão e crises ansiedade, que afetou negativamente na

minha vida profissional e pessoal.

Depois dessa longa e triste jornada, consegui me remover para uma outra escola de tempo integral. As expectativas eram grandes! Será que finalmente conseguiria trabalhar em uma escola verdadeiramente inclusiva? Em que a gestão fosse democrática e descentralizada? Onde os pilares da educação integral seriam aplicados?

Felizmente, hoje, trabalho em uma genuína escola de tempo integral, em que temos no currículo disciplinas diversificadas, como Eletiva, Estudo Orientado, Clube de Protagonismo, Tutoria e Práticas Experimentais, e elas são de fato conduzidas segundo parâmetros da educação integral. Além disso, o conceito de protagonismo estudantil é bastante estudado e aplicado no cotidiano escolar, tendo os estudantes total participação nas decisões que são tomadas dentro da escola, assim como os professores, responsáveis pelos estudantes, funcionários e comunidade.

Em relação aos espaços em que os professores atuam nessa escola, posso afirmar que são ambientes acolhedores e abertos às diferenças e diversidades. Em relação às salas de aula, o prédio em que elas estão situadas é bem antigo, contudo, são bem estruturadas com ventiladores novos e equipamentos multimídia, que se tornam essenciais para o desenvolvimento de aulas mais elaboradas e diversificadas.

Em relação às condições emocionais, temos uma equipe bem acolhedora e empática, que preza pelas relações saudáveis e abertas, o que propicia que os profissionais atuem com mais liberdade e sem medo de represálias. De uma maneira geral, toda a equipe gestora, pedagógica e docente da escola é muito aberta para tratar de quaisquer assuntos, até os considerados mais “polêmicos”.

Nesta escola, os estudantes têm total de liberdade para dialogarem sobre seus anseios e necessidades. Assim, alunos e docentes têm sempre o espaço de fala para tratar abertamente de quaisquer assuntos que se considerem necessários. Pautas sociais, políticas, entre tantas outras, são sempre discutidas de maneira democrática e sem tabus.

De modo particular, me sinto muito feliz em estar atuando nesta escola, pois minha experiência em escolas anteriores não foram nada boas. Por ser mulher e jovem, me senti muitas vezes desacreditada, senti meu trabalho sendo vigiado e podado, o que nunca aconteceu nesta instituição. Nela, me sinto segura para demonstrar o que sinto, pensar de maneira plural e fazer parte da tomada de decisões, juntamente à toda equipe gestora, pedagógica e, é claro, com os estudantes.

Neste modelo de instituição de tempo integral, temos algumas reuniões que fazem parte do modelo educacional, como: Reunião Geral e Reunião de Áreas de Conhecimento (que acontecem semanalmente), Reunião de Líderes e Reunião de Tutoria Coletiva (que acontecem quinzenalmente), Tutoria Individual (que acontece sempre que o tutor ou tutorando consideram necessário), além de Clube de Protagonismo e outras formações que são proporcionadas aos estudantes e aos educadores.

Por ter como objetivos o protagonismo estudantil e a gestão democrática, a maior parte das decisões que dizem respeito à rotina escolar são tomadas e discutidas nesses encontros, de forma coletiva e participativa, respeitando todas as opiniões e sugestões, sendo decididas de forma democrática.

Em suma, apesar de difícil, nunca perdi a esperança em conseguir aplicar aquilo que aprendi e tanto acredito sobre educação. Apenas me entristece saber que tive que sair de uma escola para que isso se concretizasse. Por fim, sei que ainda estamos longe de alcançar um novo paradigma, mais flexível e dinâmico, mas acredito que podemos estar no caminho de "socializar as novas gerações na desigualdade".

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente Trabalho Final de Curso pretendeu apresentar teorias e informações que nos auxiliem a refletir a respeito dos processos de gestão democrática dentro do ambiente escolar. Para tanto, realizou-se um breve levantamento bibliográfico a partir das leituras sugeridas nas disciplinas "Gestão Democrática e Política Educacional" e "Planejamento do Trabalho Pedagógico e o Cotidiano Escolar", da Pós-Graduação em Gestão Educacional do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes). Ademais, também foram consultadas outras referências nas literaturas publicadas sobre os temas.

De uma maneira geral, as questões colocadas neste trabalho nos ajudaram a compreender o conceito gestão democrática e os caminhos que precisamos trilhar para alcançar tal objetivo. Após estas reflexões, entendemos que a implementação de processos mais democráticos dentro da escola deve ser do interesse de todos os atores escolares para que se alcance o sucesso. Não obstante, a partir de nossas experiências profissionais, temos ciência de que este não é um processo fácil e imediato, como sugerido a seguir por Freire (1991, p. 74 e 75):

É claro que não é fácil. Há obstáculos de toda ordem retardando a ação transformadora. O amontoado de papéis tomando o nosso tempo, os mecanismos administrativos emperrando a marcha dos projetos, os prazos para isto, para aquilo, um deus-nos-acuda. De fato, a burocracia que está aí prejudica até mesmo as classes dominantes, mas afinal, enquanto dominantes, terminam por ajustar a máquina burocrática a seus interesses. O difícil é pôr esta burocracia a serviço dos sonhos progressistas de um governo popular e não populista (FREIRE, 1991, p. 74 e 75).

Decerto, o exercício de uma gestão participativa deve se realizar em todos os momentos da prática escolar, nos pequenos e grandes projetos, posto que ela só será efetiva a partir de consecutivas elaborações e reelaborações, planejamentos e replanejamentos, até que se chegue a um modelo que se aproxime ao máximo daquilo que atende a todos e todas que são atingidos pelo fazer pedagógico.

Assim, uma das formas de planejamento do trabalho escolar que tem como objetivo zelar pela manutenção da escola e monitorar as tomadas de decisões dos dirigentes escolares, a fim de assegurar a qualidade do ensino é o Conselho de Escola. Ele tem funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, que são fundamentais para a condução de uma gestão democrática das escolas públicas.

Todos esses apontamentos nos fazem confirmar o que foi defendido no aparato teórico deste trabalho, de que a democracia é um processo de conquista conjunta e coletiva, não acontecendo de uma hora para outra.

Enfim, ao finalizar este trabalho e estas disciplinas de pós-graduação, percebe-se que temos muitas respostas, mas ainda há muitas perguntas que precisam ser respondidas, e uma delas é: quais ações ainda são necessárias para alcançarmos uma verdadeira gestão democrática nas escolas? Por isso, concluímos que há muitos desafios a serem superados no sistema educacional brasileiro e considero como o

principal deles a falta de valorização dos profissionais da educação. Ainda assim, penso que nós, professores, devemos nos engajar nesta causa e lutar pelo fim das desigualdades, para que a escola possa ser uma instituição que mude a vida dos nossos estudantes para melhor. Conforme cita Oliveira (2020), “cabe a cada indivíduo a luta por dias melhores, sempre em busca de uma consciência coletiva que transforme todo meio que está inserido” (OLIVEIRA, 2020, p. 129).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, R. de A. A.; SCHUNK, L.; D'ANGELO, M. **CONCEPTIONS OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: PHENOMENOGRAPHIC STUDY WITH DIRECTORS OF PUBLIC SCHOOLS. SciELO Preprints**, 2022. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.5105. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/5105>. Acesso em: 21 nov. 2023.

ANDRADE, M. E. de. Gestão Democrática na Escola Pública. In: GOMES, A. M. (Org). **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. Série Estudos em Políticas Públicas e Educação. 1º edição. Campinas: Mercado de Letras, 2011, p. 297-328.

BASTOS, J. B. Gestão Democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B (org) et. al. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro, DP&A, 2002, pp.7-30.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Constituição Federal da República do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em nov. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9394/96. Brasília 20 de Dezembro de 1996**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: nov. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em nov. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em nov. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em nov. 2023.

BUSSMANN, A. C. **O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola**. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 2011. p.37-52. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2822/pdf/0>.

CARDOSO, Tereza; ALARCÃO, Isabel; ANTUNES, Celorico J. **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento**. Porto: Porto, 2010.

CASTRO, L. B.; RIBEIRO, J. C. de O. A.; CUNHA JÚNIOR, A. S. da; NUNES, C. P. A participação social como fundamento da gestão democrática da escola: confluências entre princípios e autonomia. **Educação**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. e17/1–19, 2023. DOI: 10.5902/1984644464881. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/64881>. Acesso em: 21 nov. 2023.

CAVALIERE, A. M.. **Anísio Teixeira e a educação integral**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 20, n. 46, p. 249–259, maio 2010.

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL DO GOVERNO FEDERAL, 2023. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/conceito/>. Acesso em: nov. 2023. Sem autor: **O que é Educação Integral?**

CHIROTTO, L. V. L. **Gestão Democrática e Participativa: O Estado do Conhecimento de Teses e Dissertações Nacionais (1998 a 2010)**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2013.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. Olho D'água. 6. ed., 1995.

\_\_\_\_\_. **Escola Cidadã**. Instituto Paulo Freire. Altermidia, 1998. Vídeo Disponível em: <http://app.uag.ufrpe.br/glossario/verbete/153>. Acesso em: nov. 2023.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. Escola Cidadã A hora da sociedade. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J (Orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001, p.43-50

GASPARELLO, V. M. **A pedagogia da democracia de Paulo Freire**. Memorial Virtual Paulo Freire. Rio de Janeiro. 02 de jan. 2017. Disponível em: <https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/8b6bf163-625c-413e-b91e-662946b00b6b/content>. Acesso em: nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002

GÓMEZ, Á. I. P. **As funções sociais da escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência**. In: SACRISTÁN, J. G.; GÓMEZ, Á. I. P. Compreender e transformar o ensino. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 14-27. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536312774/>>.

GRACINDO, R. V. Os conselhos escolares e a educação com qualidade social. Conselho escolar e educação com qualidade social. **Gestão Democrática da Educação**. Boletim 19, p. 40-45, 2005.

JACOMINI, M. A.; PERRELLA, C. DOS S. S.; ALENCAR, F.; STOCO, S. Gestão (não)democrática na política educacional do estado de São Paulo - 1995-2018. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 103, n. 263, 25 abr. 2022.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2010). **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2008.

MOLL, Jaqueline (Org.). **Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso, 2012. 504 p.

OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB**. São Paulo: Xamã, 2001.

OLIVEIRA, R. V. **Teoria e Prática da Gestão Democrática na Escola Pública: Um Estudo com Egressos de um Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Estadual Do Ceará**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2020.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de Pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul. 2018.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. **ECCOS – Rev. Cient.**, UNINOVE, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/366>. Acesso em: nov. 2023.

SANTOS, B. S. **Gestão democrática nos Institutos Federais De Educação, Ciência e Tecnologia**. Monografia - Licenciatura em Ciências Biológicas do Instituto Federal do Espírito Santo, campus de Alegre. Alegre: 2022.

SANTOS, Décio Oliveira dos; SOUZA, José Clécio Silva de. Gestão democrática na escola pública: legislação não efetivada em Paulo Afonso/BA. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 11, 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/11/gestao-democratica-na-escola-publica-legislacao-nao-efetivada-em-paulo-afonsoba>. Acesso em: nov. 2023.

SANTOS, Selma dos. Política e Gestão Educacional na licenciatura: bibliografia básica e conteúdo. **Revista Educação e Ciências Sociais**, Salvador, v.1, n.1, 2018. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/cienciassociais/article/view/5527>. Acesso em: nov. 2023.

TRINDADE, R. P. **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: PERCURSOS E PERCALÇOS PARA A SUA DIFUSÃO**. 2018. 160 f. Tese (Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, 2018.

UNESP. **Tipos de revisão de literatura**. Botucatu, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em ago. 2022.

VEIGA, I. P. A. **A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e**

**avaliação.** Retratos da Escola, v. 7, p. 159, 2013. Disponível em: <<https://pep.ifsp.edu.br/wp-content/uploads/2015/01/A-escola-em-debate.pdf>>.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 2011. p. 11-36. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2822/pdf/0>>.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico: novas trilhas para a escola.** In: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (Orgs.). As dimensões do Projeto Político-Pedagógico: novos desafios para a escola. Campinas, SP: Papyrus, 2011. p. 45-66. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2830/pdf/0>>.