

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**CAMPUS DE TRÊS LAGOAS**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**

**JOSIANE DE SOUZA ESTEVAN**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DO FORMANDO  
DE PEDAGOGIA**

**TRÊS LAGOAS - MS**

**2021**

**JOSIANE DE SOUZA ESTEVAN**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DO FORMANDO  
DE PEDAGOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentada ao curso de Pedagogia da Universidade federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Três Lagoas, como exigência parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fioravante Giareta.

**TRÊS LAGOAS - MS**

**2021**

**JOSIANE DE SOUZA ESTEVAN**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DO FORMANDO  
DE PEDAGOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentada ao curso de Pedagogia da  
Universidade federal de Mato Grosso do  
Sul (UFMS), Três Lagoas, como exigência  
parcial para obtenção do título de  
Licenciada em Pedagogia.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Paulo Fioravante Giareta (orientador)

---

Ligiane Aparecida da Silva (avaliadora)

---

Vera Luisa de Sousa (avaliadora)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus; à minha mãe, Maria Ivone E. Souza, que sempre foi meu exemplo de força e persistência na vida, que me motivou durante todos os dias dessa caminhada, estando sempre ao meu lado, me apoiando e dizendo que eu sou capaz de tudo o que eu quiser na vida; aos meus avós Maria Dolores e Geraldo que sempre me disseram que devemos sonhar e buscar nossos sonhos; a minha irmã Juliana S. Estevan que sempre foi uma amiga, me acolhendo, ouvindo e apoiando nos meus piores momentos; e ao meu noivo Bruno Freitas de Oliveira que não mediu esforços para que eu chegasse até aqui, sempre me apoiando, segurando as pontas enquanto eu me dedicava aos estudos, sendo um motivador e um alicerce principalmente nessa reta final da minha caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos os professores do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Três Lagoas, que fizeram parte dessa minha trajetória até aqui, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Fioravante Giaretta, que me ouviu por diversas vezes chorando nos corredores do campus, sempre me atendendo com todo carinho, sempre muito educado e atencioso e divertido, acolhendo minhas angústias, ouvindo minhas dificuldades e me ensinando a superá-las. Agradeço também as Profa. Dra. Ligiane Aparecida da Silva e Dra. Vera Luisa de Souza por aceitarem meu convite em compor minha banca, duas professoras maravilhosas que sempre foram exemplos para mim de responsabilidade, respeito e empatia com o próximo.

Agradeço também a professora Dra. Silvana Alves da Silva Bispo, com quem eu tive o privilégio de conviver de forma mais intensa e além da sala de aula devido à minha participação no programa Residência Pedagógica. Uma mulher incrível, um exemplo de ser humano que compartilhou comigo suas experiências e me aproximou da prática docente.

Agradeço à minha família, em especial minha mãe, Maria Ivone Elídio de Souza, que mesmo não tendo a oportunidade de estudar sempre me motivou e possibilitou que eu pudesse ter os meus estudos. Acredito que ela seja a mulher mais forte que eu conheço partindo de sua trajetória de vida e, sem dúvida alguma, minha motivação diária para eu buscar ser sempre uma pessoa melhor, minha motivadora pessoal, pois todas as vezes que me é dado um não como resposta ela me diz o quanto eu sou capaz e que o sim está logo ali, é só não desistir. Aos meus avós Maria Dolores e Geraldo que me disseram pra eu seguir sempre em busca dos meus sonhos, a minha irmã Juliana S. Estevan que sempre foi muito além de uma irmã, uma amiga, confidente com quem eu sempre pude contar. Ao meu noivo Bruno F. Oliveira, que principalmente nessa reta final segurou em minhas mãos e me mostrou que passaríamos por isso junto, segurando as pontas em casa para que eu pudesse me dedicar mais aos estudos.

Quero agradecer também as incontáveis amigas que eu fiz desde o primeiro ano, pessoas incontáveis, de coração enorme, que mesmo inconscientemente agiram de uma forma que foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui, pessoas que me fizeram acreditar novamente nas outras pessoas, de que existe o bem, e que ele é muito maior e mais forte do que o mal.

Esse processo de formação me mostrou que sozinho a gente não vai a lugar algum, e hoje eu estou aqui graças a todos eles. Aprendi com todos e sigo aprendendo, construindo a minha história e tentando distribuir um pouco do que me deram.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise do princípio constitucional da gestão democrática da educação escolar na formação dos pedagogos. Responde pelo objetivo de elucidar a compreensão teórico-prática da gestão democrática da educação escolar a partir da perspectiva dos formandos do Curso de Pedagogia. Metodologicamente, o trabalho se estrutura a partir da técnica da Análise Documental, com o aporte da técnica do questionário. O exercício teórico e a análise dos dados levantados com o questionário são discutidos, tanto em relação aos princípios legais no âmbito do processo de redemocratização brasileira, quanto pela mediação de autores, como Paro (1996; 2005; 2008), Libâneo (1996; 2007) e Oliveira (2005). Com base nos resultados analisados, foi possível afirmar que os formandos de pedagogia entendem que o princípio básico da gestão democrática se trata da participação ativa de toda comunidade escolar, e que, a partir dessa participação, é proposta uma educação de qualidade para seu público-alvo. Dessa forma, a escola entende a realidade na qual está inserida e trabalha a partir dela, visto que compreendem que ainda existem problemas práticos na aplicação de uma gestão democrática, que podem ser amenizados no trabalho em grupo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Formandos, Pedagogia.

## **ABSTRACT**

The present work has as object of study the analysis of the constitutional principle of democratic management of school education in the training of pedagogues. It aims at elucidating the theoretical-practical understanding of the democratic management of school education from the perspective of Pedagogy graduates. Methodologically, the work is structured from the technique of Documentary Analysis, with the support of the questionnaire technique. The theoretical exercise and the analysis of the data raised with the questionnaire will be discussed, as much in relation to the legal principles in the scope of the Brazilian redemocratization process, as for the mediation of authors, as Paro (1996; 2005; 2008), Libâneo (1996; 2007) and Oliveira (2005). Based on the results analyzed, it was possible to affirm that the pedagogy students understand that the basic principle of democratic management is the active participation of the whole school community, and that, based on this participation, a quality education is proposed for its target audience. In this way, the school understands the reality in which it is inserted and works from there, since they understand that there are still practical problems in the application of democratic management, which can be alleviated through team work.

**Keywords:** Democratic Management, Graduates, Pedagogy.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                               | <b>11</b> |
| <b>2. A GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS E CONCEITUAÇÃO TEÓRICA .....</b>                  | <b>14</b> |
| <b>2.1 O Estado republicano brasileiro e a construção de um sistema educacional democrático .....</b>                    | <b>17</b> |
| <b>2.2 A Redemocratização e a gestão democrática da educação escolar .....</b>                                           | <b>20</b> |
| <b>3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO ESCOLAR: UMA LEITURA NA PERSPECTIVA DOS FORMANDOS DO CURSO DE PEDAGOGIA .....</b> | <b>26</b> |
| <b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                      | <b>31</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                  | <b>33</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

A análise da gestão educacional, aqui, referendada pelo princípio democrático, ou seja, da gestão democrática da educação escolar brasileira, demanda um olhar articulado com a própria historicidade da educação escolar no Brasil.

A preocupação com a gestão educacional não está deslocada das próprias iniciativas educacionais constitutivas da história brasileira. Assim, é possível indicar a origem da educação brasileira no processo de ocupação colonial português a partir do século XVI, com sua transferência total e exclusiva à organização religiosa – Jesuítas. Portanto, se originou pelo desenvolvimento de uma educação centrada no princípio doutrinal, enquanto havia promoção da fé cristã no novo continente. Dessa forma, a necessidade de catequizar colonos e os povos originários foi suprida através da gestão de instituições de ensino. Portanto, centrado na gestão de instituições de ensino demandas pelo interesse de catequizar colonos e os povos originários.

A gestão educacional no Brasil como atribuição estatal é um movimento da segunda metade do século XVIII, com a expulsão dos Jesuítas das terras portuguesas e do próprio período imperial, no início do século XIX, que assume as terras brasileiras como sede da corte. A expulsão dos Jesuítas e o deslocamento da Corte Portuguesa para as terras brasileiras produziu grande expectativa e demanda por educação, implicando nos primeiros ensaios estatais de oferta e gestão educacional, tanto primária e secundária, quanto pela estruturação de Instituições de Educação Superior. Organização e gestão de um sistema de ensino que objetivava formar cidadãos capazes de atender a demanda do novo governo, que faz do Brasil a sua sede.

Contudo, o reconhecimento da organização mais efetiva de um sistema de ensino e a consequente organização de sua gestão figurou como produto do século XX, a reboque do processo urbano industrial a partir da década de 1930, também conhecido como período desenvolvimentista (ou Era Vargas, em referência ao governo de Getúlio Vargas). Ou seja, a organização e ampliação da oferta educacional no Brasil figura como demanda de formação de mão de obra qualificada para atender as exigências da industrialização da economia nacional.

Ao mesmo tempo em que a demanda por formação do trabalhador industrial possibilitou maior investimento e o consequente desenvolvimento de um sistema nacional de educação, este desenvolvimento resultou profundamente marcado pela matriz

desenvolvimentista e profissionalizante, que, na prática, resultou na gestão de uma oferta restritiva e tecnicista de educação.

É a década de 1980 que possibilitará, ao menos do ponto de vista teórico e legal, a exigência e os esforços pela organização e gestão de uma educação como direito do conjunto da população. Este direito em uma sociedade, agora democrática, deveria ser o direito a uma educação democrática, devendo ser gestada pelo princípio democrático – gestão democrática da educação escolar.

A gestão democrática avança com a Lei de Diretrizes e Bases (lei 9394/96), inspirada pela Constituição Federal de 1988, na qual se definem as incumbências das instituições de ensino. A fim de exemplificar, cita-se a elaboração e execução da proposta pedagógica, bem como a participação dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica, e a participação de toda a comunidade escolar em diversas tomadas de decisões da instituição, administrativa e financeira das escolas.

A gestão democrática vai muito além de apenas o direito de todos os sujeitos da escola em opinarem sobre algo, mas sim em buscar a união e o comprometimento de todos, fazendo com que juntos encontrem as melhores alternativas para sua instituição de ensino. Assim, os esforços de gestão da escola devem se basear nos princípios da gestão democrática a transformação daquela realidade escolar, tendo sempre como referência o aluno e o meio em que ele está inserido. O gestor, juntamente com a comunidade escolar, são peças fundamentais para que a gestão verdadeiramente democrática aconteça de forma efetiva.

É possível identificar facilmente nos documentos oficiais as diversas orientações e estratégias de uma gestão participativa, porém, na prática surgem diversas dúvidas de como efetivá-la, o que acarreta diversos problemas na leitura dos acadêmicos em suas disciplinas de prática e observação. Apesar disto, desenvolvem assim um pensamento crítico quanto a essa prática que não vai ao encontro à contextualização das instituições de ensino superior, fazendo com que os mesmos apontem os problemas e possíveis soluções práticas sobre o que se deparam durante sua etapa de observação da prática.

A presente pesquisa tem como objetivo apresentar aos leitores (a partir da contextualização histórica, desde a formação de uma gestão até as normativas estabelecidas nos dias atuais) uma leitura sobre a gestão democrática na perspectiva dos futuros professores de pedagogia. Esses estudantes, em breve, estarão inseridos na prática como parte da comunidade escolar em que atuam, como um dos agentes de mudança na vida de muitos alunos, identificando sua compreensão do conceito de gestão democrática.

Este trabalho se estrutura a partir de uma análise documental, tanto de documentos coletados junto ao conjunto da legislação que disciplina o sistema educacional brasileiro, quanto da compreensão do conceito de gestão participativa entre os teóricos e pesquisadores da área, como José Carlos Libâneo (1996), Vitor Hugo Paro (2005), Carlos Roberto Jamil Cury (2005), Luiz Fernandes Dourado (2007), Paulo Freire (1995), entre outros.

A análise documental, neste trabalho, recebe o auxílio da técnica do questionário, que, de acordo com Antônio Carlos Gil (2009), se trata de uma técnica de investigação com questões que tem como propósito obter informações, podendo ser elas sobre conhecimentos, crenças, valores, interesses, dentre outros. O autor ainda complementa a explicação afirmando que um questionário se constitui basicamente em uma tradução dos objetivos da pesquisa em questões específicas, fazendo com que essas perguntas e respostas proporcionem dados para que o investigador seja capaz de analisar e descrever características dos pesquisados. Dessa maneira, é possível testar hipóteses que foram construídas durante o planejamento.

O questionário foi aplicado a um conjunto de oito alunos devidamente denominados estudantes A, B, C, D, E, F, G e H, que correspondem a graduandos do Curso de Pedagogia em fase conclusiva.

O questionário foi estruturado a partir de questões, como: i) Durante o Curso de Pedagogia você teve a oportunidade de estudar sobre o princípio da Gestão democrática? ii) Quando você estudou sobre gestão democrática ao longo do Curso de Pedagogia, o que você mais gostou? iii) O que você compreende por Gestão Democrática da Escola? iv) Você acha que é possível fazer a gestão da escola de forma democrática? v) O que hoje facilita e o que dificulta para a Gestão da Escola de forma democrática? vi) Você lembra-se de alguma legislação educacional que define o que é Gestão Democrática na Escola? Se sim, diga qual legislação e o que ela fala sobre Gestão democrática. vii) Para você, quais são as características de uma escola que pratica a Gestão Democrática?

Destaca-se ainda que o presente trabalho se estrutura a partir de dois grandes eixos: o primeiro busca contextualizar histórica e teoricamente a educação a partir do princípio da gestão democrática. O segundo, por sua vez, busca estabelecer uma análise sobre como os alunos em fase conclusiva do Curso de Pedagogia compreendem a gestão democrática da educação escolar no sistema educacional brasileiro.

## 2. A GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS E CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

O Brasil é produto de um modelo de ocupação cultural e econômico, e as opções de política educacional sempre foram determinadas por este modelo de ocupação de nosso território. O modelo de ocupação colonial demarcou mais da metade de sua história.

Assentado sobre os traços culturais de uma sociabilidade econômica e cultural exploratória, e vinculada às benesses de um Estado que promove a ocupação territorial pela política de concentração de poderes, não compreende a necessidade de uma intervenção educacional qualificada.

As demandas por educação e a gestão mínima de um sistema educacional foi, ainda no início do processo ocupacional do território brasileiro, integralmente transferido à Companhia de Jesus (Jesuítas). Logo, estes indivíduos estruturam uma proposta formativa catequética para os nativos da terra, além de uma formação propedêutica para os filhos dos donatários portugueses, que deveriam complementar sua formação em Coimbra, e a partir da negação total da possibilidade educativa dos escravos e seus filhos (RIBEIRO, 2007).

A organização mais efetiva deste modelo pode ser identificada ao ano de 1549, e pelo intuito primordial de promover a fé cristã no chamado “novo mundo” aos nativos do local. Logo em seus primeiros contatos, os Jesuítas percebem que não seria possível converter os povos originários à fé católica sem que eles soubessem ler e escrever. A partir disto, iniciam-se as propostas pedagógicas no Brasil.

Durante todo o período jesuítico (que durou 210 anos), os jesuítas foram praticamente os únicos educadores no país, inicialmente com a população indígena. Posteriormente, estendeu-se para os filhos da elite que residiam no Brasil, criando uma rede de colégios, onde alguns deles ofereciam estudos equivalentes ao ensino superior para atender as demandas elitistas brasileiras da época.

Essa rede era um modelo centralizado que tinha sua administração geral de ensino executada a partir de Roma, enquanto organização responsável pelo funcionamento dos colégios, e que promoviam a educação em todas as colônias, garantindo o cumprimento das normas do *Ratio Studiorum*. “O Ratio simbolizava as formas de administração e organização dos currículos e métodos de ensino que orientavam os professores em suas aulas.” (CARVALHO, 2010, p. 12).

A gestão da educação escolar nascente e de base religiosa não dispunha de nenhum dispositivo que acenasse para uma gestão mais participativa – logo, a administração deste modelo era centralizada e obediente aos marcos de interesse ideológico religioso da Igreja Católica e do Estado português.

O império português, progressivamente, começa a notar que o modelo educacional dos Jesuítas não atendia aos seus interesses políticos, e que o processo de catequização dos povos nativos interferia na dominância da província portuguesa. É possível fazer tal afirmação pois os jesuítas possuíam cada vez mais influência sobre esses povos, o que poderia ser prejudicial à coroa, além de causar revoltas orientadas pelos jesuítas.

No ano de 1759, o Marquês de Pombal decreta o encerramento das atividades dos Jesuítas nas terras portuguesas, sob a justificativa que o Estado português assumiria a responsabilidade pela oferta e gestão educacional, resultando a implementação de um modelo de Aulas Régias.

Estas mudanças acabam por promover o surgimento das primeiras preocupações com estruturas mais fixas, definidas de gestão da educação escolar. Nesse momento, é possível observar o surgimento do cargo de Diretor Geral de Estudos (pretendia-se que este fosse um órgão administrativo de orientação e fiscalização do ensino - introdução das aulas régia), além da promoção de concursos para a admissão de professores para ministrarem as aulas. A partir disto, foi proibido o ensino público ou particular sem a licença emitida pelo diretor geral dos estudos.

Contudo, as mudanças na administração escolar nesse período não foram significativas até a chegada da família real em 1808. Segundo Ribeiro (2005, p. 34), “pedagogicamente essa nova organização era um retrocesso, mas representou um avanço ao exigir novos métodos”. Ainda de acordo com a autora, a tradição de formação jesuítica permanece, contudo, modernizada e direcionada à elite colonial masculina, prevalecendo à camada dominante portuguesa.

Em 1808, a família real Portuguesa chega ao Brasil, tornando-o sede da coroa portuguesa, e, conseqüentemente, aumentando a população do país. Com isso, surgiu a necessidade de reestruturação e reorganização administrativa no país, o que expande a demanda educacional do país. D. João VI não se interessou em modificar a educação primária e secundária, seu foco foi na expansão do ensino superior, criando as Escolas de Medicina e Direito, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico, Academias Militares e a Imprensa Régia, no

intuito de preparar e qualificar as pessoas em áreas diversas, para que o país fosse capaz atender as necessidades da corte.

Após a volta de D. João VI para Portugal, seu filho D. Pedro I fica responsável pela representação da coroa portuguesa no Brasil, e, devido a diversos fatores, declara a Independência do país em 7 de setembro de 1822. Em 1823, na tentativa de suprir a falta de professores, institui-se o “método Lancaster”, e no ano de 1824 o Imperador D. Pedro I institui a primeira Constituição do Brasil, a qual cita a educação somente no seu art. 179, inciso XXXII, que diz “A Instrução primaria, e gratuita a todos os Cidadãos.” (BRASIL, 1824).

É importante ressaltar que a Constituição do Brasil vigente na época não garantia acesso à educação a todos, permanecendo dessa forma por mais de um século. Também se faz necessário enfatizar que negros e escravizados, mesmo que alforriados, não eram considerados cidadãos, portanto, não tinham direito a esse acesso.

Na prática, a experiência de escolarização permanece concentrada na capital e se estrutura a partir de uma proposta de construção de um centro de excelência, representado pela criação do Colégio Pedro II. Uma proposta curricular de referência, mas altamente elitizada, com acesso por mérito financeiro e garantido aos concluintes dos oito anos do curso o acesso direto para a estrutura estatal de Educação Superior (RIBEIRO, 2007, p. 58-61).

Em 17 de fevereiro de 1854, foi publicado o Decreto nº 1.331-A, em que menciona em poucos artigos um denominado perfil idealizado para a função de diretor escolar.

Art. 102. O director de hum estabelecimento de instrucção deve [...] justificar idade maior de 25 annos [...].

Art. 105. Os Directores que não professarem a Religião Catholica Apostolica Romana serão obrigados a ter nos collegios hum Sacerdote para os alumnos dessa communhão.

Art. 108. Os collegios de meninas só poderão ser regidos por senhoras que provem estar nas condições exigidas para professoras publicas. As directoras de collegios ficão sujeitas ás mesmas obrigações impostas aos directores de estabelecimentos de instrucção secundaria (BRASIL, 1854).

Os professores eram os responsáveis tanto pela administração do ensino, quanto pela manutenção, por meio de uma junta de professores da instituição (que eram subordinados do Estado). Portanto, compreender uma oferta e gestão educacional mais orgânica passou a ser uma demanda e expectativa republicana que, no Brasil, data do final do século XIX, e início do século XX.

## **2.1 O Estado republicano brasileiro e a construção de um sistema educacional democrático**

Após a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, Benjamim Constant foi norteador da principal reforma da educação, que tinha como princípios a liberdade e laicidade de ensino e a escola primária gratuita. Em 1891, é instituída uma nova Constituição do Brasil, a segunda do país e a primeira republicana, sendo, dessa forma, nomeada como Constituição Federal do Brasil, a qual caracterizou a separação entre igreja e Estado, determinando a laicização da educação pública.

Durante esse período, a organização das escolas era influenciada pelos positivistas, que buscavam difundir suas ideias a partir da educação, o que nos leva até Ribeiro (2005, p.74), que diz que “esta vai ser uma característica do primeiro período republicano”, em constante mudança, mas sem progresso ou rendimento quanto à nova realidade do país.

Em 1932 surge o Manifesto dos Pioneiros, redigido por Fernando Azevedo e outros 26 educadores conceituados da época, que trouxeram a insatisfação geral do processo de escolarização, tanto nos setores dominantes quanto pelos dominados, o que aumentava ainda mais o índice de analfabetismo. No documento mencionava, dentre outras questões, a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar” (MANIFESTO, 1932).

No ano de 1934 é instaurada uma nova Constituição Federal do Brasil, na qual em seu Art. 149 dispõe, pela primeira vez, que a educação é um direito de todos, sendo dever do Estado e da família.

A educação é direito de todos e deve ser ministrada, pela família e pelos Poderes Públicos, cumprindo a estes proporcioná-la a brasileiros e a estrangeiros domiciliados no País, de modo que possibilite eficientes fatores da vida moral e econômica da Nação, e desenvolva num espírito brasileiro a consciência da solidariedade humana (BRASIL, 1934).

A nova Constituição estabelece ao Governo Federal a obrigatoriedade de fixar um plano nacional de educação que atenda todos os graus de ensino na educação, criando assim fundos especiais, para que os alunos mais necessitados recebam esses auxílios com bolsa de estudos.

Durante esse mesmo período citado, a administração escolar inicia novos rumos, pois é um período conhecido como “marco referencial da modernidade”, também conhecido como a revolução dos anos de 1930. Essa nova realidade fez com que o Brasil dispusesse de mão-de-obra especializada, e, para que isso acontecesse, fez-se necessário investir em educação.

Sob a mesma perspectiva, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, o qual o governo provisório sanciona decretos organizando o ensino secundário e as universidades brasileiras, que passam a se estabelecer a partir de então. Estes decretos ficaram conhecidos como "Reforma Francisco Campos", e foram responsáveis pelo pontapé inicial ao novo capítulo no campo da administração da educação.

O ano de 1937, é marcado pela outorga de uma nova Constituição, e, nesse novo texto, a orientação político-educacional fica em evidência, o que sugere preparação de mão-de-obra de acordo com as necessidades do novo mercado de trabalho.

Assim, o sistema de ensino nascente é marcado por um caráter profissionalizante, viabilizando a criação do sistema de Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, com o intuito de capacitar os aprendizes para a indústria.

Por conta das modificações na educação durante esse período, a função de diretor de escolas passa a sofrer diversas alterações, sendo reestruturada partindo da formação até as responsabilidades delegadas ao cargo.

Desse modo, conforme afirma Tabachi (1979), no ano de 1941, efetivou-se o concurso para o cargo de diretor escolar podendo participar professores com mais de 400 dias de magistério, auxiliares de diretores dos Grupos Escolares, secretários e auxiliares de Delegacias Regionais de Ensino que possuíssem pelo menos dois anos desempenhando a função e, ao menos, um ano como professor. (TABACHI apud ARANDA; RODRIGUES, 2019, p. 831).

É possível notar um grande avanço na educação brasileira quando ocorre a substituição das indicações ao cargo de direção dos períodos anteriores ao citado, para então partir de concurso público. As referidas indicações acarretavam uma submissão do diretor ao agente político que o titulou em tal função, o que o tornava refém de interesses políticos particularistas.

Ainda, é possível indicar a década de 1940 como marco referencial para gestão democrática no Brasil, bem como no seu sistema educacional. Identifica-se, agora, uma progressiva substituição no contexto das pautas por democratização, da mesma forma ocorre com o termo administração escolar pela de gestão escolar.

Esta caracterização democrática do Estado brasileiro é reafirmada com o movimento constitucional de 1946, anunciada como uma Constituição de cunho liberal e democrático que conferiu centralidade aos princípios democráticos. Na área da educação, a nova Carta Magna, em seu art. 168 incisos I e II, estabelece o seguinte: “Art. 168 – A legislação do ensino adotará os seguintes princípios: I - o ensino primário é obrigatório e só será dado na língua nacional; II - o ensino primário oficial é gratuito para todos [...] (BRASIL, 1946)”.

A nova constituição fez com que voltássemos ao preceito de que a educação é um direito de todos, regulamentando o ensino primário e criando o serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Nos incisos III e IV do artigo supracitado, é imposto como responsabilidades das empresas que possuam mais de cem funcionários a educação de seus empregados e respectivos filhos, de forma que atendam a preparação técnica para o mercado de trabalho exigido pela sociedade na Revolução da década de 1930, o que descentraliza a educação dos menos favorecidos do governo.

Em 20 de dezembro de 1961, é publicada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 4024/61), sendo um fato marcante para a educação. Além dela, muitas outras iniciativas marcaram este período, como o mais fértil da História da Educação no Brasil: em 1950, em Salvador/BA, Anísio Teixeira inaugura o Centro Popular de Educação (Centro Educacional Carneiro Ribeiro), dando início a sua ideia de “escola-classe” e “escola-parque”. Em 1952, em Fortaleza/CE, o educador Lauro de Oliveira Lima inicia uma didática baseada nas teorias científicas de Jean Piaget e seu Método Psicogenético. Já em 1953, a educação passa a ser administrada pelo Ministério da Educação e Cultura, enquanto em 1961 inicia-se a campanha de alfabetização.

Essa campanha surge a partir da didática criada pelo pernambucano Paulo Freire, que propunha alfabetizar adultos analfabetos em apenas 40 horas. Em 1962, é criado o Plano Nacional de Educação e o Programa Nacional de Alfabetização pelo Ministério da Educação e Cultura, inspirado no Método Paulo Freire.

Nos anos posteriores, o período marcado fica entre 1955 e 1968 pelo governo de Juscelino Kubitschek, que lança um programa de progressão para fazer o Brasil progredir “50 anos em 5”, período marcado também pela construção de Brasília. Foi um programa político que trouxe muito desenvolvimento no que diz respeito à administração capitalista, porém, deixando a educação estagnada, dedicando apenas um percentual mínimo de verbas à educação do país (o que fez o índice de analfabetismo crescer ainda mais). A introdução do conceito “gestão escolar” se deu justamente como uma crítica ao caráter conservador e autoritário na administração, que era tão evidente na época.

Durante todo esse período, a administração escolar era refletida na administração industrial, embora o termo “gestão” (que buscava uma democratização na escola) já começara a tomar forma. Ainda assim, o diretor escolar era como um administrador de empresas: devia ser experiente e culto para exercer as atividades do cargo, sendo autoritário, e a comunidade escolar havendo apenas que respeitar e acatar as decisões hierárquicas.

Essa tendência de administração escolar vigorou até o ano de 1964, quando advento do regime militar que interrompe todas as iniciativas de democratização educacional no Brasil, sob o pretexto de que as propostas eram “comunizantes” e “subversivas”.

Seguindo a historicidade, não demorou muito para a educação ter caráter antidemocrático; professores foram presos e demitidos, estudantes também foram presos, feridos e até mortos em confrontos com a polícia, e o Decreto-Lei 477 silenciou ambos. Não houve nesse período um processo de democratização do ensino, nem a organização de uma sociedade dinâmica e participativa dentro de uma idealização progressista. Pelo contrário, foi uma educação pautada numa ideia autoritária, uma escola dualista e elitizada, além do aumento dos índices de exclusão, tendo seus professores numa formação calcada na formação técnica, levando-os como técnicos da educação, alienados e que apenas seguiam as normativas vigentes do período, ignorando a formação política e sociológica dos educandos.

O diretor escolar era visto como um guardião da lei e da ordem, este indivíduo era centro de um poder decisório no âmbito escolar, devendo seguir e agir de acordo com o que a política vigente na época propunha. Além disso, seguiu-se a mesma perspectiva para a administração escolar, agindo conforme os interesses da política vigente no período da ditadura militar. Esse período se finalizou com um acúmulo de problemas educacionais, com uma escola pública sucateada e precarizada, além da má formação dos professores, e uma evasão na escola.

## **2.2 A Redemocratização e a gestão democrática da educação escolar**

A Carta Constitucional de 1988, também conhecida como constituição cidadã, formaliza oficialmente o movimento de redemocratização no país, e, principalmente, na educação, que volta a responder pelo ideário de transformação social partindo da participação da sociedade, contraditória ao que era posto anteriormente a esse período na administração escolar.

Certamente a ideia de gestão democrática está vinculada à função social que a escola deve cumprir. Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escola. (PROGESTÃO, 2001, p. 18)

O princípio ético da gestão democrática é estabelecido na Constituição Brasileira, mas foi regulamentado apenas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº

9.394/96), que, ao estabelecer essa gestão democrática de ensino, estabelece os direitos e deveres de participação de todos os que atuam nas escolas públicas. A educação do Brasil sofreu diversas reestruturações, que foram influenciadas pelo caráter político e ideológico que orientava essa forma de governo. Com os movimentos de democratização do ensino ganhando força com a democracia no País, o diretor escolar deve romper com o passado e aderir conscientemente os novos rumos da gestão escolar, a partir do novo contexto oriundo da Nova República (FREITAS, 2016, p. 20).

Na nova Constituição Federal, Art. 206, inciso VI, é utilizado (pela primeira vez no texto da Carta Magna) o termo “Gestão Democrática”, e, posteriormente, na Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional LDBEN nº9394/96, na qual se definiram as incumbências das instituições de ensino, como a elaboração e execução da proposta pedagógica, administrativa e financeira das escolas.

Apesar de Constituição Federal de 1988 ter mencionado o termo Gestão Democrática, e, posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional-LDB de 1996, ainda era possível notar que nas leituras sobre Gestão escolar o termo administração continuou sendo usado, todavia com sentido diferenciado dos anteriormente utilizados durante a história, trazendo então uma dimensão político-pedagógica.

Gracindo e Kenski esclarecem que:

Os termos gestão e administração, [da educação] são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como processo dentro da *Ação Administrativa*; em outras, seu uso denota a intenção de *politizar* essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a *nova alternativa* para o processo político-administrativo da educação. (GRACINDO; KENSKI, 2001, p. 113).

O gestor escolar atualmente busca situar-se na legislação em vigor, para que possam se adaptar e remodelar a instituição ao novo conceito de Gestão Democrática. Partindo dessa explicação, a organização escolar ganha um novo perfil, o qual se diferencia da administração escolar proposta anteriormente. Faz-se necessário, a partir disso, diferenciar os termos gestão e administração. Porém, o que seria essa administração na escola?

De acordo com Chiavenato (2000), a administração é um gerenciamento de forma coerente das atividades de um estabelecimento com fins lucrativos - ou não. Sem o ato de administração, as organizações não se manteriam. Podemos entender então que o ato de administrar se trata de uma ação autoritária e mercantilista, na qual existe uma hierarquia autoritária e rígida em prol do rendimento final, onde administrador deve ser imparcial e

objetivo, visando sempre soluções pautadas na objetividade sem permitir que as visões de fora interfiram nesse processo.

Um administrador deve se manter afastado da produção, com posicionamentos sempre neutros diante das situações pessoais de sua mão de obra, desempenhando apenas uma liderança com bons rendimentos. Comparado ao Taylorismo, nada mais é que a otimização de tarefas desempenhadas nas empresas, partindo de uma divisão de funções de seus trabalhadores para a produção em massa.

Dentro dessa perspectiva, nota-se que a administração escolar centraliza o poder de discussões e modificações escolares apenas no campo de visão do administrador escolar, o qual centraliza toda e qualquer tomada de decisão do âmbito escolar sem considerar a opinião das demais partes que compõem o processo de escolarização, agindo de forma totalmente autoritária e hierarquizada.

A fim de compreensão geral, entende-se por administração o ato de coordenação do esforço humano coletivo de uma pessoa para benefício de outras, visando um fim que faz com que a primeira acredite que a ação tenha sido boa para todos. “[...] é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”. (TERRY *apud* SILVA, 2008, p. 5).

Já ao termo gestão constitui-se às ideias democráticas, trazendo em si os pensamentos da coletividade, a qual nos remete a coordenação representativa de objetivos comuns. Ao pensarmos e falarmos sobre Gestão Democrática, abordamos naturalmente a questão do trabalho e tomadas de decisões coletivas. Mas, então, o que é ser democrático?

Celso Vallim (2004, p. 5) explica que “Ser democrático é respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um, em suas diferenças. As propostas não podem ser impostas. Precisam ser construídas e reconstruídas com as pessoas envolvidas”.

A caracterização da Gestão Escolar Democrática é justamente a participação de todos os envolvidos, para que os objetivos traçados também possam ser cumpridos. Este pensamento vai ao encontro com a afirmação de Paro (2008, p. 17), “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Nesse contexto, as pessoas envolvidas são todas as que compõem a comunidade escolar, ou seja, alunos, professores, gestores, funcionários de todas as áreas na unidade de ensino, os quais são representados pelos colegiados, como a Associação de Pais, Mestres e

Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe. No entanto, construir um ambiente democrático não é uma tarefa fácil, e o fato de ter formalmente constituído os colegiados e de constar na legislação nem sempre é o suficiente para garantir que a Gestão democrática aconteça.

A atual gestão escolar (anteriormente nomeada como administração escolar), embora muitas de suas funções atribuídas hoje já existissem há algum tempo, o termo ainda é recente quando pensamos na construção histórica da educação no Brasil. Porém, as mudanças atribuídas não ficam apenas restringidas ao termo, existiram mudanças significativas também nas concepções teóricas dessa atividade escolar.

A concepção de gestão escolar democrática, como traz o próprio nome, levam modificações caracterizadas pela produção de ideias e estratégias consensuais, acontecendo sempre de forma dinâmica e permanecendo em constante mudança, levando sempre em consideração as mudanças que terão resultados favoráveis a partir da coletividade.

[...] A gestão educacional tem de natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido a sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isso tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p. 924)

Ao contrário do administrador, o gestor atua em conjunto com todos os envolvidos no processo de educação, orientando-os com base em seus conhecimentos e liderança, indo ao encontro com a realidade educacional em que a escola está inserida. Logo, o gestor não mais o topo da hierarquia escolar, mas parte da comunidade escolar como um todo.

[...] O termo gestão ganha mais abrangência que a administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas, diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistema de ensino e escola, autonomia, processos participativos (LIBÂNEO, 2007, p.15).

Nessa perspectiva de comunidade escolar como um todo (diretor, coordenadores, professores, auxiliares de sala, pais, alunos etc), integrantes do processo de educação escolar são vistos de maneira responsável. Estes indivíduos são partes ativas desse processo de democracia escolar, e devem participar ativamente das tomadas de decisões, bem como apresentar um novo olhar sobre o conceito de gestão, sendo é possível transformar democraticamente o ato de administrar pensando em um gestor educador, que almeje a organização da educação escolar em um contexto social digno para todos, se empenhando no

exercício da democracia e na aprendizagem significativa dos alunos. Freire explica que, para que uma escola seja verdadeiramente democrática:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço 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 as decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós, vem sendo tratada como coisa privada que se despreza. (FREIRE, 1995, p. 89).

Ou seja, compreender que a democracia parte de um significado compartilhado de ideias e pensamentos, e para que ela aconteça é necessário dar espaço e voz a comunidade escolar.

O gestor escolar, ainda nesse seu papel mais amplo dentro da educação na formação de sujeitos intelectuais e sociais, capazes de exercer seu papel ativo e participativo na sociedade em que vivem, não deixa de exercer sua função burocrática frente à escola. Alguns estudiosos buscam separar os termos administração e gestão, entendendo que a administração na área da educação está ligada apenas ao cumprimento das normativas enquanto órgão público. Libâneo (2007) explica que para que as escolas possam cumprir sua função social (que é ensinar), elas devem ser bem administradas. Porém, para o autor, esses dois termos possuem disposições contraditórias na educação.

Mudanças nas perspectivas desse novo olhar sobre a administração escolar, pautada em uma administração humanizada, uma vez que ela está ligada diretamente ao desenvolvimento pleno desses sujeitos, faz com que o termo administração se torne limitado para as novas metodologias adotadas. Por isso, ocorre a transição desse termo pelo termo gestão (como é conhecido atualmente), e o qual abrange muito mais do que aspectos técnicos administrativos, está relacionada também às dimensões pedagógicas, políticas e financeiras das instituições de ensino.

Estudiosos apontam que embora a democratização da escola não seja nova, ela não está efetivamente concretizada. Oliveira explica que “a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para a sua efetivação” (OLIVEIRA, 2008, p. 95). Sob a mesma perspectiva, Paro afirma que “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação.” (PARO, 2005, p. 16).

Dessa forma, podemos entender que, para uma efetivação de uma gestão realmente democrática, faz-se necessário à conscientização de todos os envolvidos nesse processo, uma

vez que para que esse avanço aconteça na educação escolar, ela precisa estar aberta e disposta a ampliar a participação de todos os envolvidos.

Desde a Constituição Federal de 1988, a gestão escolar democrática tem sido direito/dever instituído por lei. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN nº 9394/96), que redireciona as formas de organização de gestão, apresenta uma proposta de implantação dos processos de participação da comunidade local e escolar nas tomadas de decisões, indicando dessa forma que a gestão das escolas públicas deve ser efetivada por meio de processos coletivos.

Para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9394/96) ficam estabelecidas as seguintes normas de gestão:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de 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 político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Logo, entende-se que para que as políticas de democratização das escolas se efetivem, é necessário que elas não constem apenas nas leis, mas que sejam firmadas nas intencionalidades das ações, no conhecimento, consciência e na prática de todos os sujeitos envolvidos.

Uma das ações práticas da gestão escolar democrática é a elaboração do projeto político-pedagógico (PPP), o qual deve ser construído com a participação de toda a comunidade escolar (alunos, pais, professores e demais funcionários). Tem como intuito integrar todos os setores que compõe a escola, buscando um bom desempenho em conjunto. Uma proposta educacional pensada como um projeto de emancipação, visando com clareza acerca do tipo de ser humano que a escola quer formar, considerando sempre a realidade dos sujeitos ali inseridos como principal condutor da proposta político pedagógica da instituição.

De acordo com Cury (apud Oliveira, 2005, p. 20) “A cidadania como meta de uma República Federativa e Democrática não se instaura sem a presença forte de seus governados”. Dessa forma, cabe à gestão democrática criar e possibilitar a comunidade escolar (governados) condições em um projeto pedagógico que possibilite essa formação participativa e ativa desses sujeitos nas tomadas de decisões, podendo assim participar ativamente de todo processo. O projeto político-pedagógico deve ser pensado coletivamente para que seja capaz de mudar, de maneira que tenha sentido e significado, e que seja capaz de

realizar mudanças, pois quando o trabalho é pensado e organizado coletivamente, é quando garantimos o princípio democrático de decisões.

### **3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO ESCOLAR: UMA LEITURA NA PERSPECTIVA DOS FORMANDOS DO CURSO DE PEDAGOGIA**

Conforme foi abordado durante todo o trabalho, os esforços mais efetivos e consistentes, tanto do ponto de vista prático quanto legal, de construção de uma gestão democrática da educação escolar, no sistema educacional brasileiro, deu-se a partir e sob o impulso dos movimentos de redemocratização no âmbito da década de 1980.

A caracterização legal da gestão democrática passa a figurar como um princípio constitucional ao prever no Art. 206 da Constituição Federal de 1988, que, na escola pública, “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, p. 117).

Este princípio é reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB, que promulgada, praticamente, uma década posterior à constituição, pela Lei nº 9.394, de 1996, indica no seu Art. 3, que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p.2).

Estes princípios figuram, também, no conjunto das ferramentas e planos de gestão da educação brasileira, na forma de planos, metas, parâmetros, estratégias, diretrizes, entre tantas, tais como o Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010), promulgado pela Lei nº 010.172, de 09 de janeiro de 2001, com diretrizes e metas para os dez anos posteriores à publicação.

No atual contexto, a educação brasileira se orienta pela actualidade legal, firmada no PNE 2014-2024, Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014 que, resgatando o princípio constitucional de 1988 e da LDB de 1996, reafirma a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014a, p. 1) e dedica a meta 19 especificamente para tratar da gestão democrática.

Contudo, a busca por uma definição quanto à compreensão e alcance do conceito de gestão democrática, no PNE 2014-2024 acaba nos levando ao próprio Ministério da Educação, que, ao divulgar o novo plano, define que “a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de estado” (BRASIL, 2014b, p. 59), destacando, ainda, que a “gestão democrática da educação não se constitui em um fim em si mesma, mas em importante princípio que contribui para o aprendizado e o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional” (BRASIL, 2014b, p. 59).

É a partir destas definições e orientação que se compreende oportuno compreender como acadêmicos formandos do Curso de Pedagogia se aproximam, de forma teórico-prática, dos princípios da gestão democrática da educação escolar ao longo de seu processo formativo.

De imediato, destaca-se os esforços para analisar a temática estudada pelo grupo de formandos de forma teórica e prática durante toda sua graduação, e que nessa reta final da graduação despertou certos receios diante do tema. Além disso, as diversas atividades finais do curso de graduação em Pedagogia causaram certa dificuldade nessa coleta de dados, a qual muitos formandos não estiveram dispostos a responder.

Esta é uma análise feita a partir da coleta de respostas de uma entrevista com um grupo de discentes do último ano de uma única instituição de ensino superior, devidamente denominados neste trabalho como estudante A, B, C, D, E, F, G e H.

O conjunto dos entrevistados apontam terem estudado sobre a gestão democrática da educação escolar em um determinado momento de sua graduação, no qual, de acordo com o estudante H, a mesma fica marcada por ter sido enfatizada diversas vezes durante o curso. Ao ser questionado se teve a oportunidade de estudar sobre o princípio da gestão democrática, o referido estudante diz que “sim, durante a disciplina de gestão educacional, a qual a professora enfatizou diversas vezes o termo gestão democrática durante todo o decorrer dela, ficando dessa forma marcada”.

As diversas disciplinas que levam o tema para sala de aula aconteceram de forma esclarecedora ao mencionar como deve acontecer a gestão democrática dentro das escolas públicas. O estudante C aponta satisfação com o que é proposto, dizendo que o que mais gostou sobre a gestão democrática foi “conhecer como deve ser o funcionamento da escola, pois a gestão democrática está baseada em uma ação participativa de um todo da comunidade escolar, e não direcionada a uma única pessoa”.

A resposta do estudante C vai ao encontro da descentralização que o termo “gestão” traz quando sai do termo administração, como indicado anteriormente no texto. O antigo administrador escolar centralizava as tomadas de decisões de acordo com o que ele analisava como mais eficaz, desconsiderando qualquer opinião fora dessa hierarquia de funções dentro da unidade escolar.

O estudante E complementa que uma gestão devidamente democrática se trata de “(...) engrenagem que funciona de forma mais efetiva quando todas as peças trabalham juntas”. Dessa forma, é possível notar que, durante a graduação, já é estabelecido o termo “gestão democrática”, e não é mais pautada na administração escolar, na qual o gestor não é o topo de uma hierarquia. As tomadas de decisões partem do coletivo, como é proposto pela LDB/EN nº 9394/96.

É possível afirmar sobre os formandos que, a partir das informações levantadas nesse trabalho, entendem que o princípio básico da gestão democrática se trata da participação ativa de toda comunidade escolar. A partir dessa participação, é proposta uma educação de qualidade para seu público-alvo, uma vez que a escola entende a realidade na qual está inserida e trabalha a partir dela. Tais afirmações nos levam até o estudante H, o qual aponta que os conhecimentos teóricos das disciplinas que trouxeram em pauta a gestão democrática “(...) mostrou a importância da participação da comunidade escolar para haja esse bom funcionamento da escola, propondo assim uma educação de qualidade, pautada nas tomadas de decisões coletivas”.

Esta proposição é complementada pelos estudantes B e E, ao indicarem “que todas as ações a serem desenvolvidas na escola, são feitas no coletivo envolvendo professores, coordenadores, funcionários, alunos e pais. Desta forma, é possível promover o exercício da cidadania com a autonomia e promover uma educação de qualidade”.

Além disso, os discentes apontam que “(...) as decisões também devem ser tomadas ouvindo e pensando no conjunto”, porém, para tanto, é necessário “(...) estar aberto às sugestões, compreender as dificuldades, investir nos profissionais e valorizar o trabalho desenvolvido por cada um, dando autonomia e voz aos funcionários, famílias e alunos”.

Assim, é possível notar, através das respostas dos entrevistados, que durante a graduação, em suas disciplinas teóricas e práticas, os estudantes já tomam consciência de que existe um problema prático na efetivação da prática democrática na escola. Tal problemática se trata da falta da conscientização de todas as partes que compõem a comunidade escolar, e, embora a prática seja uma normativa/lei, a falta de conhecimento - de acordo com as respostas

dos estudantes principalmente dos pais e alunos - fazem com que esse processo não se efetive de fato na prática.

Ao serem questionados sobre o que facilita e o que dificulta essa prática da gestão democrática na escola, os entrevistados apontam de diversas formas os empasses justamente pela falta de participação e consciência desse papel que os pais e alunos não possuem. O estudante D diz que “o que facilita são as políticas educacionais as quais respaldam a gestão democrática e o que dificulta é falta de conhecimento por parte de muitos”. Tal afirmação segue a perspectiva também indicada pelo estudante G, ao afirmar que “nem todos tem esse conhecimento para pôr em prática e não sabem o seu verdadeiro papel dentro do ambiente escolar”.

O estudante H acompanha esta percepção ao apontar que a maior dificuldade está em uma real participação ativa dos pais na escola, e afirma que “a maior culpa disso é desinformação deles quanto a esse papel, pois não acontece de fato uma conscientização e um incentivo a essa comunidade para que haja uma participação ativa, principalmente dos pais nessa prática de cidadania”.

Quando questionados sobre as legislações dispostas que garantem essa prática democrática dentro das escolas, apenas três (3) estudantes não souberam citar nenhum artigo ou documento. Os demais discentes argumentaram a partir da Constituição Federal de 1988 em seu artigo 205, que norteia todas as demais legislações da educação, e que aponta a educação como um direito de todos. Esse direito deve ser garantido como um dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada pela sociedade, visando o pleno desenvolvimento do cidadão, como seu preparo para a cidadania e para o mundo do trabalho.

Dessa forma, a partir do que foi pesquisado no presente trabalho, é possível perceber que o incentivo e conscientização desses alunos a participarem dessas atividades de cunho democrático dentro da escola são de suma importância, pois é no ambiente escolar que o indivíduo está sendo preparado para seu exercício de cidadania. A família tem como dever garantir esse processo – participando também ativamente dessas tomadas de decisões.

Outro artigo mencionado pelos entrevistados foi o artigo 14 da LDB/EN nº 9394/96, que dispõe da participação dos profissionais da educação no Projeto Político Pedagógico, e a participação da comunidade escolar como um todo nas tomadas de decisões a partir de conselhos escolares, definindo assim, normas democráticas na unidade de ensino público.

Partindo destas afirmações, os estudantes apontaram características de uma escola que pratica a gestão democrática. O estudante B aponta que a gestão democrática promove

autonomia e transparência partindo dessa perspectiva democrática com a participação de toda a comunidade.

O estudante E, aponta que uma gestão democrática age de forma motivacional para todos envolvidos da comunidade, tornando o ambiente escolar cada vez mais acolhedor, indo de acordo com o estudante G diz, que, durante esse processo democrático, a comunidade escolar consegue ser capaz de enxergar seu papel diante da escola, tomando consciência de sua função essencial para esse processo, tornando-se capaz de se organizar para uma presença mais efetiva nas tomadas de decisões coletivas da instituição, visando sempre um processo de aprendizagem coerente, significativo e de qualidade para os alunos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparada aos processos educativos do exterior, a instituição de ensino no Brasil é um projeto recente, que trouxe desde sua constituição inicial (no Brasil Colônia) significativos avanços. O termo gestão é ainda mais recente, e, com este, vieram diversas mudanças significativas para o processo educacional como um todo.

Embora sejam nítidas suas atribuições dentro da legislação educacional do país, existem diversos problemas técnicos que impendem seu avanço no chão da escola de fato. Este fato torna cada vez mais essencial o trabalho em conjunto, de forma que leve todas as informações necessárias à comunidade escolar sobre como esse processo de tomadas de decisões coletivas deve acontecer, conscientizando os envolvidos, e possibilitando seus espaços de voz dentro das escolas.

A democracia exige sujeitos capazes de se posicionar criticamente frente aos acontecimentos do mundo que os cerca, e a escola deve entender que essa educação é uma condição que contribui imensuravelmente com a constituição de sujeito engajados, que lutam em prol do bem comum.

O princípio da gestão democrática é justamente promover esse compartilhamento de responsabilidades no âmbito educacional, que tem como objetivo legitimar esse sistema a um cumprimento mais efetivo da cidadania dentro da escola, fazendo com que os envolvidos tenham essa contribuição efetiva e responsável nas tomadas de decisões.

Entende-se que as instituições de ensino devem buscar constantemente a atualização de seus saberes, pois o mundo atual exige cada vez mais uma postura inovadora, visando a formação de professores preparados para o exercício da docência que leva consigo o dever de garantia desses direitos estabelecidos em lei para com seus alunos.

Por isso, é necessária uma formação que seja capaz de prepará-los para agir diante dos desafios da atualidade, e essa superação desses problemas só será possível mediante uma prática devidamente democrática, onde toda a comunidade escolar participe de fato dessas atividades. Sendo assim, é de extrema importância que estejam preparadas para contribuir nesse processo.

A presente pesquisa aponta uma considerável satisfação no que diz respeito à compreensão dos acadêmicos, os quais ainda não estão inseridos de fato no meio educacional, sobre a importância de uma gestão responsável e democrática frente aos interesses coletivos das instituições de ensino, pois essa base o alicerça para que seja capaz de contribuir

significativamente na construção desse exercício de cidadania dentro das instituições. As afirmações se pautam em fundamentações teóricas, tanto na legislação da educação do país quanto em estudiosos que trazem a construção histórica da gestão democrática e sua importância na construção de um ensino público de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ARANDA, Maria; RODRIGUES, Evely. **Do Período Imperial Brasileiro à Era Ditatorial de 1964: Os Encargos e Perfis dos Diretores Escolares**. Dissertação de doutorado em Educação. Dourados: FAED/UFGD, 2019.

BRANDÃO, Adilma Lopes. **Gestão democrática na LDB 9394/96: contraponto ente a proposição legal e as estruturas para de implementação no estado capitalista neoliberal**. Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 06, pp. 05-28, Agosto de 2018. ISSN:2448-0959

BRASIL, **Constituição (1824) - Constituição Política do Império do Brazil**. Rio de Janeiro, 1824. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao24.htm)>. Acesso em novembro de 2021.

BRASIL. **Constituição (1934) - Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao34.htm)>. Acesso em novembro de 2021.

BRASIL. **Constituição (1946) - Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao46.htm)>. Acesso em novembro de 2021.

BRASIL, LDB 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Planalto. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)> acesso em 06 de dezembro de 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.331-A, de 17 de fevereiro de 1854. Art. 102, 105 e 108. **Legislação informatizada, publicação original**. Câmara dos deputados. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1331-a-17-fevereiro-1854-590146-publicacaooriginal-115292-pe.html>>. Acesso em 16 de novembro de 2020.

BRASIL. Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014. Brasília 2014a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)> Acesso em: 20 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Planeando a Próxima Década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: MEC, 2014b. Disponível em: <[https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)> Acesso em: 20 abr. 2017.

CARVALHO, Sandra Helena de Moura. **Gestão Democrática Utopia ou Realidade?** Rio de Janeiro, 2010.

CHIAVENATO, R. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica do brasil - Limites e Perspectivas**. In: **Educ. Soc.**, Campinas, vol.28, n.100 – Especial, p.921-946, 2007.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. Olho D'água. 6. Ed., 1995.

FREITAS, José Cristiano Lima. **A Constituição E A Gestão Democrática Na Escola Brasileira**. Revista Multidisciplinar em Educação e Saúde. Rio de Janeiro p.20. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **Gestão de Sistemas Educacionais**; a produção de pesquisa no Brasil. Políticas e Gestão da Educação. Brasília, 2001, p.113.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola**: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Revista Espanhola da Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás: Alternativa, 1996

**MANIFESTO dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores (1959)**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PROGESTÃO, **Programa de capacitação à distância para gestores escolares**. Módulo II. São Paulo: Câmara brasileira do livro, 2001.

RIBEIRO, M. L. S. **História da Educação Brasileira: A Organização Escolar**. 19. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

SILVA, Reinaldo, 2008. **Teorias da administração**. Disponível em < [http://www.folgueral.com.br/tga/Silva\\_Reinaldo-Teorias\\_da\\_Administracao.pdf](http://www.folgueral.com.br/tga/Silva_Reinaldo-Teorias_da_Administracao.pdf) > acesso em 06 de dezembro de 2020.

TABACHI, Jesus Rudney. **O cargo de diretor de escola:** origem e evolução no sistema escolar paulista. Dissertação de mestrado em Supervisão e Currículo, São Paulo: PUCSP,1979.

VALLIN, Celso. **Poder e Democracia na Escola.** Artigo Publicado no Curso Gestão Escolar e Tecnologias, 2004.