

## A PERCEPÇÃO E A PRÁTICA DO GESTOR ESCOLAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

## SCHOOL MANAGER'S PERCEPTION AND PRACTICE ON DEMOCRATIC MANAGEMENT

Arielle Maria da Silva Santos  
[arisantos303@gmail.com](mailto:arisantos303@gmail.com)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso – *Campus Várzea Grande*

Kelly Cristina da Silva Oliveira  
[kellycris255@gmail.com](mailto:kellycris255@gmail.com)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso – *Campus Várzea Grande*

Joseany Sebastiana da Silva Moreira  
[joseanymoreira2011@hotmail.com](mailto:joseanymoreira2011@hotmail.com)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso – *Campus Várzea Grande*

### Resumo

A ausência da gestão escolar democrática efetiva nas unidades de ensino pode causar problemas para as escolas e suas comunidades impossibilitando o alcance de uma educação de qualidade. A presente pesquisa verificou como a gestão escolar democrática é desenvolvida de forma teórica e prática na Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling em Várzea Grande-MT. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi conduzida a partir da metodologia da pesquisa-ação e a coleta de dados foi realizada por meio da entrevista semiestruturada com a gestora e uma funcionária da escola municipal. Verificou-se que a gestora possui conhecimento teórico e prático sobre a gestão escolar democrática, já a funcionária realiza algumas ações, além de sua função, que auxiliam no desenvolvimento da instituição, mas a sua percepção teórica sobre o tema é limitada. A metodologia de pesquisa possibilitou realizar, remotamente, uma palestra com os funcionários da escola, trazendo uma maior compreensão sobre o assunto. Os resultados das análises dos dados evidenciaram que de forma teórica e prática a gestão escolar democrática ocorre na escola municipal Ednilson Francisco Kolling. Portanto, considerando que a gestão escolar democrática é apresentada na Constituição Federal Brasileira de 1988 o seu estudo torna se essencial para a educação, pois contribuirá com as instituições de ensino do país e possibilitará estudos futuros sobre a temática.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão democrática. Ensino.

### Abstract

The absence of effective democratic school management in teaching units can cause problems for schools and their communities, making it impossible to achieve quality education. This research verified how democratic school management is developed in a theoretical and practical way at the

Ednilson Francisco Kolling Municipal School in Várzea Grande-MT. The qualitative research was conducted based on the methodology of action research and data collection was carried out through semi-structured interviews with the manager and an employee of the municipal school. It was found that the manager has theoretical and practical knowledge about democratic school management, while the employee performs some actions, in addition to her role, which help in the development of the institution, but her theoretical perception on the subject is limited. The research methodology made it possible to remotely hold a lecture with school employees, bringing a greater understanding of the subject. The results of the data analysis showed that in a theoretical and practical way, democratic school management takes place in the Ednilson Francisco Kolling municipal school. Therefore, considering that democratic school management is presented in the Brazilian Federal Constitution of 1988, its study becomes essential for education, as it will contribute to the country's educational institutions and enable future studies on the subject.

**Keywords:** School management. Democratic management. Teaching.

## 1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal brasileira de 1988, inciso VI do artigo 206, estabelece sobre os princípios em que o ensino será ministrado, "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988). A gestão democrática caracteriza-se pela autonomia, transparência e descentralização de poder, favorecendo um ambiente participativo e produtivo. Os debates acerca desta tendência educacional vêm apresentando grande importância para o meio social, visto que as mudanças sociais influenciam diretamente no ambiente escolar.

A gestão escolar vem sendo explorada desde os anos 1980. A partir desse período passou a ser vista como um conjunto de métodos onde o gestor responsável pela escola traça estratégias para guiá-la melhor a cada ano. Essas estratégias envolvem as áreas pedagógicas, administrativas, financeiras, marketing e comunicações, além da área de gestão de pessoas. O gestor escolar é responsável por todas as questões relacionadas à infraestrutura e a gestão da escola. Sendo ponderado por todas essas tarefas, ele é o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da instituição. (LUCK, 2009).

Partindo desses conhecimentos, adquiridos através dos estudos realizados no grupo de estudos científicos (Projeto de Pesquisa Gestão Democrática da Educação, onde a segunda autora participou), a mesma juntamente com sua colega, sentiram-se motivadas a desenvolverem um projeto de

investigação na área de gestão escolar, surgindo então esta pesquisa que foi desenvolvida de acordo com a descrição de seus elementos constituintes elencados a seguir.

É relevante destacar que os resultados obtidos com esse estudo poderão contribuir com as instituições de ensino do país e possibilitar estudos futuros sobre a gestão escolar democrática, fatores que justificam a elaboração e a execução desta pesquisa.

O tema gerador deste trabalho científico é a educação e o problema a ser investigado está relacionado com as concepções e práticas da gestão democrática dentro da instituição escolar.

A ausência da gestão escolar democrática efetiva dentro das instituições escolares traz alguns problemas para as instituições de ensino, como os mencionados por Ribeiro e Gusmão (2011), segundo as autoras, o Indique (indicadores da qualidade na educação) apontou que um dos problemas mais citados na avaliação foi a baixa participação dos alunos e familiares na escola, o que evidencia a falta de gestão escolar democrática de forma prática, outro destaque está nas falhas da circulação das informações, pois o desconhecimento das pais e da comunidade escolar leva a uma baixa participação em assuntos relacionados à escola.

Outros problemas citados são: “1) desconhecimento do Projeto Político Pedagógico (sobretudo por parte de familiares); 2) inexistência de avaliação diagnóstica que pautar o planejamento; 3) dificuldade de relacionar a escola com o bairro, seja por meio de contextualização dos conteúdos seja por meio de visitas e ações significativas;” (RIBEIRO; GUSMÃO, 2011, p.5)

Sendo assim, a presente pesquisa foi desenvolvida a partir da seguinte problemática: A gestão escolar democrática é desenvolvida na Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling em Várzea Grande-MT?

Vale ressaltar que o desenvolvimento da gestão de modo teórico, abordado nesta pesquisa, refere-se aos conhecimentos sobre a existência, concepções e importância desse tipo de gestão, pois não há como ter uma prática eficaz sem um conhecimento bem fundamentado sobre esse assunto.

O objetivo geral deste estudo científico foi verificar como a gestão escolar democrática é desenvolvida, de forma teórica e prática, na Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling em Várzea Grande-MT, partindo da percepção que a gestora da instituição possui sobre o tema.

Os objetivos específicos foram identificar os conceitos e conhecimentos que os funcionários da escola possuem a respeito da gestão democrática e promover uma formação sobre a gestão escolar democrática na unidade de ensino.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo científico foi conduzido a partir da metodologia da pesquisa-ação que é compreendida como um tipo de pesquisa na qual “se busca resolver problemas de modo participativo, com o envolvimento de pessoas de um determinado local de trabalho” (PEREIRA et al., 2018).

Figura 1: Descrição da metodologia



Fonte: COSTA et al., (2014)

Este método de pesquisa, apresentado na Figura 1 acima, é fundamentalmente qualitativo, pois “as ações podem ser bem mais compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 49). Dessa forma, ao deslocar-se até o local de estudo buscou-se compreender o contexto e o processo a partir de uma visão mais humana. Esse método permitiu com que fosse validada a problemática em si, por isso tornou-se necessário a ida até o local para reconhecimento do ambiente e das pessoas que fazem parte.

Como método de coleta de dados para validar o problema identificado, utilizou-se entrevista semiestruturada e o método de análise de dados foi a análise de conteúdo.

Na análise de conteúdo, o objeto de estudo é o registro em si, presente em um texto, um documento, uma fala ou um vídeo. Em certo sentido, podemos inferir que a análise de conteúdo está contida na análise do discurso, mas o inverso não ocorre. (BARDIN, 1977, p. 12)

A análise de conteúdo permitiu a compreensão mais acentuada das falas das profissionais entrevistadas, tendo em vista que por meio desse método é possível identificar as teorias, as práticas e a visão de mundo dos participantes desta investigação sobre a temática analisada.

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E/OU OBJETO DE ESTUDO**

O estudo foi realizado na Escola Municipal de Educação Básica Ednilson Francisco Kolling, localizada na região do Bairro Jardim Manaíra em Várzea Grande/MT. A escola municipal foi fundada em 2005, quando a pesquisa foi realizada atendia a 452 alunos do ensino infantil ao ensino fundamental I e II.

A escolha da escola se deu, primeiramente, por se tratar de uma região periférica e próxima ao Instituto Federal de Mato Grosso *campus* Várzea Grande, no qual as autoras da pesquisa estudam. O outro motivo refere-se à parceria entre as duas instituições de ensino.

A diretora da escola foi efetivada na prefeitura de VG em 2006, assumindo o cargo como professora do ensino infantil. Em 2008 recebeu a proposta para assumir a coordenação e foi eleita por



unanimidade para assumir o cargo até o ano 2013. Diante dessa trajetória, em 2014 foi eleita para assumir a função de diretora até o momento presente.

Os dados foram coletados através da entrevista semiestruturada que foi realizada com a gestora e uma funcionária da Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling em Várzea Grande/MT.

Os critérios de inclusão para a escolha dos participantes para a entrevista semiestruturada foram: trabalhar na Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling, além de estar ativo (a) na escola ou ter acompanhado a atual diretora em pelo menos dois anos na gestão da unidade escolar. Entretanto, o critério de exclusão para a escolha dos participantes para a entrevista semiestruturada foi estar trabalhando a pouco tempo na escola, pois ter participado ou participar de toda a trajetória da gestora é um dos fatores principais para a realização da entrevista. Para execução da entrevista foi utilizado um roteiro, folhas para anotações (caneta e papel), inclusive gravação de voz.

De acordo com PEREIRA et al. “a entrevista é uma técnica que utiliza perguntas ao entrevistado como forma de aquisição de informações específicas. Na entrevista se faz coleta de dados, diagnósticos e orientação.” (2018, p. 42). Portanto, ao utilizar essa técnica de coleta de dados buscou-se levantar informações concretas, ao permitir local de fala para o entrevistado a fim de validar os questionamentos elencados com a problemática.

Notadamente, utilizou-se a entrevista semiestruturada, pois dessa forma permitiu-se obter uma visão mais ampla com a coleta de informações, por isso a entrevista semiestruturada possibilitou uma conversa mais natural e fluida sendo respeitado o tempo de fala da entrevistada. Ressalta-se que as perguntas básicas elaboradas, em formato semiestruturado, eram de total pertinência para que a problemática fosse validada e fosse possível conhecer de forma mais aprofundada sobre a temática em questão.

A entrevista permitiu conhecer o ambiente escolar, assim como o espaço profissional e pessoal da diretora, “numa tentativa de compreender a perspectiva pessoal do sujeito”, além de vivenciar dentro de poucas horas a rotina dentro da instituição de ensino (TRIVINÕS, 1987).

### 3. RECONHECIMENTO DOS FATOS SOBRE O PROBLEMA

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura visando a construção de uma base de conhecimentos para a elaboração do questionário e a realização da entrevista. Os questionários foram elaborados com 16 (dezesesseis) e 11 (onze) perguntas objetivando verificar os conceitos e práticas da gestão escolar democrática dentro da instituição de ensino.

Partindo disso, a primeira autora entrou em contato, via e-mail, com a diretora da Escola Municipal Ednilson Francisco Kolling e em seguida através de ligação telefônica, convidando-a para participar da entrevista. Assim, no dia 09 de novembro de 2020 a primeira e a segunda autora desta pesquisa foram até a unidade de ensino realizar a entrevista presencial somente com a diretora da escola, vale ressaltar que a gestora encontrava-se exercendo a função presencial devido a reforma que estava sendo realizada no espaço escolar e que, por causa da pandemia da covid-19, foram adotadas todas as medidas de biossegurança.

Ademais, no dia 02 de dezembro de 2020 ocorreu uma nova entrevista com a diretora e foi solicitada a ela a realização da entrevista com uma funcionária da instituição que, ao ser convidada para participar da pesquisa, mostrou-se solícita em poder colaborar com o estudo.

A duração da primeira entrevista foi de 01h 19 min e 55 s, enquanto a segunda entrevista teve a duração de 01h 17 min e 45 s. Foram necessárias duas entrevistas, a primeira para validar a problemática e a segunda para sanar as dúvidas pendentes e aprofundar-se mais na temática.

Após a coleta dos dados, as falas gravadas foram analisadas minuciosamente e a partir disso foi identificada a necessidade da realização de uma intervenção com os funcionários da escola a fim de viabilizar a compreensão da gestão escolar democrática de forma teórica e prática.

Para realizar a fundamentação teórica deste trabalho foram utilizadas três obras da área da educação, entre elas está a “Crítica da Estrutura da Escola” de Vitor Paro na qual o autor apresenta uma visão da gestão democrática de forma prática em algumas escolas do Brasil. Sobre a mudança na democratização da gestão escolar o autor diz que

A democratização da gestão da escola envolve usuários e a comunidade em geral, como instrumento de acesso à população para exercer seu direito de cidadania. Isto porque, à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. (PARO, 1998, p.6).

A partir da argumentação acima, compreende-se que as mudanças advindas da democratização nas escolas deveriam resultar em um ambiente participativo, transparente e descentralizado, garantindo uma educação de qualidade e abrangente a todos. Dessa forma, busca-se abrir novos caminhos para a aproximação da instituição com a comunidade.

A gestão escolar é a forma como o diretor da instituição busca atingir determinados objetivos educacionais, preconizando a cidadania e a educação de qualidade. Partindo disso, o livro “Dimensões da gestão escolar e suas competências”, da autora Heloísa Lück, será abordado para referenciar o conceito de gestão escolar.

É o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino. (LÜCK, 2009, p. 24).

Conforme a ideia expressa pela autora, percebe-se que a gestão escolar é a realização da função educacional de forma coletiva em que os professores, alunos e a comunidade escolar como um todo devem ter a sua contribuição nas ações educacionais.

Diante disso, a terceira obra que fundamentará este trabalho será “O processo democrático de educação” do autor Anísio Teixeira. Sobre a educação democrática nos diversos graus de ensino e na vida extraclasse o autor aduz que,

A escola é uma comunidade com seus membros, seus interesses, seu governo. Se esse governo não fosse um modelo de governo democrático, está claro que a escola não se formará para a democracia. Diretores, professores e alunos devem organizar-se de forma a que todos participem da tarefa de governo, com a divisão de trabalho que se revelar mais recomendável. A participação de todos, o sentimento de interesse comum é essencial ao feliz desempenho da missão educativa da escola. (TEIXEIRA, 1956, p. 3-16).

De acordo com o pensamento do autor, a gestão escolar não deve ficar somente a cargo da pessoa nomeada, como o (a) diretor (a). O espírito participativo e dinâmico dos principais atores escolares deve se manifestar como forma de interesse comum visando à qualidade no ensino e contribuindo continuamente na formação e transformação de cidadãos atuantes.

#### 4. AMBIENTE ESCOLAR

Os termos “ambiente escolar” não se referem somente a uma estrutura física adequada, como às salas amplas, climatizadas, iluminadas e lúdicas. Referem-se também ao bem-estar proporcionado pelo bom relacionamento entre os profissionais da educação, pais e alunos, pois esses podem tornar o ambiente saudável e ao mesmo tempo agregar a todos.

Portanto, a escola é um espaço social, cultural e educacional que compreende a comunhão e construção do ensino e aprendizagem para seus alunos. Essa instituição, chamada escola, é responsável por proporcionar aos alunos a percepção adequada e de qualidade do conhecimento para que estes trilhem seus caminhos como cidadãos críticos e ativos na sociedade em que vivem. Diante disso, a escola é

Uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. (LÜCK, 2009, p. 20-21).

A escola deve estar em um ambiente favorável à aprendizagem e desenvolvimento dos educandos, na maioria das vezes, é esta organização social que propicia o novo contato com os outros ambientes e relações existentes. Um ambiente escolar só é construído e desenvolvido quando buscam garantir aprendizagem e experiência de qualidade aos alunos.

Diversos aspectos são levantados quando a construção de uma escola é planejada, desde a localização até as formas de recepção dos alunos são consideradas para que esta seja arquitetada de forma adequada e favorável a todos. Trabalhar todos os elementos presentes em uma escola tornará o ambiente seguro, acolhedor, harmônico e saudável, visto que para os alunos a escola torna-se como uma segunda casa.

Portanto, o ambiente que uma escola está inserida diz muito sobre o seu envolvimento em todo o processo educacional. Apesar de ser um desafio, criar e desenvolver um bom ambiente escolar não é fácil e não basta somente partir de uma pessoa ou um grupo, todos de forma coletiva devem colaborar para que convivam em harmonia, isso mostra na prática aos alunos que é importante conviver e respeitar as diferenças do mundo.

## 5. O GESTOR ESCOLAR E O TRABALHO DE GESTÃO

A gestão escolar é a forma como a unidade de ensino é administrada por um diretor e sua equipe. No entanto, o ato de gerir uma escola é diferente ao comparar com a gestão de um empreendimento, visto que a escola tem como objetivo “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, como prevê o art. 2 da lei 9.394/1996. Nesse sentido, a gestão escolar

Constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. (LÜCK, 2009, p. 25-26).

Nesse contexto, a gestão escolar deve atuar integrando as suas áreas de gestão e a comunidade escolar para que caminhem juntos em prol da educação de qualidade. O modo de gerir a escola não deve apenas estar ligado com a alta gestão, onde somente quem ocupa o posto mais alto pode intervir sobre a unidade e as suas estratégias educacionais. A relevância em abrir as portas da instituição para a comunidade que quer participar e cooperar com a vida na escola está, acima de tudo, no desenvolvimento coletivo e democrático.

A gestão administrativa, pedagógica, financeira e de recursos humanos são áreas de gestão presentes em unidades escolares liderados por uma figura ativa e atuante, que é o diretor. Articular, definir, promover, garantir são alguns termos cotidianos na vida de um diretor educacional. O diretor escolar “é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola” (LÜCK, 2009, p. 23). Essa figura de liderança tem diversas responsabilidades e desafios em diferentes áreas da escola, quando esse não está solucionando um conflito, está monitorando e avaliando os resultados.

O diretor é um dos principais atores escolares que busca garantir o funcionamento da unidade, oferecendo suporte adequado que assegure a qualidade na aprendizagem de alunos e a formação desses como cidadãos atuantes. Sobre a lotação desse profissional e sua permanência, Paro aduz que

Um diretor cuja lotação e permanência no cargo dependa não apenas do Estado, mas precipuamente da vontade de seus liderados, tenderá com muito maior probabilidade a se comprometer com os interesses destes e a ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado, porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero “funcionário burocrático” ou de apadrinhado político. (PARO, 2010, p. 776).

Diante dos grandes desafios enfrentados, a formação acadêmica do gestor escolar deve ser inicial e continuada, possibilitando o desenvolvimento e o domínio de competências, pois o papel desempenhado por este ator tem que garantir a efetividade do exercício da função e a educação de qualidade a todos. De acordo com o art. 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei n 9.394 de 1996:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996).

Deste modo, é por essa dimensão que se pode compreender sobre a relevância do processo de formação profissional, não somente durante o processo acadêmico, mas também ao longo da vivência profissional. Os diretores educacionais devem reconhecer os desafios e “a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 10).

Por ser um líder educador, o diretor deve ter fome de conhecimento e de busca por seu desenvolvimento, assim transmitindo conhecimento e desenvolvendo os seus liderados. Dessa forma, o preparo profissional que o diretor deve ter para planejar, promover, articular, implementar e monitorar não somente o prepara para elaborar estratégias educacionais consistentes e eficazes, mas também formar um cidadão crítico e intelectual que servirá como espelho para os que estão em formação.

## **6. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

As conquistas e discussões históricas advindas da democratização escolar exigem da sociedade novos rumos e pensamentos para que a qualidade e acesso à educação seja continuamente alcançada. Como marco legal, a Constituição Federal de 1988 bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Lei 9.394/1996) fazem referência à gestão democrática de ensino, conforme o art. 14 da Lei 9.394/1996 determina que:

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).

A gestão democrática é um princípio que propõe a participação da comunidade escolar como um todo na garantia da qualidade do ensino, como definido pelo Art. 3 inciso VIII da Lei 9.394/1996. Desse modo, pode-se compreender que a gestão democrática da educação se trata de um processo em que o diretor busca promover ativamente a participação de todos os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador, professores, alunos e outros) para que em conjunto tomem decisões, reflitam sobre os resultados, planejem ações estratégicas, compartilhem as responsabilidades e dentre outras demandas que devem ser compartilhadas.

O termo cooperação é comum quando se trata da democratização da educação, visto que se demanda ações coletivas que envolvem não apenas os atores principais, mas o ambiente educacional como um todo. Este ato educativo a ser desenvolvido pela unidade de ensino pode ser compreendido como um “processo sociopedagógico”, como mencionado por Lück (2009), em que se mobiliza talentos humanos o desenvolve e ainda se busca com isso garantir o padrão de qualidade de ensino.

Para a educação se tornar um pilar da democracia, é essencial que as escolas sejam democráticas. Sendo assim, a gestão democrática

É hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. Todavia, ainda muito se tem por fazer. (LÜCK, 2000, p.167).

A ideia central que permeia essa tendência educacional é que a responsabilidade de tomada de decisão sobre a vida na escola não fica somente a cargo do diretor, que na maioria das vezes é eleito, a gestão democrática visa, principalmente, desenvolver-se para quebrar o paradigma em que apenas o diretor tem o poder de decisão e este é o único a dar a palavra final. Diante desse grande desafio a escola juntamente com a comunidade escolar devem trabalhar para que a gestão seja transparente, cooperativa, compartilhada, participativa e principalmente democrática, não somente pensando em beneficiar a escola, os alunos, os professores, mas garantir a eficiência e eficácia na qualidade do ensino, sendo a unidade escolar referência em educação e democracia.

A gestão escolar democrática parte da ideia de que haverá valorização de pensamentos e opiniões de todos os que desejam que a educação melhore, tornando-os assim membros da gestão. A luta pela gestão democrática na educação é longa, apesar de se ver avanços em leis, pouco se vê nas práticas gestoras das escolas. Compreender o que é, quais objetivos e papel de cada um, faz com que as leis se tornem ações rotineiras na educação, assim a educação representará os desejos e as reais necessidades da sociedade.

A entrevista semiestruturada realizada com a diretora e uma funcionária da EMEB Ednilson Francisco Kolling teve como objetivo verificar as percepções de forma teórica e prática sobre a gestão escolar democrática na unidade de ensino.

Durante a entrevista com a gestora foram realizadas 16 perguntas e com a entrevistada em desenvolvimento infantil foram feitas 11 perguntas. As análises teóricas descritas nos trechos a seguir, referem-se aos indícios de conhecimento sobre o significado dos termos e reconhecimento da importância da gestão escolar democrática, portanto o viés desta parte investigativa está relacionado à epistemologia.

## **7. GESTÃO ESCOLAR DE FORMA TEÓRICA - GESTORA**

A partir das respostas obtidas foi possível constatar que a gestora da escola possui conhecimento teórico sobre a gestão escolar democrática conforme as descrições a seguir.

Em se tratando da busca pelo conhecimento contínuo, que é uma das características da gestão escolar democrática, a diretora declara que “*temos que estar constantemente em leitura, tem vários autores e grandes pensadores que podem direcionar através da leitura*”. A leitura proporciona a construção de novos saberes que são fundamentais para o exercício de uma gestão com excelência. Inclusive, a diretora assevera que não somente ela, mas também todos os profissionais da área da educação devem se aprimorar “*nós profissionais da educação temos que nos aperfeiçoar todos os dias e ter troca de conhecimento a todo o momento com o colega de trabalho, cada um tem algo a oferecer*”.

Sob essa ótica, a gestora diz que sempre está aperfeiçoando seus conhecimentos, pois para realizar a reflexão anual sobre o trabalho executado, ela e sua equipe precisam conhecer as estratégias utilizadas para poder acompanhar a evolução na unidade de ensino.

Eu como gestora, tenho que estar buscando me aperfeiçoar, como que um gestor trabalha? Como deve trabalhar? O que fiz durante o ano? Sempre tem aquela reunião no final do ano com todos os diretores, para fazer uma reflexão “a estratégia que se utilizou a forma como se trabalhou atingiu todas as necessidades da escola buscando como foco o aluno?” Quem vai fazer a reflexão é a equipe gestora reunida com funcionários para ter o feedback de todos. (ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, 2020)

Nesse contexto, Lurdi Haas ressalta que “a capacidade de reflexão, o desenvolvimento das habilidades de pensar e saber, são o indicativo para o desenvolvimento humano” (HAAS, 2009, p.57). É através da educação que ocorre a humanização, porém esse processo é associado à leitura e à reflexão. O termo humanizar, nesse sentido, é compreendido como “um processo de autoconstrução e de apropriação de um patrimônio” (CHARLOT, 2013, p. 177) que apresenta, inerente a ele, a socialização e a singularização. Em face a tal argumento, deduz-se que o homem é um ser inacabado, por isso ao se autoconstruir, apropria-se de uma parte do patrimônio histórico que confere a ele as características específicas da espécie humana e essas o distinguem de outros seres. A partir disso, percebe-se a importância dos cursos de formação para o exercício da função do professor e do gestor, embora que para esse haja pouco investimento e interesse no que tange à formação continuada.

Nos demais relatos, evidencia-se que a gestora é comprometida em solucionar alguns problemas como o baixo desempenho, mau comportamento e ausência da sala de aula, buscando o apoio dos pais e responsáveis do aluno.

Chama a família e os pais, ainda assim proporciona atestado para a família, por exemplo, se eu solicito uma mãe que deixa o serviço para conversar sobre o filho dela, eu tenho que dar um atestado para que ela não perca lá (trabalho). Então, muitas vezes nem sabe disso que a gente proporciona o atestado e nem participa, porque não deixa a gente se aproximar. (ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, 2020)

Segundo Ribeiro e Gusmão (2011) a baixa participação dos familiares na vida escolar do educando pode ser revertida intensificando o convite para que a família participe das atividades intra e extraclasse junto com os alunos, assim como a escola deve demonstrar de forma explícita que a presença da família é importante e ajudará a escola no desenvolvimento do aluno.

## 8. GESTÃO ESCOLAR DE FORMA TEÓRICA - TÉCNICA EM DESENVOLVIMENTO INFANTIL

Na entrevista semiestruturada realizada com a funcionária da EMEB Ednilson Francisco Kolling, percebeu-se que a funcionária da escola possui um conhecimento teórico limitado sobre a gestão escolar democrática de acordo com a descrição a seguir.

A entrevistada é pedagoga e trabalha há cerca de nove anos na EMEB Ednilson Francisco Kolling. A TDI (Técnica em Desenvolvimento Infantil) demonstrou não saber o significado dos termos Gestão Escolar Democrática, durante a entrevista ela conceituou as palavras de modo isolado, ora conceituando somente democracia, ora atribuindo as funções somente aos funcionários isentando a gestora escolar dos processos. Conforme sua resposta na quinta pergunta sobre a sua compreensão a respeito da gestão democrática, ela disse: *“Meu Deus! Fala da democracia, né!? Acho que é mais para funcionário, né?!”*.

De acordo com Ribeiro e Gusmão (2011) o desconhecimento da importância da gestão escolar democrática por parte dos funcionários das instituições de ensino acarreta falta de espaço para discussões, falta de conhecimento sobre seus direitos e deveres e falha na circulação de informações.

O papel da escola não é somente o de ensinar conteúdos, existem muitas questões envolvidas nesse processo. Educar envolve a união entre a escola (sua equipe) e as famílias. Quando um professor não compreende isso, ele corre o risco de realizar essa tarefa de modo individual e por isso, muitas vezes, acaba não obtendo resultados satisfatórios em sala de aula. A gestão escolar democrática visa uma melhoria na qualidade do ensino da instituição através da definição de ações estratégicas e do compartilhamento das responsabilidades, afinal, existem situações que um professor não poderá resolver sozinho, sendo assim é necessário o envolvimento de outros atores do cenário educacional para que o problema seja dirimido.

Portanto, compreende-se que quando um professor entende o significado da gestão escolar democrática, assim como o seu papel diante dela, a sua prática pedagógica ganha reforços que contribuirão para uma melhor aprendizagem e crescimento profissional que, somada aos processos

de formação contínua, proporcionarão melhorias para os alunos, para a escola e para a comunidade em geral.

## 9. GESTÃO ESCOLAR DE FORMA PRÁTICA - GESTORA

As análises teóricas descritas nos trechos a seguir, referem-se às evidências de práticas da gestão escolar democrática na unidade escolar, logo o objetivo desta parte investigativa está relacionado às ações dos sujeitos da pesquisa.

A partir das respostas obtidas foi possível afirmar que a gestora da escola age e promove ações que ratificam a importância da gestão escolar democrática na EMEB Ednilson Francisco Kolling, de acordo com as seguintes descrições.

Ao ser questionada sobre a participação em cursos de capacitação e palestras proporcionados pela Secretaria de Educação, a gestora afirma dizendo “*participei de algumas reuniões e palestras*”. Para ela os cursos de capacitação são “*para somar com a gente no dia a dia (...), de acordo com a necessidade da escola*” e ela ainda acrescenta que “*a gente busca palestrantes de fora dependendo do tema ou palestrantes da escola, na verdade é uma troca de conhecimento dentro do que a escola necessita.*”

Constata-se que a gestora busca e acredita no aperfeiçoamento de conhecimentos técnicos e práticos para lidar com os processos pedagógicos do dia a dia na escola, bem como evidencia que visa a participação, formação e desenvolvimento da equipe. Diante disso, Zerbini (2012) explica que

O gestor precisa atuar como facilitador do processo de aprendizagem profissional para sua equipe, pois um facilitador, antes de qualquer coisa, acredita nas pessoas com as quais trabalha e encontra vários meios de transmitir a elas o sentimento de que as pessoas precisam umas das outras para aprender e para realizar ações. (ZERBINI, 2012, p.13)

De forma prática, nota-se que a unidade de ensino conta com parcerias como o projeto Fortalecer, Espaço do Saber e o Centro João Ribeiro Filho, como relatado pela gestora em alguns momentos da entrevista sobre as parcerias estabelecidas.

O projeto Fortalecer, uma das parcerias da EMEB Ednilson Francisco Kolling é uma iniciativa da Promotoria de Justiça da Infância e Juventude da Comarca de Várzea Grande - MT que existe há

mais de 10 anos com a intenção de combater a evasão nas escolas municipais. Sob esse prisma, a gestora afirma que a escola não trabalha de modo individual, pois

A escola não trabalha sozinha, por isso que se busca parceria! Aqui na escola sempre busco parcerias, com o PSF (Programa de Saúde da Família), por exemplo quando solicito a presença da equipe de saúde para verificar os alunos, já tivemos crianças desmaiando. É importante manter parcerias! (ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, 2020)

Sob esse viés, é perceptível que a gestora reconhece a importância da atuação das famílias em conjunto com a escola, ao dizer que

Penso que o diálogo é importante. Recebemos a família aqui e vamos dialogar, buscando resolver aquele problema e se for muito grave buscamos ajuda do projeto Fortalecer, da secretaria de educação e conselho tutelar. (...) É o que estou dizendo para vocês, para realmente desenvolver o problema (...) eu acho que a escola em geral tem que estar trabalhando junto com a família, escola x família e família x escola. (ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, 2020)

De acordo com Lurdi Haas (2009) “aponta-se a possível troca de conhecimentos entre família, escola e demais instituições para que possam conhecer mutuamente as diversas práticas, condições e técnicas propostas para solucionar problemas através do diálogo contínuo.”

A gestora relata sobre o suporte e apoio de uma equipe da educação para tratar de assuntos específicos “*temos o apoio de assessoria, quando é necessário a convocação sempre busco apoio de representantes da educação*”. Nesse contexto, relativo ao suporte e apoio, fica notório que a gestão é compartilhada, a tomada de decisões não é realizada apenas pela diretora, pois ela compreende os seus limites e reconhece a necessidade de outros profissionais para solucionar determinados tipos de entraves.

Quando questionada sobre a realização de reuniões com os funcionários da escola, a diretora afirma que existe uma organização para reunir a equipe e que a realização de reuniões é importante para execução dos trabalhos educacionais “*Nós fazemos a partir de um calendário, mas fazemos sempre que houver necessidade. Por exemplo, quando tem uma reunião marcada em tal dia, mas aconteceu algo antes, é preciso reunir a equipe.*”. Através das reuniões a gestora pode ouvir e ter a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar para que, em conjunto, tomem decisões que trarão benefícios para os alunos, a escola e para a sociedade.

## 10. GESTÃO ESCOLAR DE FORMA PRÁTICA - TÉCNICA EM DESENVOLVIMENTO INFANTIL

Embora não possua o conhecimento do significado dos termos “gestão escolar democrática”, a TDI tem algumas concepções que sugerem a prática da gestão escolar democrática, ela considera a gestora muito humana e próxima das pessoas, o que faz com que elas tenham uma boa relação. A entrevistada disse: *“Para mim é excelente, porque ela é humana, entende as pessoas, ajuda as pessoas, faz de tudo para ajudar! Minha relação com ela é boa, graças a Deus! Com os colegas também é bom. Todos nos damos bem.”*

Mesmo não conhecendo o significado da Gestão Escolar Democrática, a entrevistada age de forma coletiva na escola, pois ela afirma que quando pode, atua por vontade própria na secretaria escolar auxiliando os secretários: *“Quando não estou em sala, estou na secretaria.”* Preocupa-se com as questões relacionadas à evasão escolar, tanto que quando algum aluno evade da instituição ela comunica a coordenação e se for preciso vai atrás de outros meios para encontrar o aluno: *“É um problema familiar, comunicamos a coordenação. Ou vamos atrás para saber do aluno”*.

É de suma importância que os profissionais da educação conheçam e atuem em prol da gestão escolar democrática, pois segundo o indicador da qualidade da educação (2008) a prática da gestão escolar democrática possibilita a informação democratizada, conselhos escolares atuantes, participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral, acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais da escola e das redes de ensino, participação em programas de repasse de recursos financeiros (AÇÃO EDUCATIVA et al., 2008).

## 11. INTERVENÇÃO

A intervenção foi realizada por meio da palestra “Gestão Escolar Democrática” com alguns membros da equipe da unidade de ensino no dia 25 de maio de 2021 às 19 horas pela plataforma *Google Meet*. A palestra foi conduzida pela palestrante convidada, Fernanda Marques Caldeira, que é administradora no IFMT.

A palestrante Fernanda Marques apresentou, aos profissionais da educação da EMEB Ednilson Francisco Kolling, a contextualização da Gestão Democrática, o papel da gestão na educação básica, as dimensões da qualidade na educação básica/infantil (a partir dos Indicadores da Qualidade na Educação Infantil) e as possibilidades de melhorias na gestão e na qualidade da educação.

Ao todo, dos 41 funcionários da instituição, participaram cerca de 20 profissionais da escola municipal, sendo eles técnicos, professores, coordenadora, secretária e a gestora da unidade de ensino. A orientadora da pesquisa, professora Joseany Moreira, realizou a abertura da palestra recepcionando e orientando os participantes, logo a fala foi passada para a palestrante para que iniciasse a sua apresentação, que durou 1 hora e 30 min, ao final da apresentação a palestrante abriu espaço para que os participantes tivessem a oportunidade de expor suas experiências e conhecimentos sobre a temática, neste momento, a diretora relatou sobre a sua experiência e desafios na gestão da escola. Para finalizar a palestra, a diretora foi presenteada com o livro "Crítica da Estrutura da Escola" de Vitor Henrique Paro, além disso foi realizado o sorteio de mais quatro exemplares do livro para os participantes.

A avaliação da intervenção foi realizada a partir de um questionário de satisfação, no qual os participantes do evento apresentaram a percepção, aprendizados e sugestões sobre a intervenção realizada com o objetivo de verificar se as ações empreendidas surtiram efeito e quais foram os resultados obtidos a partir do problema motivador desta pesquisa.

## **12. AVALIAÇÃO DA INTERVENÇÃO**

Após realização da intervenção com a equipe da unidade de ensino, foi aplicado, aos participantes, um questionário com 10 perguntas sobre a palestra.

Em análise, a diretora disse que já participou de outro evento com a mesma temática e que sabia da sua importância para o desenvolvimento e tomada de decisão na escola. Quando questionada como ela poderia contribuir para o desenvolvimento da Gestão Escolar Democrática na unidade de ensino, ela respondeu: *"Procurando participar de todos os eventos, reuniões, buscando interagir de forma que possa contribuir e apoiar nas tomadas de decisões."*

Já a entrevistada comentou que gostou e que achou a palestra maravilhosa, apesar de não ter participado de outro evento com a temática similar antes, ela tem o conhecimento de que a sua participação nas tomadas de decisão podem contribuir com o desenvolvimento da escola e, após a intervenção, conceituou a Gestão Escolar Democrática de forma correta, para finalizar ela disse que obteve novos conhecimentos e aprendizagem com a palestra.

A seguir serão apresentadas as análises de algumas perguntas e respostas do questionário de avaliação disponibilizado aos participantes da palestra.

**Pergunta de número 4:** “Você sabia que a sua participação nas tomadas de decisões pode contribuir para a gestão da escola?”, todos os participantes responderam que têm conhecimento de que podem participar na tomada de decisão e contribuir com a gestão escolar. O envolvimento no processo de gestão escolar é fundamental, pois possibilita a participação em decisões e desafios educacionais (LUCK, 2009, p.22).

**Pergunta de número 5:** “Conforme a apresentação do tema na palestra “Gestão Escolar Democrática”, como podemos compreender a Gestão Escolar Democrática?”, cerca de 80% dos funcionários compreenderam o conceito de gestão escolar democrática corretamente, conforme o gráfico 1 a seguir:

Figura 2: Conceituação



Baseando-se na análise do contexto, percebeu-se a conceituação correta dos termos gestão escolar democrática e isso é fundamental, pois profissionais bem-informados são fundamentais para a orientação da vida na escola. (LUCK, 2009, p.21).

Pergunta de número 6: “Em sua opinião, como você pode contribuir para o desenvolvimento da Gestão Escolar Democrática na unidade de ensino?”. A resposta dos profissionais foram:

Figura 3: Resumo de respostas

Eu acho que colaborando com as necessidades da
Trabalho com parceria.
Participando nas tomadas de decisões com minha opinião e experiência na docência, visando a excelência na gestão escolar local.
Transparência com todos, ser unidos.
Participando de maneira efetiva de todos os processos que envolvem a comunidade escolar.
Dando ideias construtivas para o bom andamento da escola.
Sendo atuante.
Posso contribuir Comunicando bem com a equipe Desenvolvendo um bom relacionamento com os pais dos alunos.
Pareceria pela gestão, contribuir com projetos, compliance.
Buscando a inovar e cooperando resgatando as éticas democráticas.
Participar das decisões.
Não
Fazendo a minha obrigação e está sempre a disposição
Participação ativa participando e contribuindo.
Procurando participar de todos os eventos, reuniões, buscando interagir de forma que possa contribuir e apoiar nas tomadas de decisões.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Conforme as respostas dos participantes, na Figura 2, evidenciou-se que estes sabem corretamente as atitudes e as formas democráticas para que possam contribuir ativamente com a gestão escolar.

Diante dos dados expostos, conclui-se que 100% dos participantes afirmaram que a palestra “Gestão Escolar Democrática” os ajudou a obter novos conhecimentos e aprendizados. A intervenção trouxe a conscientização dos participantes e cerca de 93,3% pretendem colocar em prática seus conhecimentos e aprendizagem sobre a temática da palestra.

A pesquisa realizada verificou como é desenvolvida, de forma teórica (conhecimentos) e prática (ações), a Gestão Escolar Democrática na EMEB Ednilson Francisco Kolling, sendo assim, conclui-se que a gestora da instituição possui concepções e percepções adequadas sobre a temática deste estudo e que, em virtude disso, a gestão escolar democrática é realizada de forma prática dentro da unidade de ensino.

Com a ação (intervenção) realizada, foi possível verificar que a palestra online “Gestão Escolar Democrática” ajudou os participantes a obterem novos conhecimentos e aprendizados, os quais eles pretendem colocar em prática.

Quando a democracia está sendo trabalhada na instituição algumas ações são notadas de imediato, por exemplo, o aumento no índice de qualidade no ensino, o tratamento dado as famílias, o aprendizado dos alunos, o respeito aos docentes e aos discentes, a coletividade no exercício das diversas funções escolares, entre outros.

De forma pessoal, esta pesquisa contribuiu para a obtenção de conhecimento sobre a importância de compreender e de se verificar como a gestão escolar democrática funciona de forma teórica e prática em uma unidade de ensino municipal. A pesquisa contribuirá com os estudos e as pesquisas futuras sobre a temática, visto que esta tendência educacional deve ganhar espaço de desenvolvimento na educação e na comunidade escolar, garantindo que todos os atores contribuam efetivamente para o alcance da educação de qualidade.

Salienta-se que a pesquisa transcorreu durante a pandemia da covid-19 e diante disso surgiram algumas limitações, por causa disso foi possível entrevistar apenas duas pessoas que estavam disponíveis na escola, contudo todas as medidas de biossegurança foram seguidas pelas autoras e pelas entrevistadas.

## **REFERÊNCIAS**

AÇÃO EDUCATIVA. **Projeto indicadores da qualidade na educação: balanço de resultados.** São Paulo: Ação Educativa, 2008. Mimeo

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa. Editora Edições 70; 2000.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber às práticas educativas.** 1. ed. – São Paulo: Cortez, 2013.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. **Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar.** Gestão e Produção, v.21, n.4, p.895-905, 2014.

DALL, Lidiani Francieli Cavinato; STOCKMANN, Prof Ms Jussara Isabel. **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA COMO AGENTE PARA A MUDANÇA SOCIAL.** Seminário Internacional de Educação no Mercosul, 2012.

HAAS, Lurdi. **A gestão democrática nas escolas municipais de Cuiabá/MT: dialogando com diretoras.** / Lurdi Haas – Cuiabá (MT): A Autora, 2009.

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

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular. Porto Alegre -RS, 1998, p. 2-8.

PEREIRA, A. et al. **Metodologia da pesquisa científica [recurso eletrônico].** 1. ed. – Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

RIBEIRO, Vanda Mendes; DE GUSMÃO, Joana Buarque. **Problemas e Soluções das Escolas Segundo Comunidades Escolares.** São Paulo: FEUSP, 2011.

TEIXEIRA, Anísio. **Os processos democráticos da educação nos diversos graus do ensino e na vida extraescolar.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.25, n.62, abr./jun. 1956. p. 3-16.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZERBINI, Paula Rodrigues **A interferência política na gestão escolar: benefícios e malefícios.** / Paula Rodrigues Zerbin. – Palmas, 2012.