

## O GESTOR ESCOLAR NO CONTEXTO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS



<https://doi.org/10.56238/arev6n4-437>

Data de submissão: 27/11/2024

Data de Publicação: 27/12/2024

**Luis Félix de Barros Vieira Rocha**

Doutor em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<https://orcid.org/0000-0002-9309-3175>

E-mail: [luis.felix@ufma.br](mailto:luis.felix@ufma.br)

**Antonio de Assis Cruz Nunes**

Doutor em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<http://orcid.org/0000-0002-5939-7706>

E-mail: [antonio.assis@ufma.br](mailto:antonio.assis@ufma.br)

**Lucinete Marques Lima**

Doutora em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<https://orcid.org/0000-0002-2328-3467>

E-mail: [lucinete.ml@ufma.br](mailto:lucinete.ml@ufma.br)

**Ilana Silva Sousa**

Mestra em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<http://orcid.org/0009-0004-1693-2475>

E-mail: [ilanassousa12@gmail.com](mailto:ilanassousa12@gmail.com)

**Katiúcia Ermiza Moreira da Silva Pereira**

Mestra em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<https://orcid.org/0000-0001-6271-9086>

E-mail: [katiuciamoreira@outlook.com](mailto:katiuciamoreira@outlook.com)

**Ana Cristina Souza Silva**

Mestra em Educação

Universidade Federal do Maranhão

<https://orcid.org/0000-0002-1577-0134>

[ana.cris.brincar@gmail.com](mailto:ana.cris.brincar@gmail.com)

**Luana Tereza de Barros Vieira Rocha**

Doutora em Políticas Públicas

Universidade Federal do Maranhão

<https://orcid.org/0009-0007-4497-7875>

[lunaflorrocha82@gmail.com](mailto:lunaflorrocha82@gmail.com)

**Lucilene da Ascensão Lemos Campos Pereira**  
Especialização em Educação Especial Inclusiva  
Universidade Federal do Maranhão  
<https://orcid.org/0009-00081795-0201>  
[lucilenelcp@hotmail.com](mailto:lucilenelcp@hotmail.com)

---

## RESUMO

O artigo trata sobre o gestor escolar frente a gestão democrática e teve como finalidade compreender como o gestor escolar atua frente a proposta de gestão democrática e a contextualização da realidade escolar atual numa escola pública municipal do interior do Maranhão. Buscou-se responder o seguinte problema: De que forma o gestor escolar desenvolve a gestão democrática no Centro de Ensino Professor Antenor Bogéa? Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi realizada uma abordagem qualitativa utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, além da pesquisa bibliográfica na qual utilizamos os seguintes autores da área da educação, tais como: Araújo (2000), Lück (2006), Libâneo (2003), Madeira (2003), Queiroz (2011), dentre outros. A pesquisa constatou que o gestor escolar entende e conhece o que seja uma gestão democrática, assim como a escola desenvolve a gestão democrática, onde todos os sujeitos estão envolvidos nas decisões do futuro da escola.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão democrática. Escola.

## 1 INTRODUÇÃO

No panorama atual da educação, percebemos que a Gestão Escolar tem evoluído muito no que se refere a desmistificação de atribuições próprias para o gestor, alcançando patamar que vai além de uma mera administração escolar numa perspectiva tecnoburocratizada.

De acordo com Libâneo (2018) a organização e a gestão dizem respeito ao conjunto das condições e dos meios que são mobilizados para fazer funcionar a instituição e para que os objetivos educacionais sejam alcançados. Sobre estes meios e estas condições Libâneo (2018, p.293) destaca que:

[...] referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Nesse contexto, é importante ressaltar que as atividades exercidas na escola devem ser de responsabilidade não somente dos envolvidos de forma direta no processo pedagógico, mas, também, de todos da comunidade em prol de uma escola cidadã por meio do seu projeto político pedagógico.

Desta forma, a organização e a gestão da escola correspondem às necessidades das instituições escolares disporem de condições e de meios para a realização e efetivação de seus objetivos específicos, de forma a promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao funcionamento da escola e do trabalho escolar a partir do envolvimento da comunidade nas atividades da escola.

A gestão democrática está instituída na Constituição Federal do Brasil de 1988 com o objetivo de orientar o ensino público (BRASIL 2023). Vale ressaltar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 1996-LDBEN no mesmo sentido, no , art. 3º, recomenda que o ensino será ministrado com base, entre outros princípios, no da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2017, p.1).

De acordo com Libâneo (2018, p.66)

[...] o gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

A gestão democrática diz respeito a participação de todos os segmentos que fazem parte do processo educativo, que tem como finalidade definir "os rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações" (Filho

& Lira, 2017, p.37). Nessa perspectiva, a gestão democrática traz em seu cerne participação, autonomia, transparência e pluralismo (Araújo, 2000).

Nessa perspectiva, o gestor escolar se caracteriza como um líder pedagógico, facilitador de ideias, capaz de suprimir conflitos e criador de um clima escolar positivo, participativo, coerente e saudável. Com isso levantamos alguns questionamentos para o desenvolvimento da pesquisa : De que forma o gestor escolar poderá desenvolver uma gestão democrática na escola pesquisada? Como ocorre o processo de gestão democrática na escola pesquisada? Quais compreensões sobre gestão escolar democrática o gestor da escola pesquisada possui? A pesquisa foi realizada num município do Estado do Maranhão, especificamente em Matões do Norte.

O objetivo geral da pesquisa foi compreender como o gestor escolar atua frente a proposta de gestão democrática e a contextualização da realidade escolar atual na escola pesquisada em Matões do Norte/Maranhão.

O estudo mostrou a importância gestão democrática na perspectiva escolar para o gestor escolar da escola pesquisada.

## **2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR**

Este estudo se insere num esforço a partir do contexto de gestão escolar de um mundo globalizado que exige mudanças e readequações, buscando um repensar de gestão educacional a partir de uma proposta de análise da escola compreendida como uma organização. Compreendendo que se vivem numa sociedade de classes, pode-se constatar que os interesses destas classes são diferentes e até mesmo antagônicos.

A gestão escolar indica a análise dos componentes organizacionais da escola que remetem para a sensibilização de educadores e educandos para as implicações desses componentes nos comportamentos, atitudes e resultados a nível escolar. De acordo com Luck (2006, p.34) “o conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, modo a promover maior efetividade do conjunto”.

Nesse contexto é importante ressaltar, que as atividades exercidas na escola devem ser de responsabilidade não somente envolvidos diretamente no processo pedagógico, mas, também, de todos da comunidade em prol de uma escola cidadã e o seu projeto político pedagógico.

Libâneo (2018) nos diz que a organização e a gestão dizem respeito ao conjunto das condições e dos meios que são mobilizados para fazer funcionar a instituição e para que os objetivos educacionais sejam alcançados. Sobre estes meios e estas condições, o citado autor descreve:

[...] referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (Libâneo 2018, p.293).

A organização e a gestão da escola correspondem às necessidades das instituições escolares disporem das condições e dos meios para a realização e efetivação de seus objetivos específicos de forma a promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao funcionamento da escola e do trabalho escolar, a partir do envolvimento da comunidade nas atividades da escola. No entanto, alerta-se para o fato de que a organização escola, apesar de se apresentar tradicionalmente como uma estrutura fortemente burocrática, distingue-se em sua natureza de uma organização empresarial, apresentando-se com o uma instituição relativamente autônoma, no entanto complexa e contraditória, assim como é a sociedade na qual ela está inserida.

Vale ressaltar que a escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas, constitui, também, o local em que os profissionais desenvolvem seu profissionalismo, ou seja, um espaço de formação, transformação e aprendizagem construído por seus sujeitos, em lócus onde os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e formar-se continuamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar.

É importante destacar também, que é fundamental a aprendizagem da escuta, ou seja, é imprescindível que educadores e educadoras estejam dispostos a ouvir o outro, quer seja colega de trabalho, quer seja aluno, e pais ou responsáveis. São essas representações que constroem as imagens mais sensíveis da realidade escolar.

## 2.1 O TRABALHO DE GESTORES NA ESCOLA DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Ao tratar-se do papel e da ação de gestores escolares, é necessário destacar, também, outros aspectos relacionados aos princípios, fundamentos e intencionalidades, haja vista a sua importância para a efetivação da gestão sócio inclusiva. Libâneo (2018, p. 207) diz que:

[...] precisam reconhecer que seu trabalho tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, seu trabalho está a serviço das pessoas e da organização requerendo deles uma formação específica para buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho em conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar e prestar apoio logístico aos professores na sala de aula.

A atuação dos gestores em exercício precisa ser permanente e calçada em princípios, valores, atitudes e práticas que promovam a construção de um passo autônomo e participativo, abrangendo uma postura de envolvimento e de tomada de decisões de diversos segmentos sociais. Trata-se de uma

construção coletiva. Assim, a ideia de gestor escolar está intimamente relacionada a organização do trabalho pedagógico.

Uma gestão escolar deve ser exercida por um educador que possua uma formação pedagógica e visão administrativa baseadas na efetiva participação de todos os envolvidos no ato educativo. Portanto, administrar significa também está aberto as reflexões, discussões, a mudanças continuas ao trabalho em equipe, a formação continua e ao aperfeiçoamento constante. De acordo com Paro (2005, p. 81), “a administração escolar, a análise de suas relações com a transformação social deve passar, necessariamente, pelo exame das condições de possibilidade da própria educação escolar enquanto elemento de transformação social”.

Nesse contexto a figura do diretor/gestor é instigada a um repensar em sua forma de dirigir a escola para assim poder acompanhar as novas demandas da sociedade o que inclui mudanças em sua formação, seu modo de pensar, sua forma de tornar a escola em um espaço reflexivo e de aprendizagem para todos. Assim:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os fiscalizadores ou menos, ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2004, p.35).

Dentro desse novo modelo de gestão, o conselho escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola na medida que deve reunir diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade escolar para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto (Prais, 2003).

O Conselho escolar em sintonia com a administração da escola visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativas, financeiras e político-pedagógico. Ele se constitui, portanto, numa forma colegiada de gestão democrática. Neste ínterim, a gestão na escola deixa de ser exercida por uma só pessoa – a diretora ou diretor – e passa a ser exercida por um colegiado que congrega os diversos segmentos da escola e a comunidade local.

Gestores articuladores devem ser capazes de dividir o poder de decisão e de deliberação sobre assuntos escolares com professores, funcionários da escola, pais de alunos, alunos da comunidade local, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da escola como no Conselho desta. A sua liderança pode ser expressa pelo desempenho escolar dos alunos e no resultado das suas aprendizagens (Paro, 2005).

## 2.2 A GESTÃO E PRÁTICA ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Ao longo da história do Brasil, percebemos a presença de um regime social autoritário e democrático, onde escola enquanto instituição formadora vem se transformando, ela deixa de ser uma instituição engessada, autoritária e vem tornando um espaço democrático, na qual os profissionais são participativos, responsáveis, aptos para novos desafios.

Segundo Lück (2006), a educação na sociedade do conhecimento desempenha um posicionamento real, pois os sujeitos envolvidos exercem um posicionamento ativo acerca do posicionamento das pessoas enquanto sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pelos processos sociais e das instituições em que estão inseridos. Vale ressaltar que as ações desenvolvidas não são neutras, muito menos isoladas, nenhuma delas será capaz de por si só promover avanços consistentes e duradouros na escola.

O gestor escolar tem um papel fundamental na construção de novos ares, pois ele possibilita uma articulação coletiva entre os sujeitos, onde ele tem um posicionamento e compromisso coletivo para a transformação da realidade escolar. Nessa perspectiva, o gestor é um gerador de ideias, pensamentos, orientador e principalmente um líder, que busca e insere na escola novas possibilidades para organizar o processo educativo. O gestor tem o poder de romper com tabus e ir além do tradicional, assim como possibilita aos agentes educativos refletir em prol da melhoria escolar (Silva, 2017).

O gestor escolar deve sair da condição de poder absoluto, compartilhando as tomadas de decisões de forma coletivas. Seu discurso deve ser em prol da melhoria escolar, ou seja, ele deve buscar soluções de conflitos levando em consideração o contexto em que a comunidade está inserida. Medeiros (2003, p.61) entende que a gestão democrática da educação

está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate.

O gestor deve ampliar sua visão de liderança compartilhada “cumprindo o papel final da escola, que é a formação de um sujeito crítico, capaz de interpretar e entender seu papel perante a sociedade em que ele está inserido” (Silva, 2017, p. 170). Neste sentido, temos que compreender que a gestão democrática nada mais é que uma gestão de tomada de decisão compartilhada, em que todos tenham voz e ação, para que de fato ocorra um processo democrático no interior da escola.



Cabe às comunidades educacionais, lideradas por seus respectivos gestores juntamente com sua equipe pedagógica, se unirem para a ampliação da democracia na escola com prioridade a assuntos que favoreçam a educação de qualidade e igualitária a todos, de modo que avance para uma instituição, que possa de fato caminhar para uma educação formadora de cidadãos, críticos e conscientes de seus direitos e deveres dentro da sociedade.

A gestão da educação e da escola que pretende ser democrática, só será possível se, além do amparo legal, forem geradas as condições materiais e se houveram mudanças de posturas de seus gestores e da comunidade escolar, no que diz respeito à produção e circulação de bens e serviços e nas relações entre seus pares e diferentes segmentos que compõem as organizações educativas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 3º, inciso VIII, vem indicar a participação de todos não só na gestão da escola, mas, também na construção do projeto pedagógico, de acordo com a regulamentação em leis municipais. (Brasil, 2017). Assim, a reivindicação de ampliação de espaços institucionais de participação e deliberação junto aos órgãos governamentais que fazia parte das lutas políticas pela democratização da sociedade se concretiza nos sistemas de ensino com a organização desses espaços colegiados nas instâncias de poder.

Conforme Luck (2006), é fundamental compreender que os órgãos colegiados devem funcionar nas escolas como mecanismo de democratização e favorecer a gestão colegiada de todas as dimensões do processo pedagógico. Neste sentido, o princípio básico deverá ser a busca e promoção da autonomia e da participação dos setores que compõem a escola, isto é, pedagógico, administrativo e financeiro. Neste sentido, o Conselho escolar é uma estrutura principal dos órgãos colegiados, haja vista que ele é o órgão consultivo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática na escola (Libâneo, 2018). Sua tarefa mais importante é acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e, nela, o processo de ensino aprendizagem. Assim, a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político-pedagógico.

Uma das grandes vantagens da elaboração coletiva do projeto pedagógico da escola é possibilitar aos profissionais da educação e aos alunos a vivência do processo democrático. Nisso consiste a formação do cidadão capaz de ter inserção social crítica. Portanto, todos têm a necessidade de aprender e conviver e trabalhar democraticamente. A formulação conjunta de projeto pedagógico cria, pois, um espaço privilegiado de vivência democrática. Segundo Prais (2003, p. 82)

A administração colegiada, ao se efetivar como prática democrática de decisões, deve ser capaz de garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola e, por extensão, na comunidade social.



### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada numa escola da rede pública de ensino do Município de Matões do Norte/Maranhão, no ano de 2021. O método de procedimento utilizado foi estudo de caso. Segundo Triviños (1995), é um estudo de unidade que se analisa profundamente. Os instrumentos de coleta de dados que utilizamos foi a entrevista, aplicada ao Gestor escolar. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, organizadas em roteiros prévios, de forma que possam ser modificados durante o percurso (Gressler, 2003).

A forma de análise dos dados se deu por meio das respostas dos sujeitos da pesquisa, as quais foram articuladas com interpretações do investigador de acordo com os eixos teóricos da temática sobre gestão democrática escolar. Para atender essa perspectiva metodológica desenvolveu-se uma abordagem qualitativa das ciências sociais. Neste sentido, Goldenberg (2004, p. 14) diz que: “Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc”. Assim, utilizamos todo o processo metodológico descrito acima para colher informações e tecer considerações sobre o objeto da pesquisa sobre o gestor escolar frente a gestão democrática.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão democrática é um princípio que compreende diversos setores, tais como pedagógico, administrativas dentre outros ligados a escola. Todavia, ela permite que as instituições escolares no exercício da democratização o da gestão ao mesmo tempo que possibilita melhorias no processo educacional.

Assim, o gestor escolar tem a responsabilidade em organizar e gerir de forma positiva a instituição educativa, possibilitando que o processo político pedagógico da escola se efetive de forma eficiente. Ainda sobre a ótica do gestor escolar e da gestão democrática na escola, verificamos que de acordo com os depoimentos do gestor entrevistado o mesmo tem uma noção básica do que seja gestão democrática. Eis sua resposta: **“A gestão democrática é quando abrimos o espaço para discutirmos para alinhar o ensino aprendizagem dos nossos alunos” (Gestor, 2021).**

De acordo com as respostas do entrevistado, há um entendimento parcial sobre gestão democrática na escola. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
**I -** Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 2017, p.5).

Assim, analisando a fala do gestor, percebemos que o mesmo se refere a gestão democrática como o momento de organizar ideias entre os/as professores/as para melhoria do ensino e aprendizagem. Porém, a gestão democrática é muito além de organizar conteúdos para aperfeiçoar o ensino com a finalidade de melhorar a aprendizagem do/a educando/a. Partindo dessa ideia, a gestão democrática de acordo com Silva (2017, p.169):

a gestão escolar democrática significa promover a redistribuição de responsabilidades, ideias de participação, trabalho em equipe, decisão sobre as ações que serão desenvolvidas, análise de situações em conjunto. Além de promover confronto de ideias, procurando, assim, o êxito de sua organização através de uma atuação consciente dos envolvidos

Foi questionado ao gestor como ocorre o processo de gestão democrática na escola. Segundo o entrevistado: **“Trabalhamos com a participação dos profissionais da escola assim inserido e também com opinião da classe estudantil e comunidade local” (Gestor, 2021).**

De acordo com a resposta do entrevistado, verificamos *in locus*, que na escola pesquisada há uma gestão participativa, ou seja, tanto os profissionais de educação, alunos e a comunidade do entorno da escola tem voz nas decisões da escola. Conforme Jardúlio e Vasques (2020, p.4), “somente é possível trabalhar de forma democrática se o trabalho for coletivo, eis então importância da participação de todos os envolvidos”. Assim, a gestão possibilita a participação de todos os agentes da educação e a comunidade, e essa gestão deve ser participativa, onde todos e todas devem ser protagonistas (gestor, professor, discentes, e a comunidade no entorno da escolar).

Sobre gestão democrática participativa, Araújo (2010, p.14) nos esclarece que:

A gestão participativa corresponde a uma unidade de princípios e ações que viabiliza e permite mediar o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões necessárias à promoção das metas para o bem de todos. Além disso, tem o intuito de melhorar as relações no ambiente escolar, pois proporciona a participação de todos dando opiniões, decidindo ações, programando metas, ou seja, valorizando as ideias dadas por todos independente do cargo ou função que exerça dentro dela.

Acrescentamos que a participação da comunidade nas questões escolares é respaldada pelo inciso VI do artigo 12 da Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) onde afirma que: “... articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Brasil, 2017, p.4)”. Além disso no inciso VI do artigo 13, é reservada a função dos/as professores/as “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Brasil, 2017, p.5).

Perguntamos ao entrevistado (gestor) se a comunidade escolar participa das tomadas de decisões acerca do futuro da escola. Respondeu: **“Sim. Estamos abertos a novas ideias, nossos professores e a comunidade escolar, assim como pais ou responsáveis de alunos sempre tem voz, nossa instituição, trabalhamos de forma democrática e participativa, apesar de poucos pais ou responsáveis estarem presente em nossas reuniões, mas nossa escola está de portas abertas”.** (Gestor, 2021).

De acordo com a resposta do entrevistado, a escola possibilita a participação dos pais, ou responsáveis na realidade da escola, porém a presença deles são escarças durante as reuniões, todavia a escola está sempre à disposição para agregar a comunidade na realidade escolar. Libâneo (2018, p.89) destaca que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar”. Dessa maneira, é de suma importância em promover a participação de todos os sujeitos que fazem parte do processo educativo.

Outro ponto importante abordado na pesquisa diz respeito como a escola possibilita a integração da comunidade na instituição escolar. Percebemos que o gestor respondeu com segurança sobre a inserção da comunidade nas decisões da escola. O gestor adjunto destacou que: **“Convocando para participar das reuniões para tornamos decisão do funcionando da escola. Sempre fazemos isso, visto que é responsabilidade da escola proporcionar a comunidade escolar a participação efetiva na realidade escolar. Uma gestão escolar que não insere a comunidade nas decisões da escola, não pode ser considerada como democrática e muito menos participativa, levantamos a bandeira de que todos devem estar presentes em nossas reuniões e ter voz”.** (Gestor, 2021).

Consideramos que é necessário que as instituições escolares estejam sempre abertas para receber toda a comunidade escolar, como preconiza os documentos norteadores de uma gestão democrática e participativa. Vale ressaltar também que as tomadas de decisões no âmbito escolar devem estar de acordo com as leis e diretrizes da educação nacional, possibilitando um compromisso, responsabilidade e transparência em seus atos, cabendo ao gestor proporcionar essa realidade em prol de um convívio social harmônico no espaço escolar.

Podemos inferir que a gestão democrática escolar só se efetivará com a participação de toda comunidade de forma coletiva. A associação de pais, mestres e funcionários (APMF) encontra-se no âmbito da participação, na qual deve reunir pais dos discentes, professores, funcionários técnico-administrativos e a presença de educandos maiores de 18 anos, além de que “costuma funcionar mediante uma diretoria executiva e de um conselho deliberativo” (Libâneo, 2018, p.130).

Por fim perguntamos ao nosso entrevistado, quais os desafios da gestão escolar frente a realidade na qual a escola está inserida. Assim, respondeu: **“Hoje estamos trabalhando para quebrar barreiras, e para que nossos alunos não abandone a escola para trabalhar em outros Estados. Esse é um grande desafio que encontramos aqui em nossa instituição, o abandono escolar para procura de emprego fora de nosso Estado”.** (Gestor, 2021).

Consideramos importante a resposta do nosso entrevistado, visto que em muitas escolas, em especial do interior no Maranhão é frequente a evasão escolar ligado a questões econômicas e sociais. Sobre essa ótica, muitos alunos/as deixam de frequentar a escola para trabalhar, todavia, quando chegam no local de trabalho se deparam com uma realidade totalmente diferente do que imaginavam, tipo: condições de insalubridade, direitos trabalhistas negados, ou até mesmo tornam-se escravizados em fazendas. Azevedo (2011, p.05), reforça a discussão quando afirma que:

O problema da evasão e da repetência escolar no país tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas redes do ensino público, pois as causas e consequências estão ligadas a muitos fatores como social, cultural, político e econômico, como também a escola onde professores têm contribuído a cada dia para o problema se agravar, diante de uma prática didática ultrapassada.

Esses fatores são preponderantes no processo de evasão escolar que não é uma realidade somente nas escolas do Maranhão. Sobre essa assertiva Queiroz (2011, p. 02) descreve:

A evasão escolar, que não é um problema restrito apenas a algumas unidades escolares, mas é uma questão nacional que vem ocupando relevante papel nas discussões e pesquisas educacionais no cenário brasileiro, assim como as questões do analfabetismo e da não valorização dos profissionais da educação, expressa na baixa remuneração e nas precárias condições de trabalho.

Consideramos que é de suma importância que a gestão escolar junto com a comunidade escolar se articule para frear a evasão de alunos/as num trabalho conjunto entre a gestão escolar, secretarias de educação, conselho tutelar e demais órgão responsáveis para criarem estratégias efetivas que impeçam a evasão tão presentes na realidade escolar brasileira.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que ao longo da discussão, a gestão democrática escolar deve acontecer com a participação efetiva de toda a comunidade escolar, visto que ela é a mola propulsora dessa gestão. Assim, é de suma importância que a comunidade escolar participe das decisões da escola, e esta deve deixar de ser um expectador passivo, tornando-se um agente ativo. Todavia, sabemos que é um desafio

para os gestores, possibilitar a inserção da comunidade escolar nas tarefas da escola, porém precisa-se usar de mecanismos para estimular essa participação.

A gestão democrática é uma ação participativa de todos, onde toda a comunidade escolar possa dividir suas funções e responsabilidade em prol de um objetivo comum que é o sucesso do/a aluno/a, tornando-o/a um sujeito crítico e capaz de compreender seu papel e suas funções dentro do contexto ao qual está inserido.

O gestor desempenha o papel de líder, capaz de criar estratégias democráticas, assim como propor melhorias no espaço escolar, possibilitando boas práticas de relacionamento interpessoal, criando uma ponte de comunicação efetiva com os sujeitos da comunidade escolar, na perspectiva de propor uma liderança compartilhada.

Vale ressaltar que o gestor deve propor contribuições significativas para a progresso da qualidade do ensino e aprendizagem e do desenvolvimento dos educandos/as, e isso se dar com a participação efetiva dos pais/mães ou responsáveis, da comunidade interna e externa da escola.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. C. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGE/UnB, Brasília, 2000.
- ARAÚJO, R. M. G. A Gestão Escolar Participativa e o papel do Diretor na busca da Transformação: reflexões teóricas e práticas. Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/907/Araujo\\_Rosangela\\_Maria\\_Garcia\\_de.pdf?sequencia=1#:~:text=Diante%20do%20estudo%20realizado%2C%20entendemos,participativa%2C%20transforma%C3%A7%C3%A3o%2C%20ambiente%20escolar](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/907/Araujo_Rosangela_Maria_Garcia_de.pdf?sequencia=1#:~:text=Diante%20do%20estudo%20realizado%2C%20entendemos,participativa%2C%20transforma%C3%A7%C3%A3o%2C%20ambiente%20escolar). Acesso em: 25 nov. 2024.
- AZEVEDO, F. V. M. Causas e consequências da evasão escolar no ensino de jovens e adultos na escola municipal “Expedido Alves”, 2011. Disponível em: [http://webserver.falnatal.com.br/revista\\_nova/a4\\_v2](http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v2). Acesso em: 25 nov. 2024.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2023. Disponível em: <https://bdt.al.ce.gov.br/index.php/constituicao-federal/constituicao-federal-em-pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. IFPB, 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/ead/assuntos/pasta-legislacoes/e-tec/lei-9394-ldb.pdf/view>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- GADOTTI, M. Concepção Dialética da Educação. 7. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2004.
- GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.
- GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JARDÚLIO, T. P.; VASQUES, L. V. A importância da gestão democrática no âmbito escolar atual. 2020. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/446/1/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20GEST%C3%83O%20DEMOCR%C3%81TICA%20NO%20%C3%82MBITO%20ESCOLAR%20ATUAL.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2018.
- LUCK, H. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- MEDEIROS, I. L. A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- PRAIS, M. Administração colegiada na escola pública. Campinas: Papirus, 2003.

QUEIROZ, L. D. Um estudo sobre a evasão escolar: para se pensar na inclusão escola, 2011. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/lucileidedomingosqueirozt13.rtf>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SILVA, J. N. Os desafios da gestão democrática. In: Educere, 2017, Curitiba. III CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO. Curitiba: EDITOR, 2017. p. 16997-17009.

TRIVIÑOS, A. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.