



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA REDE PÚBLICA: REFLEXOS NO
CONTEXTO ESCOLAR NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ CANDIDO ROSA

Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

Asunción – Paraguay

2025

Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA REDE PÚBLICA: REFLEXOS NO
CONTEXTO ESCOLAR NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ CANDIDO ROSA**

Dissertação apresentada para o Programa em Maestria en Ciencias de la Educación na Faculdade de Ciências em Educação e de Comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante

Asunción, Paraguay

2025

Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA REDE PÚBLICA: REFLEXOS NO
CONTEXTO ESCOLAR NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ CANDIDO ROSA
Asunción (Paraguay)

Tutor: Prof. Dr^a Marta Suely Alves Cavalcante.

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. p. 226 - UAA, 2025

Palavras-Chave:

1-Gestão democrática, 2-Gestão Escola, 3-Comunidade escolar.

Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA REDE PÚBLICA:
REFLEXOS NO CONTEXTO ESCOLAR NO COLÉGIO ESTADUAL
JOSÉ CÂNDIDO ROSA**

Esta Dissertação foi avaliada e aprovada em ____/____/____ para obtenção do título de
Maestria en Ciencias de la Educación, pela Universidad Autónoma de Asunción- UAA

Drº Avaliador

Drº Avaliador

Drº Avaliador

DEDICATÓRIA

Com gratidão dedico este trabalho a Deus. Pois devo a ele tudo que sou. Aos meus pais José Ferreira e Flauzina Alves. Ao meu cônjuge, aos nossos Filhos muito obrigada por tudo.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todos que, de maneira incondicional, estiveram ao meu lado durante esses anos de esforço, estudo e superação. A jornada até aqui foi marcada por desafios e renúncias, mas também por muitos momentos de apoio, inspiração e companheirismo. Aos amigos que, em várias ocasiões, compreenderam minha ausência e respeitaram minha dedicação exclusiva a esta empreitada, sou imensamente grata.

À minha família, dedico com especial gratidão este trabalho. Agradeço profundamente aos meus pais, José Ferreira e Flauzina Alves, que com coragem e generosidade abdicaram de seus próprios sonhos e interesses para garantir que eu pudesse trilhar meu próprio caminho, buscando sempre minha realização e felicidade. Vocês foram minha base, minha segurança e meu alicerce em cada etapa, e nada disso teria sido possível sem o exemplo de força e dedicação que recebi em casa. Ao meu cônjuge, cujo apoio constante foi meu pilar nos dias mais desafiadores, e aos nossos filhos, que mesmo com minha ausência em diversos momentos sempre me deram motivos para seguir em frente. Vocês foram minha força e inspiração, e é com amor e profunda gratidão que dedico também a vocês esta conquista.

Agradeço com carinho a todos os professores e colegas de curso, cuja convivência tornou essa experiência mais leve e significativa. Um agradecimento especial vai para minha orientadora de estágio, professora Dra. Marta Suely Alves Cavalcante. Sua orientação cuidadosa, paciência e dedicação foram inestimáveis, e suas orientações, em cada fase deste trabalho, foram faróis que iluminaram o caminho. Obrigado por compartilhar não só seu conhecimento, mas também seu entusiasmo e apoio incansáveis, que foram essenciais para que eu pudesse concluir este projeto com confiança.

Agradecemos sinceramente à equipe do Colégio Estadual José Cândido Rosa pela oportunidade de fazer esta pesquisa e pela colaboração com informações essenciais para este trabalho. Vocês me abriram as portas e confiaram em mim para explorar o tema tão importante para a sociedade.

Por fim, à Universidade Autônoma de Assunção, expressei minha gratidão pelo acolhimento caloroso, que me fez sentir em casa mesmo em outro país. Esta experiência de academia. No mais agradeço a todos que, direta ou indiretamente, desenvolvemos para esta conquista, deixo meu mais sincero agradecimentos. Este trabalho reflete cada apoio e gesto de incentivo que recebo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	58
Figura 2 - Desenho da investigação	60
Figura 3 - Localização Geográfica do Brasil	61
Figura 4 - Localização Geográfica do Estado de Goiás	62
Figura 5 - Localização Geográfica da Cidade de Aragoiânia no Estado de Goiás – Brasil	63
Figura 6 - Cidade de Aragoiânia	64
Figura 7 - Praça matriz de Aragoiânia	64
Figura 8 - Imagem atual do Colégio Estadual José Cândido Rosa – CEJCR	66
Figura 9 - Imagem da estrutura interna do CEJCR	66
Figura 10 - Imagem da salas CEJCR	67
Figura 11 - Imagem da quadra de esportes do CEJCR	67
Figura 12 - Imagem da Biblioteca do CEJCR	68
Figura 13 - Imagem da secretária e área Administrativa do CEJCR	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de contribuições dos participantes da pesquisa	72
Tabela 2 - Participantes da Pesquisa	77
Tabela 3 - Técnicas utilizadas na pesquisa	78
Tabela 4 - Identificação dos Grupos	86
Tabela 5 - Apresentação de categorias	92

LISTA DE ABREVIATURAS

CRE	Coordenação Regional de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CEJCR	Colégio Estadual José Cândido Rosa
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
SEDUC-GO	Secretária de Estado da Educação de Goiás
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar
TDIC	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
RESUMEM.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUÇÃO À INVESTIGAÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA	
EDUCAÇÃO	5
1.1 Princípios da gestão democrática na educação.....	6
1.2 A gestão escolar na perspectiva democrática	9
1.4 Papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) na gestão democrática.....	14
1.5 Legislação e normativas que regem a gestão escolar no Brasil	16
1.6 Avanços da gestão democrática	19
2 FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA	
DE ENSINO.....	23
2.1 Participação da comunidade escolar na tomada de decisões em uma gestão democrática	25
2.2 Aspectos pedagógicos da gestão escolar e sua relação com a gestão democrática na escola	27
2.3 Vínculo entre gestão escolar e desenvolvimento socioemocional dos estudantes	29
3 A EDUCAÇÃO NO BRASIL EM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO ...	32
3.1 Gestão democrática no estado de Goiás	35
3.2 Gestão democrática no município de Aragoiânia no Colégio Estadual José Candido Rosa.....	38
4 DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DA GESTÃO	
EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	41

4.1 Capacitação de gestores e professores.....	43
4.2 Políticas educacionais que analisam o papel das políticas governamentais na implementação da gestão democrática.....	45
5 MARCO METODOLÓGICO	49
5.1 Justificativa da Investigação.....	50
5.2 Problema da Investigação.....	52
5.3 Objetivos da Pesquisa.....	54
5.3.1 Objetivo Geral	55
5.3.2 Objetivos Específicos	55
5.4 Desenho Metodológico.....	55
5.5 Contexto Espacial e Socioeconômico da Pesquisa.....	60
5.6 Delimitação da Pesquisa.....	64
5.7 Participantes da Pesquisa.....	69
5.7.1 Professores das turmas de 1º ao 3º série do Ensino Médio.....	72
5.7.2 Gestores escolares (Gestor, Coordenador e Secretário).....	74
5.7.3 Alunos da unidade escolar do 1º à 3ª série do Ensino Médio	75
5.7.4 Pais ou responsáveis de alunos	75
5.8 Técnicas e Instrumentos da Coleta de Dados	77
5.8.1 Entrevistas Aberta	79
5.8.2 Observação Participante.....	79
5.8.3 Validação dos Instrumentos	81
5.8.4 Análise e interpretação dos Dados	82
5.9 Procedimento para Coleta de Dados	84
5.10 Questões Éticas.....	86
5.11 Riscos da Pesquisa.....	87
5.12 Benefícios da pesquisa	88
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	89

CONCLUSÕES.....	181
SUGESTÕES.....	185
REFERÊNCIA.....	186
ANEXOS.....	193

RESUMEM

La tesis de maestría titulada *Gestión Educativa Democrática en la Red Pública: Reflexos en el Contexto* se realizó en el Colégio Estadual José Cândido Rosa, en Aragoiânia-GO, con el objetivo de investigar los impactos de la gestión democrática en las escuelas públicas. El estudio busca comprender cómo esta forma de administración puede influir positivamente en el desarrollo de la educación pública y en el involucramiento de la comunidad escolar. La pregunta central de la investigación es: ¿Cómo puede implementarse la gestión educativa democrática de manera eficaz para fomentar la participación activa de la comunidad escolar y mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas? El objetivo general es analizar los efectos de la gestión democrática en las escuelas públicas, explorando cómo la participación de diferentes segmentos, como coordinadores, docentes, estudiantes y padres o tutores, impacta en la calidad de la educación. Para responder a este propósito, se establecieron los siguientes objetivos específicos: conocer la integración de la comunidad escolar en el proceso de toma de decisiones de la gestión educativa democrática, buscando la participación activa de padres o tutores, estudiantes y docentes; identificar los principales obstáculos para la implementación efectiva de la gestión educativa democrática en la escuela; y verificar cómo la gestión educativa puede contribuir a la ampliación de las estructuras democratizadoras y, consecuentemente, favorecer el ejercicio de la participación popular. Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas abiertas con gestores, docentes, estudiantes y padres o tutores, además de la observación de los participantes de estos grupos. La investigación adopta una tipología descriptiva, un paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo con la intención de comprender los significados que los individuos atribuyen a las características sociales y sus interacciones. Participaron en la investigación los docentes, gestores (coordinadores/secretarios), padres o tutores y estudiantes. A los participantes se aplicaron técnicas cualitativas, entre ellas entrevistas abiertas y observación participante, lo que permitió a la investigadora acompañar el día a día escolar y verificar cómo se manifiesta la gestión democrática. La investigación concluye que la gestión democrática tiene el potencial de mejorar la calidad de la enseñanza y promover un entorno escolar más inclusivo, siempre que sea implementada de manera efectiva, con la participación de todos los actores involucrados. Se destaca que, aunque existe una conciencia sobre la importancia de la gestión democrática, su implementación enfrenta desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de capacitación. Sin embargo, en las escuelas donde la gestión democrática ha sido consolidada, como en el Colégio Estadual José Cândido Rosa, se observó un ambiente más inclusivo, con una mayor participación de estudiantes y padres en las decisiones, promoviendo un entorno más colaborativo y participativo.

Palabras clave: Gestión democrática, Gestión escolar, Comunidad escolar.

RESUMO

A dissertação de mestrado intitulada *Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto* foi realizada no Colégio Estadual José Cândido Rosa, em Aragoiânia-GO, com o objetivo de investigar os impactos da gestão democrática nas escolas públicas. O estudo busca compreender como essa forma de administração pode influenciar positivamente o desenvolvimento da educação pública e o envolvimento da comunidade escolar. O problema central da pesquisa é: Como a gestão educacional democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas? O objetivo geral é analisar os reflexos da gestão democrática nas escolas públicas, explorando como a participação de diferentes segmentos, como coordenadores, professores, alunos e pais ou responsáveis, impactam na qualidade da educação. Para responder a esse propósito, foram traçados os seguintes objetivos específicos, Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais ou responsáveis, alunos e professores. Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola. Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular. As técnicas de coleta de dados empregadas incluem entrevistas abertas com gestores, professores, alunos e pais ou responsáveis, além da observação dos participantes desses grupos. A pesquisa adota tipologia descritiva, paradigma interpretativo e enfoque qualitativo com a intenção de compreender os significados que os indivíduos atribuem às características sociais e às suas interações. Participaram da pesquisa os professores, gestores (coordenadores /secretários) Pais ou responsáveis e alunos. E para os participantes forma aplicadas técnicas qualitativas, dentre elas entrevista aberta e observação participante. Isso permitiu à pesquisadora acompanhar o cotidiano escolar e verificar como a gestão democrática se manifesta. A pesquisa conclui que a gestão democrática tem o potencial de melhorar a qualidade do ensino e promover um ambiente escolar mais inclusivo, desde que seja implementada de forma efetiva, com a participação de todos os atores envolvidos. destaca-se que, embora haja conscientização sobre a importância da gestão democrática, sua implementação enfrenta desafios, como a resistência à mudança e a falta de capacitação. No entanto, em escolas onde a gestão democrática foi consolidada, como no Colégio Estadual José Cândido Rosa, observou-se um ambiente mais inclusivo, com maior participação de alunos e pais nas decisões, promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo.

Palavras chaves: Gestão democrática, Gestão Escola, Comunidade escolar.

ABSTRACT

The master's thesis entitled Democratic Educational Management in the Public Network: Reflections in the Context was conducted at Colégio Estadual José Cândido Rosa in Aragoiânia-GO, aiming to investigate the impacts of democratic management in public schools. The study seeks to understand how this form of administration can positively influence the development of public education and the involvement of the school community. The central research question is: How can democratic educational management be effectively implemented to foster active participation of the school community and improve the quality of education in public schools? The general objective is to analyze the effects of democratic management in public schools, exploring how the participation of different groups, such as coordinators, teachers, students, and parents or guardians, impacts the quality of education. To address this purpose, the following specific objectives were outlined: to understand the integration of the school community in the decision-making process of democratic educational management, aiming for active involvement of parents or guardians, students, and teachers; to identify the main obstacles to the effective implementation of democratic educational management in schools; and to examine how educational management can contribute to expanding democratizing structures and consequently favor the exercise of popular participation. Data collection techniques included open interviews with managers, teachers, students, and parents or guardians, as well as participant observation. The research adopts a descriptive typology, an interpretive paradigm, and a qualitative approach to understand the meanings individuals attribute to social characteristics and their interactions. The participants included teachers, managers (coordinators/secretaries), parents or guardians, and students. Qualitative techniques, such as open interviews and participant observation, were applied to the participants. This allowed the researcher to observe the school's daily life and verify how democratic management manifests itself. The research concludes that democratic management has the potential to improve the quality of education and promote a more inclusive school environment, provided it is effectively implemented with the participation of all involved actors. It is emphasized that, although there is awareness of the importance of democratic management, its implementation faces challenges, such as resistance to change and lack of training. However, in schools where democratic management has been consolidated, such as Colégio Estadual José Cândido Rosa, a more inclusive environment was observed, with increased participation of students and parents in decision-making, promoting a more collaborative and participatory atmosphere.

Keywords: Democratic management, School management, School community.

INTRODUÇÃO À INVESTIGAÇÃO

A temática da Gestão Educacional Democrática é de suma importância no cenário atual da educação. Criar um ambiente escolar inclusivo, que fomente a colaboração e promova a integração da comunidade acadêmica, é fundamental para melhorar a qualidade da educação e para o desenvolvimento integral dos alunos. A gestão democrática nas escolas brasileiras visa assegurar a participação efetiva de todos os membros da comunidade educacional, incluindo professores, estudantes, pais, funcionários e outros atores locais. Por meio desse modelo, busca-se garantir uma tomada de decisões transparente, uma autonomia tanto pedagógica quanto administrativa, além de valorizar a diversidade e promover a equidade no ambiente escolar. A participação ativa de todos os envolvidos fortalece um espaço de convivência e aprendizado coletivo, no qual cada indivíduo tem a oportunidade de contribuir para o contínuo aprimoramento da educação.

Embora a experiência administrativa contribua com métodos e princípios aplicáveis à organização escolar, há diferenças significativas entre a gestão escolar e a de empresas industriais, comerciais ou de serviços. Essas diferenças se refletem nos processos organizacionais das instituições de ensino, que estão voltados para características pedagógicas específicas. Assim, a organização escolar envolve ordenar e estruturar ações para alcançar objetivos estabelecidos, sistematizando processos organizativos e efetivando princípios de coordenação e racionalização, conforme descrito por Oliveira et al. (2017, p. 316): "[...] a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos." Dessa forma, a estrutura escolar pode ser dividida em dois amplos domínios: a otimização do trabalho e a harmonização dos esforços humanos, que juntos formam a base teórica e prática da gestão educacional. Esse processo intencional e sistemático define a ação de gerir, com base em princípios administrativos que envolvem liderança e coordenação.

Paro (2016) enfatiza os princípios da gestão democrática na escola pública, ressaltando que a participação de todos os membros da comunidade escolar é essencial para garantir um ambiente de aprendizagem inclusivo e eficiente. Para ele, a gestão democrática deve ser pautada pela transparência, valorização da diversidade de ideias e promoção do diálogo constante entre todos os envolvidos. Esses princípios contribuem diretamente para a melhoria da qualidade do ensino.

Oliveira et al. (2017) também abordam as formas de relacionamento espontâneo entre os membros da comunidade escolar, que influenciam o clima e o ambiente escolar em uma abordagem antropológica com foco psicológico. Essas interações refletem práticas culturais e subjetividades que moldam a organização e a gestão escolar. A cultura organizacional, assim, é influenciada por fatores sociais, psicológicos e culturais, que afetam o comportamento coletivo e individual, além de moldar diretrizes, normas e procedimentos administrativos.

A cultura organizacional se manifesta de duas formas: a cultura instituída, que se refere às normas e estruturas formais estabelecidas, e a cultura instituinte, que emerge das relações cotidianas entre os membros da escola. Como discutido por Oliveira et al. (2017, p. 320): "A cultura instituída refere-se às normas legais, à estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, às rotinas, à grade curricular, aos horários, às normas disciplinares etc. A cultura instituinte é aquela que os membros da escola criam, recriam, em suas relações e na vivência cotidiana."

Essa perspectiva destaca a peculiaridade cultural de cada escola, possibilitando adaptações, discussões e planejamentos que atendam às necessidades da equipe escolar. A cultura organizacional, portanto, está profundamente ligada ao projeto pedagógico, à gestão, ao currículo, ao desenvolvimento individual e à avaliação.

Nas escolas públicas, aprimorar a gestão democrática torna-se uma necessidade urgente, diante de desafios como recursos limitados, burocracia institucional e desigualdades sociais. Compreender a aplicação da gestão democrática nesse contexto, bem como seus reflexos nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, é de relevância crítica.

A escolha do tema "Gestão educacional democrática na rede pública: reflexos no contexto escolar no colégio José Cândido Rosa" justifica-se por várias considerações fundamentais. Primeiramente, é imprescindível reconhecer o papel central da educação no desenvolvimento de uma sociedade, e, por isso, torna-se essencial garantir que o sistema educacional seja não apenas eficiente, mas também inclusivo e democrático. A gestão educacional democrática na rede pública emerge como um componente crucial para alcançar esses objetivos, estabelecendo uma base sólida para a melhoria da qualidade da educação e a formação de cidadãos ativos e críticos.

Entretanto, a implementação eficaz dessa gestão na rede pública enfrenta inúmeros desafios. A compreensão desses obstáculos e a busca por soluções adequadas são aspectos centrais para promover uma gestão escolar mais democrática e eficiente. Um dos objetivos primordiais da gestão educacional democrática é fomentar a cidadania ativa, capacitando os

alunos a participarem de forma consciente e engajada na sociedade e no funcionamento das instituições democráticas. Nesse sentido, a pesquisa visa contribuir para a formação de cidadãos aptos a exercer seus direitos e deveres de maneira informada e crítica.

A cultura organizacional desempenha um papel significativo na maneira como a gestão educacional é implementada. Compreender a influência dessa cultura na gestão e na participação da comunidade escolar é essencial para promover mudanças significativas nas escolas públicas. Além disso, em um momento em que a educação enfrenta desafios globais, como os efeitos da pandemia, é fundamental identificar e aplicar soluções práticas que possam melhorar o sistema educacional. Nesse contexto, a pesquisa buscará práticas e estratégias bem-sucedidas que possam ser aplicadas nas escolas públicas para promover uma gestão mais democrática e uma educação de maior qualidade.

Ademais, o estudo não apenas fornecerá informações relevantes para a comunidade escolar e os formuladores de políticas educacionais, como também contribuirá para o avanço do debate sobre a gestão educacional democrática na rede pública. Ele servirá como base para futuras discussões e políticas que promovam uma educação pública mais inclusiva, participativa e de qualidade.

A pesquisa busca identificar oportunidades para integrar a comunidade escolar na gestão educacional democrática, bem como abordar os desafios associados à sua implementação. Para isso, serão investigadas questões centrais, como: Qual é a urgência de aprimorar a gestão educacional democrática nas escolas públicas diante de desafios como recursos limitados, burocracia e disparidades sociais? De que maneira a gestão democrática impacta as práticas pedagógicas e os resultados educacionais? Quais inovações podem ser observadas nas práticas de gestão e como influenciam a qualidade educacional? Quais são os principais desafios enfrentados na implementação da gestão democrática e como superá-los? Como a gestão democrática pode promover a equidade e reduzir desigualdades educacionais no contexto público? E, finalmente, como integrar a comunidade escolar de forma eficaz nessa gestão e otimizar sua participação?

A pergunta central da pesquisa, portanto, é: Como a gestão educacional democrática pode ser implementada de forma eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas?

A gestão democrática tem se destacado como um modelo de administração escolar que promove a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar no processo decisório e no desenvolvimento de políticas educacionais. Nesse contexto, **o objetivo geral** deste projeto é analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas.

A partir dessa análise, espera-se identificar práticas que fortaleçam a autonomia e o engajamento dos atores envolvidos, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo, participativo e de qualidade.

Para responder a esse propósito, foram traçados os seguintes **objetivos específicos**:

- ✓ Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais ou responsáveis, alunos e professores.
- ✓ Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.
- ✓ Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.

A pesquisa utiliza uma tipologia descritiva com paradigma interpretativo com a finalidade de entender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos sociais e suas interações dentro de uma abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados incluem entrevistas abertas com gestores, professores, alunos e pais ou responsáveis, e a observação participante com professores, gestores, alunos e pais ou responsáveis, isso permitiu à pesquisadora acompanhar o cotidiano escolar e verificar como a gestão democrática se manifesta.

Dessa forma, a dissertação é estruturada em partes distintas para abordar a implementação e os desafios da gestão educacional democrática no Colégio Estadual José Cândido Rosa, em Aragoiânia-GO.

Na primeira parte, o marco teórico fundamenta a discussão sobre a importância da gestão democrática no contexto educacional, examinando os princípios e as práticas que garantem a participação da comunidade escolar no processo decisório. A teoria inclui também uma revisão sobre o papel da legislação e das políticas públicas, enfatizando como essas diretrizes sustentam a construção de um ambiente colaborativo e inclusivo. Por fim, na parte do marco metodológico apresentou-se o percurso metodológico e a análise dos resultados alcançados, complementada pelas conclusões e sugestões.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

A gestão escolar democrática tem sido um tema amplamente discutido nos círculos acadêmicos e nos órgãos centrais dos sistemas de ensino no Brasil. Esta discussão é essencial para aprimorar a qualidade da educação pública, como destacado por especialistas. Para contextualizar esse tema, é importante considerar a evolução histórica, desde os primeiros agrupamentos humanos, passando pela democracia direta até a democracia representativa, que reflete o atual contexto socioeconômico e político do país.

Vasconcelos (2002, p. 50) argumenta que a “democracia representativa afasta o indivíduo do conceito de cidadão, pois faz com que as pessoas vejam o governo como algo externo a elas, pertencente naturalmente aos detentores do poder”.

Silva (2019) sugere que a democratização da gestão escolar não é um objetivo final, mas um meio para que a escola cumpra seu papel de oferecer um ensino de qualidade. Ele enfatiza a necessidade de uma qualidade educacional que leve em consideração a função social da escola, propondo uma revisão crítica dos conteúdos educacionais oferecidos, com o objetivo de proporcionar uma educação diferente daquela tipicamente associada à escola pública.

Desse modo a Gestão Democrática na Educação é um tema central e relevante no contexto educacional contemporâneo. Este modelo de gestão busca promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos educacionais, visando a construção de uma escola mais inclusiva, igualitária e participativa. No Brasil, a Gestão Democrática é um princípio constitucional, estabelecido no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, que preconiza a gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade escolar, professores, alunos e pais ou responsáveis, em todos os níveis de ensino.

Em trabalho publicado por Barcella (2023) discute a importância de considerar a gestão democrática na educação, conforme estabelecida na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996. O artigo propõe analisar o movimento da gestão democrática nessas leis em três contextos escolares diferentes. Ele destaca a relevância histórica do tema, identifica a presença da gestão democrática do ensino nas leis federais e, por meio de três pesquisas, examina as tentativas de implementação da gestão democrática em escolas atualmente. Barcella (2023) conclui que a educação brasileira aponta para alguns pontos em comum. Embora em contextos diferentes, a jovem democracia brasileira e seu impacto em uma cultura com pouca tradição de participação são questões presentes. Além disso, as desigualdades sociais e econômicas são consideradas, uma vez que as necessidades básicas muitas vezes não são atendidas.

A implementação da Gestão Democrática na Educação enfrenta desafios, principalmente relacionados à cultura organizacional das escolas, que muitas vezes reproduzem práticas autoritárias e centralizadoras. No entanto, diversos avanços têm sido observados, com a criação de mecanismos de participação como os conselhos escolares, grêmios estudantis e outras instâncias de decisão colegiada.

A Gestão Democrática na Educação não se restringe apenas às questões administrativas, mas também se relaciona diretamente com a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos. Estudos mostram que escolas com gestão democrática tendem a apresentar melhores resultados acadêmicos, maior engajamento dos alunos e uma maior integração com a comunidade.

Portanto, a Gestão Democrática na Educação é um princípio fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, que valorize a participação e a diversidade, e que reconheça a educação como um direito de todos e todas.

1.1 Princípios da gestão democrática na educação

A gestão democrática na educação fundamenta-se em princípios que buscam garantir a participação e a autonomia de todos os envolvidos no processo educativo. Entre os princípios fundamentais destacam-se a participação ampla e efetiva da comunidade escolar nas decisões, a transparência nas ações e na prestação de contas, a valorização da diversidade e o respeito aos direitos humanos.

Esses princípios têm como objetivo promover uma cultura democrática na escola, onde as relações são pautadas pelo diálogo, pela cooperação e pelo respeito mútuo. A gestão democrática também busca garantir a equidade no acesso à educação, combatendo todas as formas de discriminação e exclusão.

Compreendendo a centralidade dos princípios da gestão democrática para o entendimento sobre a concepção de liderança escolar que se consolidou no Brasil, a busca para situar a questão em um contexto da interpretação política desse tema se faz fundamental.

A temática de valorização da diversidade emergiu como um tema crucial no contexto educacional. De acordo com Martinelli e Perrude (2016, p.16), autores do estudo "os desafios da diversidade para a gestão escolar", essa temática tornou-se essencial devido à constatação de que a escola é um ambiente onde as diferenças são evidentes e constantes. Nesse contexto, a escola enfrenta desafios significativos relacionados à desconstrução de preconceitos e estereótipos já enraizados.

Segundo Gomes (2012) a diversidade é inerente ao ser humano, manifestando-se tanto na dimensão biológica quanto na cultural, e esses aspectos estão interligados. A autora enfatiza que "o ser humano, como parte da diversidade biológica, não pode ser compreendido fora do contexto da diversidade cultural" (Gomes, 2012, p. 20). Dessa forma, a diversidade é uma característica fundamental da experiência humana, e na escola, especialmente na pública, é onde as diversas manifestações da diversidade se encontram.

A respeito da diversidade o autor expõe que:

A diversidade, entendida como construção histórica, social, cultural e política das diferenças, realiza-se em meio às relações de poder e ao crescimento das desigualdades e da crise econômica que se acentuam no contexto nacional e internacional. Não se pode negar, nesse debate, os efeitos da desigualdade socioeconômica sobre toda a sociedade e, em especial, sobre os coletivos sociais considerados diversos (Gomes, 2012, p. 687).

De acordo com Cury (2005, p.30), o tópico voltado para educação, por sua vez, garante:

[...] art.206 o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas. O art. 210, refere-se aos currículos, cujo qual pede respeito aos “valores culturais e artístico”, nacionais e regionais. Do capítulo reservado à cultura o art. 215 afirma que o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

A realização de um mapeamento sobre o tratamento da gestão democrática nos principais marcos legais do país, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014. São Utilizadas para focalizar as iniciativas de formação de gestores, buscando identificar em que medida a temática da liderança é contemplada, seja por um enfoque mais político associado à gestão democrática, ou por uma abordagem mais técnica, relacionada às habilidades gerenciais necessárias a um diretor escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) representa um marco importante ao enfatizar a escola e o aluno de maneira inédita em relação às leis anteriores. Ao estabelecer diretrizes para a organização da educação nacional, sua característica principal é a flexibilidade, que se reflete tanto nas regras comuns a serem seguidas por todos os sistemas de ensino, quanto nas diversas possibilidades de organização da escola e do trabalho escolar (Brasil, 1996). Isso significa que a comunidade possui o direito legítimo de participar ativamente da escola, contribuindo para a definição e realização das metas estabelecidas de

forma coletiva e contínua. Nesse contexto, os sistemas de ensino devem criar mecanismos que facilitem a integração da comunidade com a escola, envolvendo-a no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas.

Além disso, a gestão democrática na educação está relacionada à construção de uma escola mais inclusiva e democrática, onde todos os alunos tenham oportunidades iguais de aprendizado e desenvolvimento. Para isso, é essencial que os princípios da gestão democrática estejam presentes em todas as instâncias da escola, desde a elaboração do projeto político-pedagógico até a gestão cotidiana das atividades escolares.

A gestão democrática é caracterizada por um processo de participação coletiva, que envolve instâncias colegiadas com poder deliberativo e a implementação de processos de escolha de dirigentes escolares. Ainda, requer a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Para efetivar a gestão democrática segundo (Oliveira, Moraes e Dourado, 2017), é fundamental garantir mecanismos de participação da comunidade escolar e assegurar o financiamento adequado das escolas pelo poder público. É necessário criar um ambiente propício, que estimule o trabalho conjunto e igualitário de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais ou responsáveis, coordenando seus esforços em prol do processo educacional.

Assim para (Oliveira, Moraes e Dourado, 2017), a participação efetiva dos membros da comunidade escolar requer uma atuação proativa do gestor, em colaboração com o conselho escolar, para promover uma cultura de diálogo e cooperação, garantindo que todos os setores sejam considerados de forma igualitária.

A relação entre escola e sociedade no Brasil tem sido marcada por conflitos de interesse, refletindo disparidades entre os interesses dos governantes e dos gestores educacionais.

Para abordar a transparência na gestão democrática, Bartnik (2011) destaca a importância de elaborar orçamentos e balanços públicos transparentes, acompanhados de documentos claros que demonstrem a prática de uma gestão transparente. Essas medidas não apenas possibilitam a priorização de políticas públicas bem orientadas, mas também contribuem para aumentar a credibilidade da gestão perante a sociedade, limitar a corrupção e o gasto desnecessário, melhorar a liquidez e facilitar o acesso aos benefícios públicos.

Para Oliveira e Leal (2020) a gestão de pessoas é fundamental, pois passamos a maior parte de nossas vidas no ambiente de trabalho. Isso envolve a participação dos funcionários nas

decisões da empresa. A educação é valorizada na sociedade, e a escola desempenha um papel central nesse contexto. O gestor educacional é essencial para organizar a escola e promover experiências de formação cidadã para os alunos. A gestão participativa busca criar um ambiente de colaboração, diálogo e comprometimento entre professores e alunos, promovendo atividades integradas. Isso requer uma liderança que valorize a cooperação e harmonize os interesses individuais e coletivos, visando a sinergia das equipes de trabalho.

A gestão democrática na educação é essencial para promover a participação e a autonomia de todos os envolvidos no processo educativo. Princípios como transparência, participação ampla da comunidade escolar, valorização da diversidade e respeito aos direitos humanos são fundamentais nesse contexto. Para efetivar essa gestão, é necessário garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, criar um ambiente propício ao diálogo e à cooperação, e assegurar o financiamento adequado das escolas pelo poder público. A transparência na gestão pública, especialmente em relação aos orçamentos e balanços públicos, é fundamental para aumentar a credibilidade do governo, limitar a corrupção e melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

1.2 A gestão escolar na perspectiva democrática

A gestão escolar na perspectiva democrática é um tema de extrema relevância no contexto educacional contemporâneo. Trata-se de um modelo de gestão que busca promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo alunos, pais ou responsáveis, professores e funcionários, na tomada de decisões e no planejamento das atividades escolares. Nessa perspectiva, a gestão escolar é entendida não apenas como uma questão administrativa, mas como um processo de construção coletiva do projeto pedagógico da escola, que deve refletir os valores e as necessidades da comunidade escolar.

Dentro do contexto atual é possível perceber um avanço para definição sobre o que é gestão democrática. Para Antunes (2023) a gestão democrática na escola pública requer o envolvimento e a colaboração de toda a comunidade escolar no planejamento e execução de suas atividades, especialmente na implementação das políticas educacionais em vigor no país. Nesse contexto, a administração é vista como uma das formas de gestão, pois estabelece as metas que a comunidade escolar deseja alcançar e identifica os recursos necessários, envolvendo e organizando os colaboradores para atingir esses objetivos, e ajustando-os quando necessário como também apontado por (Silveira e Coelho, 2018).

Ainda para Antunes (2023) a educação está em constante transformação, e entender os problemas do passado e do presente é essencial para desenvolver políticas educacionais que promovam um futuro melhor para a sociedade. É importante que a política não apenas reproduza a realidade atual, mas também crie espaço para aqueles que mais precisam. Nesse sentido, é necessária uma política educacional desafiadora, que estimule a inquietação dentro da comunidade e transforme essa inquietação em aprendizado. O progresso humano só será alcançado quando o conhecimento for compartilhado com o objetivo de melhorar o ambiente em que vivemos. Assim, podemos vislumbrar um futuro mais justo, compreensível e verdadeiramente melhor para todos.

Nesse sentido, destaca-se a formação do gestor fundamentada no conceito de liderança educacional, que assume uma posição em que todos têm a oportunidade de aprender e ensinar simultaneamente, tornando-se, assim, aprendizes contínuos. Conforme Sousa e Barbosa (2023, p. 87), "a gestão escolar é uma função tão crucial quanto desafiadora na escola"

Embora administração e gestão não sejam termos sinônimos, são processos complementares, estando diretamente relacionados a práticas administrativas eficazes. O tema da "democracia" assume um papel central nos debates educacionais, pois está ligado à capacidade dos educadores de mobilizar um grande número de estudantes, de diferentes idades e culturas, que estão suscetíveis às influências da escola, sejam elas positivas ou negativas (Brito, 2013, p. 1).

A colaboração de todos os participantes no processo educativo é essencial para a efetivação democrática da gestão escolar, abrangendo desde a tomada de decisões até o compartilhamento de responsabilidades.

Conforme Oliveira (2016) argumenta, todos os membros da escola e sua comunidade: funcionários, professores, alunos, pais ou responsáveis e membros da comunidade. Têm a capacidade de refletir, debater e praticar de maneira autônoma e democrática.

A gestão escolar é percebida como uma necessidade tanto social quanto educacional, sendo uma das funções centrais do processo organizacional. Isso se evidencia na forma como a administração é entendida no contexto escolar.

A administração escolar se diferencia de outros processos direcionados, como os processos de negócios, pois vai além de simplesmente mobilizar pessoas para realizarem atividades de forma eficaz. Envolve intencionalidade, definição de direcionamentos educacionais e a hierarquização das metas escolares, sociais e políticas em uma sociedade específica (Oliveira, 2016).

Para Silva (2020) a gestão escolar democrática enfrenta o desafio de evitar a superficialidade e a ritualização em suas práticas, as quais podem comprometer sua essência democrática. É fundamental que os princípios democráticos sejam interpretados e aplicados de forma a refletir uma verdadeira democracia, entendendo-se que a gestão democrática vai além de um princípio legal, sendo um processo contínuo de aprofundamento e experiência democrática.

A democracia na escola requer não apenas estruturas e processos adequados, mas também a prática efetiva de eleições e a criação de um ambiente colegiado, com interação e debate entre autoridades e instituições.

Conforme destacado por Cária e Garroni (2011), a gestão democrática não se limita à administração escolar, mas deve permeá-la em sua totalidade, alcançando inclusive a sala de aula, onde ocorre a interação entre conhecimento, professor e aluno. Nesse sentido, a construção do conhecimento e da identidade política assume papel central em um contexto democrático.

Nesse sentido, considera-se que a cultura organizacional se manifesta de duas formas distintas: cultura estabelecida e cultura em desenvolvimento, conforme discutido por (Oliveira et al. 2017).

A cultura instituída refere-se às normas legais, à estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, às rotinas, à grade curricular, aos horários, às normas disciplinares etc. E a cultura instituinte é aquela que os membros da escola criam, recriam, em suas relações e na vivência cotidiana (Oliveira et al., 2017, p. 320).

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na construção de práticas de gestão e na definição da forma como a comunidade escolar se relaciona e colabora. Compreender essa cultura é fundamental para promover mudanças efetivas na gestão pública educacional.

Um dos desafios da gestão escolar democrática é garantir que todos os envolvidos no processo educativo tenham voz ativa e se sintam parte integrante da comunidade escolar. Isso requer a criação de espaços e mecanismos de participação que valorizem a diversidade de opiniões e que permitam a construção de consensos a partir do diálogo e do respeito mútuo (Morgan et al. 2020).

Além disso, a gestão escolar também implica em um modelo de liderança mais participativo e colaborativo, em que o gestor escolar atua como um facilitador do processo educativo, estimulando a reflexão e a autonomia dos diferentes atores envolvidos, em vez de impor decisões de forma autoritária.

Em suma, a gestão escolar na perspectiva democrática é fundamental para a construção de uma escola mais inclusiva, participativa e comprometida com a formação integral dos alunos. É um modelo de gestão que valoriza a diversidade, a democracia e os direitos humanos, e que contribui para a formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com a transformação da sociedade.

1.3 Estrutura organizacional da instituição de ensino

A estrutura compreende a forma como a escola está organizada, as relações de autoridade e responsabilidade, os processos de tomada de decisão e a distribuição de tarefas e funções entre os diferentes membros da comunidade escolar, sendo fundamental para o funcionamento eficaz e para o alcance dos objetivos educacionais.

Segundo Silveira e Coelho (2018), O mundo está passando por intensas transformações sociais, afetando tanto a economia quanto a comunicação. Nesse contexto, a escola é um elemento crucial que precisa se manter ativa e enfrentar os desafios impostos por essa nova realidade. Ainda Silveira e Coelho (2018) diz que é fundamental inovar nas metodologias de ensino, reconstruir o conhecimento e promover uma mudança de paradigma na gestão escolar. O gestor não deve mais concentrar todo o poder decisório em si mesmo, mas sim se envolver mais profundamente nessa nova estrutura organizacional e educacional, adotando uma abordagem mais colaborativa e participativa.

Assim como outras organizações, uma instituição de ensino possui uma estrutura organizacional definida por meio de um organograma, que é uma representação gráfica da escola, mostrando as divisões e subdivisões dos departamentos, setores e funções de cada pessoa. Isso inclui subdivisões nos sistemas de responsabilidade, autoridade e comunicação (Maximiano, 2008, p. 189), além das regras, regulamentos e estrutura hierárquica que regulam as relações entre os membros da instituição (Chiavenato, 2003).

Uma estrutura organizacional bem definida ajuda a garantir a eficiência e a eficácia das atividades escolares, permitindo que a escola atenda às necessidades de seus alunos, professores, funcionários e demais partes interessadas. Ela também pode influenciar a cultura e o clima organizacional da escola, afetando a motivação e o engajamento dos membros da comunidade escolar.

No entanto, as transformações não aconteceriam de forma natural, pois as relações de poder predominantes na estrutura organizacional das escolas públicas são influenciadas pela história do Brasil como país. Ao longo de sua história, o Brasil passou por períodos populistas, autoritários e mesmo ditatoriais, que dificultaram a consolidação de formas democráticas de

poder. Nesse sentido, Paro (2016) destaca que um dos desafios para a participação democrática de toda a sociedade é a fragilidade de nossa democracia liberal.

A maior evidência da imprescindibilidade da participação popular nas instâncias onde se dá o oferecimento de serviço pelo Estado parece estar na constatação da fragilidade de nossa democracia liberal, que, restringindo a participação da grande maioria da população ao momento do voto, priva-a de processos que, durante quatro ou cinco anos de mandato, permitiriam controlar as ações dos governantes no sentido de atender aos interesses das camadas populares. Dessa forma, em lugar de servir como instrumento para o atendimento das necessidades da maioria, o Estado se limita a servir aos interesses dos grupos minoritários, detentores de poder econômico e político na sociedade (Paro, 2016, p. 23).

Para Nascimento e Silva 2022, é fundamental revisar a estrutura organizacional das escolas públicas de forma a não centralizar o poder apenas nas mãos do diretor, sem que isso signifique a diminuição da importância ou autoridade dos gestores escolares.

Existem diferentes tipos de estruturas organizacionais Paro (2016) e Nascimento e Silva (2022), que podem ser adotadas por uma instituição de ensino, como a estrutura funcional, em que as atividades são agrupadas de acordo com suas funções (por exemplo, administração, ensino, suporte); a estrutura divisional, em que a escola é dividida em unidades autônomas com suas próprias funções e responsabilidades; e a estrutura matricial, que combina elementos da estrutura funcional e divisional (Nascimento e Silva, 2022).

Independentemente do tipo de estrutura adotado, é importante que a instituição de ensino esteja sempre atenta às mudanças no ambiente educacional e na sociedade em geral, buscando ajustar sua estrutura organizacional para melhor atender às demandas e desafios do contexto em que está inserida.

Deste modo pode-se enfatizar que a estrutura organizacional das escolas públicas precisa ser revista para não se centralizar apenas nas mãos do diretor, mantendo a importância e autoridade dos gestores escolares. É essencial inovar nas metodologias de ensino e reconstruir o conhecimento, promovendo uma mudança de paradigma na gestão escolar, com uma abordagem mais colaborativa e participativa. A participação popular nas instâncias de oferta de serviços pelo estado é crucial para fortalecer a democracia e garantir que as ações dos governantes atendam aos interesses das camadas populares. Diferentes tipos de estruturas organizacionais podem ser adotados pelas instituições de ensino, como a estrutura funcional,

divisional e matricial, sendo importante estar atento às mudanças no ambiente educacional e na sociedade para ajustar a estrutura organizacional e atender às demandas do contexto atual.

1.4 Papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) na gestão democrática

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é essencial para a gestão democrática das escolas, pois é por meio dele que se define a identidade, os objetivos e as diretrizes da instituição de ensino. O PPP é um documento que reflete a concepção de educação da escola e orienta suas práticas pedagógicas, administrativas e de gestão.

A gestão pública educacional democrática é o conceito central que permeia todo o projeto. Ela se concentra na participação ativa da comunidade escolar nas decisões e práticas da escola. Autores como Dantas (2022) enfatizam que uma gestão democrática é aquela que promove a participação de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, estudantes, pais ou responsáveis e funcionários. Essa abordagem visa garantir a transparência nas decisões, a autonomia pedagógica e administrativa, bem como a valorização da diversidade e a equidade no ambiente escolar.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) vai além da dimensão pedagógica ao contemplar a escola em sua totalidade. Originado de um planejamento integrado, o PPP estabelece metas e ações para construir uma identidade própria da escola, buscando a qualidade educacional. Ele delinea o caminho a ser seguido e a visão da escola a ser construída, orientando-a a desempenhar um papel social na formação integral dos cidadãos, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal, cidadania e inserção no mercado de trabalho.

Para Vasconcelos (2014, p. 169):

O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

De acordo com Veiga (2004, p. 19), “a gestão democrática requer uma revisão da estrutura de poder da escola, visando sua socialização”. Nesse contexto, o Projeto Político Pedagógico (PPP) emerge como um instrumento colaborativo para reestruturar a realidade escolar.

Ainda de acordo com Veiga (2009, p. 38):

O projeto pedagógico, ao se constituir em um processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado.

Para Santos (2022, p. 15):

Construir um espaço democrático na escola, é dar voz a seus agentes, abrindo espaço para o diálogo e a reflexão, entre as diferentes esferas da comunidade escolar, a fim de organizar e planejar o trabalho administrativo- pedagógico, onde deve ficar claro os objetivos, a missão e as metas e ações, que determinam o caminho de autonomia da escola.

Considerando a complexidade da dinâmica escolar, a escola é mais do que um espaço onde professores ministram aulas e alunos recebem conhecimento. Santana e Bulgareli (2023) ressaltam que ela é um ambiente onde a participação e colaboração de todos os envolvidos, incluindo profissionais da educação, família e comunidade, são fundamentais. Nesse contexto, a elaboração ou reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) torna-se uma tarefa crucial, sendo essencial proporcionar voz e vez a todos os atores escolares.

O PPP, como apontado por Santana e Bulgareli (2023), vai além de um simples documento; ele representa a identidade da instituição de ensino, delineando sua composição, comunidade de pertencimento, objetivos pedagógicos e sociais, além dos meios adotados para alcançá-los. A gestão democrática, neste contexto, é indiscutivelmente relevante, pois está intrinsicamente ligada à construção do PPP e à efetiva participação da comunidade escolar no delineamento das diretrizes educacionais.

Para Santos (2022), destaca que para promover uma gestão democrática no cenário educacional, é essencial construir coletivamente a identidade da escola, envolvendo os agentes educativos, escola, família e comunidade em um processo reflexivo conjunto. A construção participativa do projeto político-pedagógico é capaz de estabelecer novas relações com a realidade, ressaltando o papel social da escola na preparação dos estudantes para viver em sociedade, contemplando todas as suas competências. Para que isso ocorra, é fundamental que os princípios e a organização da escola estejam alinhados, promovendo um diálogo entre todos os segmentos da comunidade escolar.

A participação ativa da comunidade escolar desempenha um papel fundamental na elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como na alocação de recursos financeiros e no acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem. Isso visa estreitar os laços entre a

escola, os pais e a sociedade, com o objetivo de promover uma educação de alta qualidade e fomentar o exercício da cidadania. Esse modelo de gestão reconhece o direito dos alunos a uma educação de qualidade e, portanto, busca garantir oportunidades de acesso à educação, com um ensino que esteja integrado ao contexto de cada comunidade conforme observado por (Souza, 2009).

Na gestão democrática, o PPP deve ser construído de forma participativa, envolvendo toda a comunidade escolar: alunos, professores, funcionários, pais ou responsáveis. Esse processo de construção coletiva permite que as diferentes vozes e perspectivas sejam consideradas, contribuindo para uma gestão mais inclusiva e democrática.

O projeto pedagógico, portanto, deve ser o guia das ações educativas da escola, adaptando-se à realidade local e alinhando-se com políticas mais abrangentes. A partir desse entendimento podemos apontar as características importantes na construção do PPP segundo o pensamento de Libâneo (2004, p. 152):

Considera o que já está instituído (legislação, currículos, conteúdos, metas, formas organizativas da escola etc.), mas tem também a característica instituinte. A característica de instituinte significa que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estrutura, hábitos, valores, ou seja, institui sua cultura organizacional.

Além disso, o PPP é um instrumento que possibilita a articulação entre os diversos segmentos da escola, estabelecendo um diálogo constante entre teoria e prática, entre os objetivos educacionais e as ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Ele também é um meio de avaliação e monitoramento das práticas pedagógicas, permitindo que a escola identifique seus pontos fortes e áreas que precisam ser melhoradas.

Em resumo, o PPP é essencial para a gestão democrática da escola, pois é por meio dele que se concretizam os princípios democráticos na prática educativa, garantindo uma educação de qualidade e mais alinhada com as necessidades e realidades da comunidade escolar.

1.5 Legislação e normativas que regem a gestão escolar no Brasil

A busca pela gestão democrática nas escolas públicas, consagrada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, é fruto de movimentos sociais que há tempos reivindicavam melhorias na educação pública (Brasil, 1996).

O Art. 9º da Lei nº 9.394/96 estabelece as responsabilidades da União na área da educação, destacando que a União deve elaborar o Plano Nacional de Educação em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

A União incumbir-se-á de: (Regulamento):

I - Elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios; [...]

[...] IV - Estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - Coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação [...] (Brasil, 1996).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP), como previsto no artigo 12º da Lei 9.394/96.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica; [...]

[...] VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola [...] (Brasil, 1996).

Como já discutido o PPP é uma ferramenta essencial para todos os estabelecimentos de ensino, responsável por elaborar e executar sua proposta pedagógica. Ainda, o PPP é referido em outro artigo da LDB como o projeto pedagógico da escola, conforme descrito no artigo 14º, inciso I (Luck, 2009, p. 38).

No artigo 14º da LDB aborda-se que:

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

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

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

O artigo é regido pela Lei nº 14.644, de 2023, que estabelece medidas para promover a inclusão da comunidade e melhora a compreensão de uma gestão democrática, além de prevê ações como a formação de professores em tecnologias educacionais (Brasil, 2023)

Segundo artigo publicado ressentimento por Santos (2024), A Lei nº. 14.644, de 02 de agosto de 2023, introduziu importantes inovações relacionadas à gestão democrática da escola pública. Destacam-se três pontos principais: a necessidade de Leis específicas em cada sistema de ensino para tratar do tema da gestão democrática, a obrigatoriedade de criação de Fóruns dos Conselhos Escolares como órgãos de articulação e avaliação da gestão democrática, e o protagonismo do Conselho Escolar na gestão democrática da escola pública, destacando sua importância no contexto da autonomia escolar

Além da LDB, existem outras normativas que regem a gestão escolar, como as resoluções e pareceres do Conselho Nacional de Educação (CNE), as diretrizes curriculares nacionais e os programas e projetos do Ministério da Educação (MEC). Essas normativas estabelecem as diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras que as escolas devem seguir para garantir a qualidade da educação.

Outra legislação importante é o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, que estabelece metas e estratégias para o desenvolvimento da educação no país. O PNE define diretrizes para a gestão escolar como citados nos artigos 2º, 6º e 9º.

[...] Art. 2º São diretrizes do PNE:

VI - Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

[...] Art. 6º A União promoverá a realização de pelo menos 2 (duas) conferências nacionais de educação até o final do decênio, precedidas de conferências distrital, municipais e estaduais, articuladas e coordenadas pelo Fórum Nacional de Educação, instituído nesta Lei, no âmbito do Ministério da Educação.

[...] Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (Brasil, 2014).

Pode-se destacar também o artigo 9º do Plano Nacional de Educação (PNE), o qual estabelece que cada estado e município podem criar leis específicas sobre a gestão escolar,

complementando as normas federais e adaptando-as à realidade local. Essas legislações são essenciais para assegurar a eficácia da gestão escolar e a qualidade da educação nas escolas do Brasil.

Desse modo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, estabelece a gestão democrática como princípio fundamental da educação pública no Brasil. Ela prevê a participação das comunidades escolar e local na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como a criação de conselhos escolares ou equivalentes para garantir essa gestão participativa. Com isso a lei determina que a União, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios, corroborem com o Plano Nacional de Educação, que orienta as políticas educacionais do país. Outras normativas, como resoluções do Conselho Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação, complementam essas diretrizes, garantindo a qualidade e a eficácia da gestão escolar em todo o território nacional.

1.6 Avanços da gestão democrática

Nos últimos anos, a gestão democrática tem avançado significativamente nas escolas brasileiras, refletindo uma mudança de paradigma na forma como a educação é administrada. Uma das principais conquistas nesse sentido foi a garantia da participação efetiva da comunidade escolar nas decisões, por meio dos conselhos escolares e fóruns educacionais. Esses espaços permitem que professores, alunos, pais ou responsáveis e funcionários contribuam ativamente na definição de políticas e práticas educacionais, tornando a gestão mais transparente e participativa.

Em trabalho realizado por Silva (2022), discute a importância do protagonismo juvenil na gestão democrática da escola, destacando a necessidade de envolver os jovens nas decisões e movimentos que afetam o ambiente escolar.

Segundo Silva (2022) a prática do protagonismo juvenil na gestão escolar democrática é vista como um meio de conscientizar os jovens sobre seu papel político na comunidade, permitindo-lhes vivenciar a cidadania e o pensamento crítico. Ainda argumenta que ao trazer os jovens para o centro das decisões escolares, busca-se construir uma escola plural, coletiva e emancipatória.

Outro avanço importante é a incorporação da tecnologia na gestão educacional. A utilização de sistemas informatizados para gerenciar dados, avaliar resultados e comunicar-se com a comunidade escolar tem facilitado o processo decisório e contribuído para uma gestão mais eficiente e transparente.

Para Guimarães et al. (2023) em que busca refletir sobre a importância das tecnologias digitais no contexto educacional, especialmente nas escolas, e sobre o papel do gestor escolar nesse processo. Comenta que as tecnologias digitais têm contribuído significativamente para melhorar a qualidade do ensino, quando incorporadas de forma democrática ao processo de ensino-aprendizagem.

A sociedade contemporânea tem passado por mudanças significativas, especialmente devido ao avanço das tecnologias digitais, que afetam todas as esferas sociais, incluindo a educação. A incorporação dessas tecnologias nas escolas é considerada uma prática inovadora e significativa, pois possibilita estratégias de ensino mais diversificadas, dinâmicas e envolventes, estimulando os alunos a participarem ativamente por meio da interação com o professor e seus colegas, além de potencializar seu aprendizado. Essa incorporação proporciona aos alunos uma aprendizagem dinâmica e colaborativa em um contexto cultural e educativo, algo que não era possível no passado. Além disso, as tecnologias digitais permitem que os alunos se conectem com pessoas ao redor do mundo, mesmo estando em suas casas, nas ruas ou em outros locais públicos (Guimarães et al., 2023, p. 7).

Marino (2006, p. 15) afirma que:

O uso de tecnologias poderá permitir à escola uma participação mais efetiva com a comunidade, e aqui podemos entender por comunidade não só os pais, mas também todos aqueles que não usufruem diretamente dos serviços escolares, como a população moradora local. Permitirá também que diferentes grupos, pessoas, e instituições façam leituras e interpretações diversas sobre os fenômenos educativos, o que enriquece os debates e a prática educativa, como por exemplo, as questões de cidadania, responsabilidade social e cooperação são conceitos que começam a fazer parte dessas discussões.

Com a incorporação desses avanços, a tecnologia está cada vez mais presente nas práticas pedagógicas e no aprendizado do aluno, oferecendo novas formas de aprender e causando uma mudança de paradigmas. Isso ocorre tanto pelo uso de recursos tecnológicos quanto por meio de projetos que envolvem a educação e as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC).

De acordo com Ferreira (2014, p. 15):

Essas novas tecnologias trouxeram grande impacto sobre a Educação, criando novas formas de aprendizado, disseminação do conhecimento e especialmente, novas relações

entre professor e aluno. Existe hoje grande preocupação com a melhoria da escola, expressa, sobretudo, nos resultados de aprendizagem dos seus alunos. Está informado é um dos fatores primordiais nesse contexto. Assim sendo, as escolas não podem permanecer alheias ao processo de desenvolvimento tecnológico ou à nova realidade, sob pena de perder-se em meio a todo este processo de reestruturação educacional.

Pinto (2024), destaca como a tecnologia impacta a gestão das escolas, especialmente nas avaliações e na administração geral. A automação de tarefas como matrículas, controle de frequência e avaliações economiza tempo e recursos. Ferramentas de comunicação online, como e-mails e aplicativos, são utilizadas para manter contato eficiente com pais ou responsáveis, alunos e professores. A tecnologia também facilita a coleta de dados sobre o desempenho dos alunos e o funcionamento da escola, essenciais para tomadas de decisões embasadas.

Dessa forma, a tecnologia está presente em todas as etapas do processo educacional, desde a organização do espaço físico até a interação entre professores e alunos, desempenhando um papel fundamental no avanço da gestão escolar e na melhoria da qualidade da educação.

Para Souza et al. (2023) destaca a utilização da tecnologia na educação com a proposta pedagógica da escola, a importância da gestão escolar e do professor coordenador de tecnologia educacional nesse processo. Ele ressalta que essa integração não é fácil e enfrenta resistência por parte de alguns professores. O papel do coordenador é crucial para promover um planejamento eficaz e capacitar os professores para a correta utilização da informática na educação. No entanto, seria interessante explorar mais detalhadamente como essa resistência dos professores pode ser superada e como o planejamento e a capacitação são efetivamente realizados. Além disso, seria importante abordar como essa integração impacta o processo de ensino-aprendizagem e os resultados educacionais.

A gestão escolar democrática, ao priorizar a participação e autonomia de todos, visa promover um crescimento político coletivo e transformações reais nas realidades escolares e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e da sociedade como um todo. Inclusive a valorização da autonomia das escolas tem sido um avanço significativo. A descentralização do poder decisório, com maior autonomia para as unidades escolares, permite que cada escola desenvolva suas próprias estratégias e projetos pedagógicos, adequados à sua realidade e às necessidades de sua comunidade.

Em suma, os avanços da gestão democrática têm proporcionado uma maior qualidade na educação, pois garantem uma maior participação e envolvimento de todos os atores

envolvidos no processo educativo, resultando em escolas mais inclusivas, democráticas e eficazes.

2 FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA DE ENSINO

A gestão escolar na Educação Básica de Ensino é um tema fundamental para a eficácia e qualidade do sistema educacional. A gestão escolar engloba um conjunto de práticas e ações que visam administrar e organizar a escola de forma a promover um ambiente propício para o ensino e a aprendizagem.

A inserção do termo "Gestão Escolar" no cenário educacional brasileiro foi marcada por dois marcos legais significativos. Primeiramente, a Constituição Federal de 1988, que destacou a importância da gestão escolar democrática para o ensino público em todo o país, conforme estabelecido no Art. 206. Em seguida, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, que, em seu Art. 14, apresenta diretrizes para a gestão escolar, incluindo o princípio da gestão democrática, que pressupõe um trabalho coletivo, participativo e dialógico (Campos e Silva, 2009, p. 1862).

A gestão escolar tem sido um tema frequentemente abordado nos discursos políticos sobre educação desde sua emergência na sociedade brasileira, tornando-se um campo de interesse para estudiosos acadêmicos contemporâneos.

A partir das narrativas da coordenadora da escola, é possível perceber uma tentativa real de implementar práticas democráticas, com a participação ativa da comunidade escolar em momentos decisivos. Essa abordagem reflete um esforço louvável para criar ambientes democráticos dentro de uma sociedade onde a educação muitas vezes é utilizada como meio de opressão e manutenção da lógica capitalista.

Fernandes e Souza (2021) realizou um estudo sobre a gestão democrática escolar revelou evidência das dificuldades enfrentadas no processo de adotar da gestão democrática. As divergências de opinião e os desafios na escuta atenta de diferentes pontos de vista durante as discussões são destacados como obstáculos significativos. Além disso, a pressão externa da lógica capitalista afeta a gestão, influenciando práticas que podem contribuir para a formação de indivíduos alienados e pouco críticos em relação à sua realidade social. Apesar dos desafios, o estudo indica que a instituição realiza uma gestão que considera a participação de todos de forma satisfatória. O Projeto Político Pedagógico (PPP) é mencionado como um documento flexível, que permite a atuação dos envolvidos na proposição de alterações, demonstrando um esforço contínuo para aprimorar as práticas democráticas na escola.

Um dos pilares da gestão escolar na Educação Básica é a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), documento que define os objetivos, metas e estratégias

da escola. O PPP é construído de forma participativa, envolvendo toda a comunidade escolar - professores, alunos, pais ou responsáveis e funcionários - na definição dos rumos da instituição.

Para Santos e Araujo (2020) a atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é essencial para a organização do trabalho pedagógico nas escolas, abrangendo todas as suas especificidades, níveis e modalidades. O PPP serve como guia para o funcionamento e as atividades da instituição, visando atender aos interesses dos alunos e da comunidade. Portanto, a construção do PPP deve ser uma responsabilidade compartilhada entre professores, funcionários, pais, alunos e a comunidade escolar, garantindo que todos estejam envolvidos no processo e que o documento reflita as necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

Além do PPP, a gestão escolar na Educação Básica também envolve a administração dos recursos materiais, financeiros e humanos da escola, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente e em consonância com os objetivos educacionais. Isso inclui a contratação e formação de professores, a manutenção da infraestrutura escolar e a gestão dos recursos financeiros disponíveis.

Para Mello (2024) a autonomia financeira permite que a escola elabore e execute seu orçamento, planeje suas atividades e remaneje recursos com supervisão interna e externa, destacando que é responsabilidade do poder público financiar as instituições educacionais públicas. O conselho escolar é apontado como o local ideal para discutir e democratizar o uso dos recursos financeiros. A autonomia jurídica permite à escola criar suas normas e orientações em conformidade com as legislações educacionais, incluindo processos como matrícula, transferência de alunos e admissão de professores.

Ainda segundo Mello (2024) uma gestão escolar autônoma, tanto financeira quanto juridicamente, para a eficiência e transparência na administração dos recursos. A participação do conselho escolar na democratização do uso dos recursos destaca a necessidade de uma gestão participativa. A autonomia jurídica assegura que as escolas possam adaptar suas normas internas às exigências legais, garantindo um funcionamento administrativo mais eficaz e adequado às necessidades específicas da comunidade escolar.

Fernandes e Souza (2021) analisa as instituições de ensino, por meio das narrativas da coordenadora, uma prática efetiva de gestão democrática. A coordenadora ressaltou a participação ativa da comunidade escolar - incluindo familiares, funcionários e alunos - nas decisões institucionais, criando assim ambientes propícios para a construção democrática. Esse enfoque é especialmente significativo em uma sociedade onde a educação muitas vezes é utilizada como ferramenta de opressão e perpetuação da lógica capitalista.

Outro aspecto importante da gestão escolar na Educação Básica é a promoção de um ambiente escolar inclusivo e democrático. Isso significa garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, independentemente de suas diferenças e necessidades. A gestão escolar também deve promover a participação ativa da comunidade escolar nas decisões e no funcionamento da escola, criando um ambiente de respeito, colaboração e aprendizagem mútua.

Em conclusão, a gestão escolar na Educação Básica deve ser abordada de maneira integral, enfatizando a importância da participação ativa da comunidade escolar, autonomia financeira e jurídica, e práticas democráticas. A formação contínua de gestores e professores é crucial para enfrentar os desafios contemporâneos, promover a inclusão e garantir a transparência na administração dos recursos. A implementação de um Projeto Político-Pedagógico participativo e a valorização dos saberes locais são essenciais para criar um ambiente educacional que atenda às necessidades específicas de cada comunidade, fortalecendo a qualidade e a eficácia do sistema educacional.

2.1 Participação da comunidade escolar na tomada de decisões em uma gestão democrática

A participação ativa da comunidade escolar em uma gestão democrática é eficaz. Envolvendo pais, alunos, professores e funcionários, a gestão democrática promove uma escola mais inclusiva e eficiente. Pais participativos mostram aos filhos a importância da educação e melhoram o ambiente escolar. Alunos, por meio de conselhos estudantis, têm suas vozes ouvidas e influenciam as decisões escolares. Professores e funcionários, ao serem incluídos no processo decisório, garantem que suas perspectivas sejam consideradas, contribuindo significativamente para a melhoria contínua da escola.

No entanto, não se pode considerar suficiente o reconhecimento da especificidade social e cultural da escola para garantir uma gestão participativa eficaz, que promova a distribuição colaborativa das relações de decisão em seu âmbito, alinhada ao seu projeto político, pedagógico e educativo.

Segundo Mello (2024) a criação dos Conselhos Escolares é defendida pelos educadores como uma forma de incluir a comunidade nas discussões sobre a educação atual e ideal. Essa participação possibilita que todos os envolvidos, direta ou indiretamente, contribuam para o planejamento e implementação de uma educação que atenda aos seus anseios. A proposta não apenas critica a escola existente, mas também busca definir e construir a instituição desejada,

além de garantir o financiamento público da educação básica. Nas últimas décadas, essa questão tem sido foco de intensos debates e embates.

A criação de Conselhos Escolares é uma resposta à necessidade de democratizar a gestão escolar, trazendo para o centro das decisões aqueles que são diretamente impactados pela educação. Essa abordagem colaborativa permite que educadores, pais, alunos e a comunidade discutam e planejem juntos a educação que almejam, contribuindo para a construção de um ambiente mais inclusivo e eficiente. Os Conselhos também desempenham um papel fundamental na supervisão do uso dos recursos públicos, assegurando que sejam utilizados de forma transparente e eficaz para melhorar a qualidade do ensino. As discussões sobre a importância desses Conselhos destacam a busca por uma educação mais participativa e responsiva às demandas da sociedade.

Segundo Bordignon (2004), os Conselhos de Educação são mecanismos de gestão colegiada que permitem a expressão da vontade da sociedade na formulação de políticas e normas educacionais, bem como nas decisões dos dirigentes. Isso reforça a importância da participação comunitária na gestão educacional e na transparência do uso dos recursos.

Ainda Bordignon (2004, p. 17):

O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da Constituinte, que geraram, posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esses conselhos têm um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber letrado com o saber popular, por meio da representação das categorias sociais de base.

Luck (2009) destaca que a gestão escolar envolve a administração da dinâmica cultural da escola, entendendo que essa dinâmica não se limita a polos de promoção (gestores, professores) e polos de recepção (alunos), mas depende da colaboração entre esses grupos e da relação com a prática social e cultural em que a escola está inserida, destacando a importância da articulação com as diretrizes e políticas educacionais públicas.

Nesse contexto, Giaretta (2019) a gestão escolar se posiciona como promotora cultural e engajada em processos de transformação social, buscando abordar as relações de poder de forma colaborativa dentro das instituições sociais. Na escola, isso se reflete na busca pela participação ativa dos sujeitos educativos, incluindo professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis e a comunidade local.

Segundo os autores Luck (2009) e Giaretta (2019) a gestão escolar deve envolver tanto gestores e professores quanto alunos, destacando a necessidade de articulação com diretrizes

educacionais públicas. Amplia essa visão, posicionando a gestão escolar como promotora cultural e agente de transformação social, destacando a colaboração entre todos os participantes da comunidade escolar, incluindo pais e responsáveis, para enfrentar as relações de poder de forma conjunta e participativa.

Finalmente, os gestores escolares desempenham um papel na promoção da participação da comunidade escolar. Eles devem criar um ambiente propício para o diálogo e a colaboração, incentivando a participação de todos os envolvidos na escola. Os gestores escolares devem ser transparentes em suas ações e decisões, garantindo que a comunidade escolar esteja sempre informada e envolvida nas questões escolares (Bordignon, 2004).

Em conclusão, a participação ativa da comunidade escolar é essencial para a promoção de uma gestão democrática e eficaz. Através dos Conselhos Escolares, é possível integrar educadores, pais, alunos e a comunidade na tomada de decisões, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo. Essa abordagem assegura a transparência no uso dos recursos públicos e facilita a construção de uma educação que atende aos anseios de todos os envolvidos. Gestores escolares têm a responsabilidade de fomentar um ambiente de diálogo e colaboração, garantindo a participação ativa de toda a comunidade escolar nas questões educativas.

2.2 Aspectos pedagógicos da gestão escolar e sua relação com a gestão democrática na escola

Entende-se que ao considerar os aspectos pedagógicos da gestão escolar como pontos fundamentais para garantir a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos. A gestão pedagógica envolve um conjunto de práticas e ações que visam orientar e organizar o trabalho pedagógico da escola, de forma a promover o desenvolvimento integral dos alunos.

Um dos principais aspectos da gestão pedagógica é a definição e implementação do currículo escolar. O currículo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e valores que a escola se propõe a ensinar aos alunos, e deve estar alinhado com as diretrizes educacionais e as necessidades dos estudantes. A gestão pedagógica também envolve a elaboração de planos de ensino e de atividades, que devem ser adequados às características e necessidades dos alunos.

Além da organização do currículo, a gestão pedagógica também inclui a definição de metodologias de ensino, avaliação e acompanhamento do desempenho dos alunos. É importante que essas metodologias sejam diversificadas e adequadas às diferentes formas de aprendizagem dos alunos, promovendo a participação ativa e o interesse pela aprendizagem.

Outro aspecto importante da gestão pedagógica é a formação continuada dos professores. A gestão escolar deve promover ações de formação que contribuam para o aprimoramento profissional dos docentes, permitindo-lhes atualizar seus conhecimentos e desenvolver novas habilidades pedagógicas.

Desta forma, os aspectos pedagógicos da gestão escolar são essenciais para garantir uma educação de qualidade. Uma gestão pedagógica eficaz envolve a definição de um currículo adequado, a adoção de metodologias de ensino eficientes e a formação continuada dos professores, contribuindo para o desenvolvimento integral dos alunos e o sucesso educacional da escola.

A relação entre gestão escolar e gestão democrática é fundamental para garantir uma administração eficaz e participativa da escola. A gestão escolar refere-se ao conjunto de práticas e ações que visam organizar e coordenar o funcionamento da escola, envolvendo aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. Já a gestão democrática é um princípio que orienta a forma como essa administração deve ser conduzida, garantindo a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e no processo de tomada de decisão.

Segundo Santos (2021), a gestão escolar tem como objetivo atribuir significado aos recursos e moldar os processos educacionais, funcionando como uma organização que engloba todos os setores relacionados às práticas escolares. Seu foco principal é garantir o desenvolvimento socioeducacional da instituição de ensino. Para diferenciar e integrar o contexto educacional, a gestão escolar busca desburocratizar as atividades cotidianas.

Ainda Santos (2021), a gestão democrática na escola pressupõe a existência de instâncias colegiadas, como o conselho escolar, onde os diversos segmentos da comunidade escolar (professores, alunos, pais ou responsáveis e funcionários) têm a oportunidade de participar ativamente das decisões que afetam a vida escolar. Isso significa que a gestão democrática busca promover a participação, a transparência e a democracia na escola, valorizando a diversidade de ideias e a construção coletiva de soluções para os desafios educacionais.

Deste modo tem-se de destacar que a gestão escolar, por sua vez, é responsável por implementar os princípios da gestão democrática na prática, ou seja, garantir que as decisões tomadas coletivamente sejam efetivamente colocadas em prática. Isso envolve a elaboração e execução do projeto político-pedagógico da escola, a gestão dos recursos financeiros e materiais, a organização do trabalho pedagógico e a promoção de um ambiente escolar inclusivo e acolhedor.

Em síntese, a relação entre gestão escolar e gestão democrática evidencia a necessidade de uma administração escolar que não apenas implemente os princípios democráticos, mas também os traduza em práticas efetivas. Isso implica garantir que as decisões sejam tomadas de forma participativa e transparente, respeitando a diversidade de ideias e promovendo uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a inclusão.

2.3 Vínculo entre gestão escolar e desenvolvimento socioemocional dos estudantes

Para estabelecer que o vínculo entre gestão escolar e desenvolvimento socioemocional dos estudantes é fundamental para promover um ambiente escolar saudável e acolhedor, que contribua para o crescimento integral dos alunos (Oliveira, 2022).

A gestão escolar, por meio de suas práticas e políticas, pode influenciar diretamente o desenvolvimento socioemocional dos estudantes, proporcionando experiências educacionais que promovam a empatia, a autoconsciência, o autocontrole, as habilidades sociais e a tomada de decisão responsável.

Uma gestão escolar eficaz no apoio ao desenvolvimento socioemocional dos alunos envolve a criação de programas e atividades que estimulem a inteligência emocional, a resolução de conflitos de forma pacífica, a valorização da diversidade e o desenvolvimento da autoestima e da autoconfiança. Além disso, é importante que a gestão escolar promova uma cultura de respeito mútuo, cooperação e inclusão, onde todos os alunos se sintam valorizados e respeitados.

Para Botelho (2022) o relacionamento interpessoal é caracterizado pela conexão e vínculo entre duas ou mais pessoas em diversos contextos, como familiar, social, escolar, de trabalho, religioso, político ou comunitário. Este tipo de relacionamento implica uma relação social regida por normas comportamentais que orientam as interações entre os membros da sociedade. Um fator crucial dos relacionamentos interpessoais é a dimensão emocional inerente a eles. Este campo de intervenção pedagógica é importante para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais, que são essenciais para interações eficazes e saudáveis em diferentes contextos.

As relações interpessoais derivam da sociabilidade humana, evidenciando que o ser humano é social por natureza. Seu desenvolvimento e bem-estar dependem significativamente dos vínculos mantidos com outros indivíduos. Conforme Vygotsky (1934/2009), todo o processo de socialização e configuração da personalidade está intimamente relacionado com as mediações que realizamos com os signos e significados ao longo da vida. Assim, a abordagem

das relações interpessoais é essencial, pois através delas surgem conflitos, a possibilidade de gerenciamento e o desenvolvimento de áreas de conhecimento e habilidades necessárias para tal.

Botelho (2022) a natureza variável do relacionamento interpessoal, enfatizando que ele muda conforme o contexto. As interações no ambiente de trabalho são diferentes dos familiares, assim como o comportamento entre conhecidos difere do comportamento entre amigos íntimos. Essa adaptabilidade nas relações interpessoais demonstra a necessidade de desenvolver habilidades socioemocionais para lidar eficazmente com diferentes contextos sociais. O reconhecimento dessa variabilidade é crucial para entender e gerenciar os comportamentos e expectativas que surgem em diferentes ambientes de interação social.

Os desafios enfrentados pelos professores impactam significativamente sua saúde devido às exigências crescentes e complexidades de seu trabalho, como a fragmentação das tarefas e as normatizações estatais (León, 2019). As mudanças sociais aumentam essas responsabilidades, exigindo habilidades acadêmicas, sociais e emocionais (Jennings e Greenberg, 2009), o que contribui para o adoecimento físico e mental dos docentes. Um estudo do Instituto Península (2020) revelou que 53% dos professores brasileiros estão preocupados com sua saúde, destacando a necessidade de maior atenção dos gestores escolares para mitigar esses impactos.

No estudo de caso realizado por Monteiro (2019), as dificuldades enfrentadas foram atribuídas à falta de planejamento coletivo, ao acompanhamento pedagógico insuficiente, à escassez de material didático e à formação dos professores. No entanto, mesmo diante desses desafios, foi observado que as aulas da disciplina em questão têm um impacto significativo na maioria dos jovens, pois proporcionam uma nova perspectiva sobre a escola, como um espaço de reflexão, acolhimento e resolução de conflitos. Sendo assim, sugere-se a implementação de algumas ações para auxiliar a escola no desenvolvimento de práticas pedagógicas mais eficazes e promissoras para os alunos. Entre essas ações, destacam-se a oferta de formação continuada para os professores da disciplina, a disponibilização de serviços de apoio psicológico para esses professores, a realização de palestras socioemocionais para a comunidade escolar, a elaboração de um documento de referência para aquisição de materiais didáticos para o componente curricular e a adaptação do horário escolar para permitir o planejamento coletivo e o acompanhamento pedagógico. Essas medidas visam contribuir para uma educação mais inclusiva e de qualidade.

O desenvolvimento socioemocional é um componente fundamental na formação educacional das crianças, influenciando diretamente em suas relações sociais e na construção de sua personalidade. Estudos da psicologia e da ciência demonstram que crianças que recebem uma educação focada no aspecto socioemocional tendem a ser mais carinhosas, reflexivas e respeitosas, desde que esses comportamentos estejam dentro de limites saudáveis. É evidente que a falta de atenção a esses aspectos pode acarretar problemas ao longo da vida, inclusive na adolescência e vida adulta. Portanto, é crucial que os professores trabalhem em conjunto com os pais ou responsáveis para garantir um desenvolvimento integral das crianças nesse sentido (Oliveira, 2022).

Portanto, é imprescindível que a gestão escolar adote uma abordagem holística que valorize e promova o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Ao integrar práticas que estimulem habilidades como empatia, autoconsciência e resolução de conflitos, a gestão contribui para um ambiente escolar mais acolhedor e eficaz. Essa abordagem não apenas beneficia os alunos, mas também fortalece a saúde e o bem-estar dos professores, promovendo uma cultura escolar onde todos se sentem valorizados e apoiados. A implementação dessas práticas cria um ciclo virtuoso de crescimento e melhoria contínua na comunidade escolar.

3 A EDUCAÇÃO NO BRASIL EM PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO

A evolução do debate sobre gestão democrática na educação no Brasil, começando nos anos 1980 e destacando marcos importantes como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996 e do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, que incorpora a gestão democrática como parte de suas metas. A democratização da educação no Brasil é um processo complexo que envolve diversos desafios e avanços ao longo dos anos. Historicamente, o país enfrentou e ainda enfrenta desigualdades socioeconômicas e educacionais que impactam diretamente na democratização do ensino. No entanto, é possível identificar avanços significativos nas últimas décadas, impulsionados por mudanças legais, políticas públicas e movimentos sociais em prol da educação para todos.

A importância da descentralização e da autonomia na gestão escolar, argumentando que essas práticas são fundamentais para uma educação democrática e emancipatória. Guedes (2021) destaca que a descentralização permite maior liberdade de decisão aos membros da comunidade escolar, promovendo um ensino mais adaptado às realidades locais e reduzindo a burocracia. No entanto, essa autonomia também aumenta as responsabilidades das escolas em termos de organização e gestão.

Um dos marcos importantes nesse processo foi a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a educação como um direito de todos e dever do Estado, além de garantir princípios como a gestão democrática do ensino público. A promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 também foi um passo importante, pois reforçou a importância da gestão democrática nas escolas, estimulando a participação da comunidade escolar nas decisões educacionais.

O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, estabelece a gestão democrática como um princípio fundamental para o funcionamento das escolas públicas na educação básica. Este artigo destaca a importância da participação ativa dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e da inclusão das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou estruturas equivalentes. A gestão democrática visa promover a autonomia e a colaboração dentro das instituições educacionais, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira participativa e transparente.

Outro avanço relevante foi a implementação dos Conselhos de Educação, que têm a função de fiscalizar e deliberar sobre questões educacionais em âmbito municipal, estadual e nacional, garantindo a participação da sociedade na formulação e acompanhamento das políticas educacionais. Além disso, programas como o Programa Nacional de Alimentação

Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE) contribuíram para reduzir as desigualdades no acesso e permanência dos alunos na escola.

Dourado (2013) ressalta que as políticas públicas passaram a ser orientadas por essa reforma do Estado, influenciando diretamente a maneira como as políticas educacionais são concebidas e implementadas no contexto brasileiro. O autor enfatiza que, a partir da década de 1990, houve uma reforma do Estado que provocou mudanças significativas nos padrões de intervenção estatal. Isso resultou em novas formas de gestão e, por consequência, em mudanças nas políticas públicas, especialmente as educacionais.

Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados para a efetiva democratização da educação no país. A falta de infraestrutura adequada, a defasagem na formação dos professores, a desigualdade de acesso ao ensino de qualidade e a falta de recursos financeiros são alguns dos obstáculos a serem enfrentados. Além disso, é fundamental garantir a participação efetiva da comunidade escolar, a valorização dos profissionais da educação e a promoção de uma educação inclusiva e de qualidade para todos.

Diante desse cenário, é necessário um esforço conjunto entre governo, sociedade civil, escolas e famílias para superar os desafios e avançar na democratização da educação no Brasil. A educação é um pilar fundamental para o desenvolvimento social, econômico e cultural do país, e investir em sua democratização é investir no futuro de toda a sociedade.

3.1 Desafios na implementação da gestão democrática

A implementação da gestão democrática nas instituições de ensino apresenta diversos desafios que necessitam ser enfrentados para garantir seu efetivo funcionamento. Um dos principais desafios é a necessidade de promover uma mudança cultural nas escolas, onde a participação e o diálogo sejam valores fundamentais. Isso requer um processo de conscientização e capacitação de todos os membros da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis, sobre a importância e os benefícios da gestão democrática.

Segundo Hora (1994), no contexto brasileiro, a administração escolar frequentemente se associa às teorias da administração de empresas, em virtude de estarmos inseridos em uma sociedade capitalista que prioriza o lucro, relegando muitas vezes a segundo plano o aspecto social:

O diretor da escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara-se com situações em que se reduza mero repassador de ordens;

burocrata atado atrás das mesas assinando papéis de pouco significado para a educação,” capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigados a cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar (Hora, 1990, p. 19).

Outro desafio está relacionado à garantia da representatividade e inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões. Muitas vezes, grupos minoritários ou menos favorecidos podem ter sua voz silenciada, o que vai contra os princípios da gestão democrática. Nesse sentido, é necessário criar mecanismos e espaços de participação que garantam a representatividade de todos os envolvidos no processo educativo.

Para Caria e Santos (2014), é importante destacar que o diretor possui essa prerrogativa, especialmente durante a elaboração do projeto político-pedagógico, em colaboração com a equipe escolar, considerando a realidade e as necessidades da comunidade local. No entanto, muitas vezes, devido à formação inadequada, o diretor escolar pode não saber como agir nesse sentido. Diante das transformações resultantes do novo modelo de gestão educacional, é fundamental repensar a formação dos gestores em primeiro lugar. Além disso, a falta de recursos financeiros e materiais também se configura como um desafio para a implementação da gestão democrática. Sem investimentos adequados, fica difícil garantir a infraestrutura necessária para o funcionamento democrático da escola, como a realização de assembleias, a formação de conselhos escolares e a elaboração e execução do projeto político-pedagógico.

Ainda destaca Caria e Santos (2014), que essa tarefa dos gestores não é simples, pois eles têm a responsabilidade de conduzir o processo democrático, que implica romper com a visão autoritária e conservadora historicamente presente na educação brasileira. Os órgãos governamentais estabelecem diretrizes e normas por meio de documentos oficiais, mas cabe ao gestor conhecer a legislação e saber aplicar os princípios legais para tornar a gestão da escola mais democrática na prática.

De fato, não devemos atribuir sempre ao sistema, às vezes disfuncional, da Administração Pública a responsabilidade pela postura democrática na forma de gerenciar uma instituição que tem o papel de atender às demandas sociais. “[...] morosidade do serviço público, exagerado apego aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência a mudanças, despersonalização dos relacionamentos, exibição de sinais de autoridade e conflitos com o público [...]” (Santanna e Almeida, 2021, p. 3).

Por fim, a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar também é um obstáculo a ser superado. Muitas vezes, gestores e professores estão acostumados

com modelos de gestão centralizados e têm receio de perder poder ou autonomia com a implementação da gestão democrática. Nesse sentido, é importante promover um processo de diálogo e negociação, buscando construir consensos e superar resistências em prol de uma gestão mais participativa e inclusiva. Diante, a implementação da gestão democrática na educação enfrenta diversos desafios que exigem ações concretas e comprometidas de todos os envolvidos no processo educativo. É fundamental superar esses obstáculos para garantir uma escola mais democrática, participativa e inclusiva, que promova uma educação de qualidade para todos.

3.1 Gestão democrática no estado de Goiás

A gestão democrática no estado de Goiás tem sido uma busca constante para promover uma educação mais participativa e inclusiva. Nesse sentido, o estado tem implementado diversas medidas para fortalecer a participação da comunidade escolar nas decisões educacionais.

A Secretária de Estado da Educação de Goiás (SEDUC-GO), publicou em 06 de fevereiro de 2023, a Portaria Nº 0681, tendo em vista o disposto no art. 206 da Constituição Federal, nos termos do item I previsto no § 1.º do art. 14 da Lei federal n.º 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – (Fundeb), da Resolução n.º 1, de 27 de julho de 2022, da Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade, que aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para fins de distribuição da Complementação, e da Lei estadual n.º 20.115, de 6 de junho de 2018, que dispõe sobre o processo de seleção democrática de gestor de unidade escolar da rede pública estadual da educação básica.

A Portaria Nº 0681, de 06 de fevereiro de 2023, estabelece diretrizes para a implementação de programas de capacitação de gestores e professores da rede pública de ensino. Através dessa portaria, o governo de Goiás, busca promover a qualificação dos profissionais da educação, visando a melhoria da qualidade do ensino e o fortalecimento da gestão democrática nas escolas.

Dentre as diretrizes estabelecidas, destacam-se na sessão 1, Art. 3.º Ao gestor escolar compete:

I- Articular a integração da unidade escolar com as famílias e a comunidade;

II - Administrar a unidade escolar em consonância com as diretrizes definidas pela Secretaria de Estado da

Educação - Seduc;

III - Cumprir as atribuições que lhe forem outorgadas pela Seduc, pela Coordenação Regional de Educação - CRE à qual está jurisdicionado e pelo conselho escolar;

IV - Participar, como membro nato, do conselho escolar e cumprir as obrigações inerentes à função; [...]

[...] XII - articular-se com a família e a comunidade, mediante estabelecimento de processo de integração da sociedade com a escola

XV - Promover a formação continuada em serviço, com o apoio do coordenador pedagógico, de acordo com princípios e metodologias da tutoria; [...]

O papel do diretor escolar é complexo e fundamental para o bom funcionamento da instituição de ensino. Entre suas atribuições, destacam-se a integração da unidade escolar com as famílias e a comunidade, buscando envolver todos os atores no processo educativo. Além disso, é responsabilidade do diretor administrar a escola conforme as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação - Seduc, bem como cumprir as obrigações determinadas pela Seduc, Coordenação Regional de Educação - CRE e conselho escolar.

O Art. 7.º deste documento diz que “Poderão concorrer ao Processo de Seleção Democrática de Gestor Escolar professores efetivos de carreira do magistério público do Estado de Goiás que, na data da inscrição para concorrência ao pleito, atendam aos seguintes requisitos:”

I - Tenham concluído o estágio probatório;

II - Estejam lotados há, no mínimo, 6 (seis) meses, em unidade escolar ou Coordenação Regional de Educação (CRE);

III - Não respondam a processo administrativo disciplinar - PAD;

IV - Sejam portadores de diploma de curso superior em licenciatura plena, devidamente registrado;

V - Tenham disponibilidade para o cumprimento de 40 (quarenta) horas semanais nas unidades escolares que funcionarem em 2 (dois) turnos e dedicação exclusiva para aquelas de 3 (três) turnos;

O processo de seleção democrática de gestores escolares no estado de Goiás é destinado a professores efetivos de carreira do magistério público que preencham determinados requisitos. Para concorrer, é necessário ter concluído o estágio probatório e estar lotado há pelo menos seis meses em uma unidade escolar ou Coordenação Regional de Educação. Além disso, o candidato não pode estar respondendo a processo administrativo disciplinar. É obrigatório possuir diploma de curso superior em licenciatura plena e ter disponibilidade para cumprir 40 horas semanais de trabalho nas unidades escolares que funcionam em dois turnos, ou dedicação exclusiva para aquelas de três turnos. Esses critérios visam garantir a qualidade e o comprometimento dos gestores escolares com a comunidade educacional.

A realização de cursos de formação continuada, a promoção de atividades de acompanhamento e suporte pedagógico, e o estímulo à participação dos profissionais em programas de atualização e aperfeiçoamento. Podem ser vistas no Art. 8º e Art.13º, A portaria também prevê a criação de mecanismos de avaliação e monitoramento para acompanhar a efetividade das ações implementadas.

A Comissão formada através do Art. 27º fica responsável por analisar e validar a documentação dos candidatos, conduzir entrevistas e avaliações de acordo com critérios estabelecidos pela Seduc e pela CRE, e elaborar a lista de candidatos aptos a concorrer à gestão escolar. Este artigo define, portanto, os procedimentos e responsabilidades da Comissão de Seleção no processo de escolha dos gestores escolares, garantindo assim a transparência e a legitimidade do processo democrático.

Portaria Nº 0681/2023 se destaca como um instrumento fundamental para fortalecer a educação no país. Ao promover a capacitação e valorização dos profissionais da educação, além de garantir maior transparência das ações para a comunidade escolar, esse documento se torna uma ferramenta crucial para a continuidade de uma gestão democrática no Brasil, onde todos os envolvidos têm voz e participação ativa na escola.

3.2 Gestão democrática no município de Aragoiânia no Colégio Estadual José Candido Rosa

A gestão democrática no município de Aragoiânia, especificamente no Colégio Estadual José Candido Rosa, reflete um compromisso com a participação ativa da comunidade escolar nas decisões e processos educacionais. Nesse contexto, a gestão democrática não se limita apenas à eleição de diretores escolares, mas engloba também a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a valorização da diversidade e a promoção de um ambiente inclusivo e participativo.

No Colégio Estadual José Candido Rosa, a gestão democrática se manifesta por meio de práticas que estimulam a participação de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo alunos, professores, funcionários, pais e membros da comunidade local. Essa abordagem busca garantir que as decisões tomadas na escola reflitam as necessidades e aspirações da comunidade, contribuindo para a construção de uma educação mais relevante e significativa para todos os estudantes.

O Art. 27 da Portaria Nº 0681, já estabelece que a comunidade escolar participará da consulta pública, composta por professores em efetivo exercício e lotados na unidade escolar, servidores administrativos em efetivo exercício e lotados na unidade escolar, alunos com 12 anos de idade completos na data da consulta ou mais, efetivamente matriculados e frequentes na unidade escolar, e pais, mães ou responsáveis legais dos alunos matriculados e frequentes na unidade escolar, conforme consta no Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE).

O parágrafo 1º destaca que pais ou responsáveis legais que tenham filhos em mais de uma unidade escolar podem participar em todas elas. Já o parágrafo 2º estabelece que o direito de participar da consulta é exercido apenas uma vez em cada unidade escolar, independentemente da quantidade de filhos sob responsabilidade na unidade.

Santos (2011) argumenta que a gestão escolar é um trabalho técnico que envolve o gerenciamento de tarefas administrativas fundamentais para o processo educativo. Isso implica que a gestão escolar não se restringe apenas à implementação de políticas educacionais, mas também à organização eficiente das atividades escolares do dia-a-dia.

Libâneo (2005) complementa essa visão ao ressaltar que, além de suas dimensões técnicas e administrativas, a gestão escolar também deve incorporar uma perspectiva participativa. Isso significa que a gestão não deve ser apenas centralizada na administração de recursos e processos, mas também deve engajar ativamente todos os membros da comunidade

escolar, incluindo alunos, pais e professores, na tomada de decisões e na definição de objetivos educacionais.

A gestão democrática está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, como parte dos princípios fundamentais da educação brasileira, conforme mencionado no art. 3º, inciso VIII. Este artigo estabelece a "Gestão Democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino" (Brasil, 1996, p.7).

Além disso, o cenário educativo brasileiro fortalece esse viés democrático, como descrito no art. 14 e 15 da mesma lei. O artigo 14 enfatiza a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, assim como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou instâncias equivalentes. Por sua vez, o artigo 15 garante às unidades escolares públicas de educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, desde que observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996, p.12).

Além disso, a gestão democrática no Colégio Estadual José Candido Rosa também se relaciona com a busca pela qualidade do ensino e pela melhoria contínua dos processos educacionais. Por meio da participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, a escola busca identificar desafios e oportunidades de desenvolvimento, promovendo ações que visam o aprimoramento constante da educação oferecida aos alunos.

A Lei nº 20.115, de 06 de junho de 2018, representa um marco legislativo significativo para o estado de Goiás, Brasil, ao estabelecer diretrizes claras para a gestão democrática e a autonomia das escolas públicas estaduais. Em primeiro lugar, a lei enfatiza a importância da gestão democrática, promovendo a participação ativa de professores, alunos, pais e comunidade na definição e implementação das políticas educacionais. Este princípio visa assegurar que as decisões administrativas e pedagógicas reflitam as necessidades locais e sejam legitimadas por todos os envolvidos no processo educativo.

Além disso, a Lei nº 20.115 busca proporcionar maior autonomia às escolas, tanto no aspecto pedagógico quanto administrativo e financeiro. Isso permite que cada instituição desenvolva projetos educacionais mais alinhados às suas realidades específicas, dentro das diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte de Goiás. A flexibilidade curricular também é incentivada, permitindo que as escolas adaptem seus currículos de acordo com as demandas educacionais locais e as características dos estudantes, promovendo uma educação mais personalizada e eficaz (Goiás, 2018).

A participação comunitária é outro pilar importante da Lei nº 20.115, fortalecendo os conselhos escolares como espaços essenciais para a tomada de decisões colegiadas e transparentes. Esses conselhos não apenas garantem a representação de diferentes partes interessadas na comunidade escolar, mas também promovem a transparência na gestão dos recursos e políticas educacionais.

Desse modo, é de interesse que a gestão democrática no Colégio Estadual José Candido Rosa, situado no município de Aragoiânia, apresente um compromisso sólido com a participação ativa da comunidade escolar nas decisões e processos educacionais. Para além da simples eleição de diretores, essa abordagem se estende à construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, à valorização da diversidade e à promoção de um ambiente inclusivo e participativo. Na prática, isso se reflete em iniciativas que envolvem alunos, professores, funcionários, pais e membros da comunidade local, garantindo que as decisões tomadas na escola sejam representativas das necessidades e aspirações de todos os envolvidos. Essa abordagem alinha-se com os princípios da gestão democrática descritos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, que preconiza a participação efetiva das comunidades escolar e local na definição das políticas educacionais.

4 DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A implementação da gestão educacional democrática nas escolas enfrenta uma série de desafios significativos que precisam ser superados para garantir a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Entre esses desafios estão:

Resistência à mudança: A gestão democrática muitas vezes encontra resistência de gestores, professores, pais ou responsáveis e alunos habituados a modelos de gestão centralizados e hierárquicos. A mudança para uma abordagem mais inclusiva e participativa pode ser percebida como uma ameaça ao status quo, resultando em relutância em adotar novas práticas (Sánchez Rodríguez, 2019).

Formação inadequada: A formação insuficiente de gestores e professores para lidar com as demandas da gestão democrática é um grande obstáculo. Sem a devida capacitação, os profissionais da educação podem encontrar dificuldades em implementar práticas democráticas de maneira eficaz (García, 2017).

Falta de recursos: A carência de recursos materiais e humanos compromete a implementação da gestão democrática. Sem os recursos adequados, torna-se difícil assegurar a participação de todos os membros da comunidade escolar no processo educativo (Rodríguez, 2019).

Cultura organizacional: Muitas escolas ainda mantêm uma cultura organizacional hierárquica e centralizada, o que dificulta a adoção de práticas mais democráticas e participativas. Mudanças culturais profundas são necessárias para que a gestão democrática se enraíze nas instituições educacionais (Pérez, 2019).

Envolvimento da comunidade: A gestão democrática requer o envolvimento ativo da comunidade escolar, o que nem sempre é fácil de alcançar, especialmente em comunidades desfavorecidas. É fundamental que pais e membros da comunidade sejam engajados de forma eficaz no processo educativo (García, 2017).

Para superar esses desafios, é essencial promover a formação continuada de gestores e professores, envolver ativamente pais ou responsáveis e comunidade, assegurar a adequação dos recursos disponíveis e fomentar uma cultura organizacional participativa e colaborativa. Além disso, o compromisso político e institucional com os princípios da gestão democrática é crucial para sua implementação efetiva, promovendo uma educação mais participativa e democrática (Pérez, 2019; Rodríguez, 2019; García, 2017).

Para Ribeiro (2018) leva em consideração a discussão da importância do Conselho Escolar como um mecanismo essencial para promover a cidadania no contexto escolar, destacando a experiência acumulada pelo autor ao longo de cinco anos como docente e coordenador de um grupo de pesquisa. Durante esse período, foram observadas várias formas de organização do Conselho, algumas alinhadas com um paradigma democrático e outras que se distanciavam desse ideal. Com base nessas observações, o autor propõe uma estruturação efetivamente democrática do Conselho Escolar, fundamentada em experiências positivas e negativas.

Ribeiro (2018) O autor acredita que, além de contribuir para a comunidade acadêmica por meio de uma análise descritiva e analítica, é essencial oferecer soluções práticas para a efetivação de um Conselho Escolar democrático, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua e a promoção da cidadania nas escolas.

É importante mencionar que, oficialmente, existe o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, instituído pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação. Esse programa tem como objetivo apoiar o funcionamento dos Conselhos Escolares como mecanismos de gestão democrática colegiada e orientar a prática educativa nas instituições de ensino de forma responsável (Brasil, 2014). De acordo com essa perspectiva oficial, o Conselho é entendido da seguinte maneira: O Conselho Escolar é um órgão colegiado, no qual participam a comunidade escolar e a comunidade local. O Conselho Escolar, em sintonia com a administração da escola, visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica (Brasil, 2004, p. 18).

Assim, o Conselho Escolar é apresentado como um órgão que desempenha um papel crucial na gestão escolar, atuando como um instrumento consultivo, decisório e mobilizador. Além disso, é visto como uma instância colegiada que requer a participação efetiva de todos. Importantes conceitos, tanto implícitos quanto explícitos, emergem dessa visão: coletividade, participação e deliberação. Quando esses conceitos são integrados e estruturados de forma democrática, é indiscutível que os resultados para a escola são altamente positivos, incentivando a prática cidadã entre os membros da comunidade escolar.

Desse modo para superar esses desafios, é fundamental promover a formação continuada dos gestores e professores, envolver os pais e a comunidade no processo educativo, garantir a adequação dos recursos disponíveis e promover uma cultura organizacional mais participativa e colaborativa. Além disso, é importante que haja um compromisso político e

institucional com os princípios da gestão democrática, para que ela possa ser efetivamente implementada e promover uma educação mais inclusiva e de qualidade.

4.1 Capacitação de gestores e professores

Quando falamos sobre a capacitação de gestores e professores trazemos um elemento crucial para o fortalecimento da gestão escolar e para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, é fundamental que os profissionais da educação estejam preparados para enfrentar os desafios e demandas do contexto educacional contemporâneo.

A área da gestão escolar pública também teve sua formação inicialmente influenciada pelas teorias clássicas da administração de empresas, as quais posteriormente evoluíram para perspectivas críticas (Moura e Bispo, 2021). A capacitação de gestores e professores deve contemplar tanto aspectos técnicos quanto pedagógicos. No que se refere aos gestores, é essencial que eles desenvolvam habilidades de liderança, gestão de pessoas, planejamento estratégico, gestão financeira e administrativa, entre outras competências necessárias para a eficácia da gestão escolar. Além disso, os gestores também devem ser capacitados para promover a participação da comunidade escolar nas decisões e no planejamento escolar, contribuindo assim para uma gestão mais democrática e participativa.

A formação do gestor escolar é um dos principais focos de reflexão, pois é um elemento crítico para alcançar a qualidade no ambiente escolar. Cabe ao gestor romper com a passividade de apenas responder às demandas dos órgãos centrais, como um mero funcionário burocrático do sistema, e atuar como um representante político-social da educação, promovendo uma gestão escolar aberta, participativa e comprometida com os anseios da sociedade (Abrucio, 2018; Moura e Bispo, 2021).

Conforme Salman et al. (2020), que categorizam os gestores em modos comportamentais, funcionais, cognitivas, sociais, gerenciais e transculturais. As competências comportamentais referem-se às características pessoais que promovem um melhor desempenho, focando-se nas qualidades intrínsecas dos indivíduos. Em contraste, as competências funcionais são avaliadas com base no desempenho ou resultado específico alcançado. Essa distinção sugere que, enquanto as competências comportamentais se concentram em aspectos qualitativos e intrínsecos, as funcionais são mensuradas por meio de resultados objetivos.

As competências cognitivas são necessárias para lidar com contingências de maneira responsável, utilizando pensamento analítico e planejado. As competências gerenciais

envolvem comportamentos exigidos aos gestores para atuar com eficácia e tratar funcionários com justiça. Por fim, as competências transculturais compreendem conhecimentos, habilidades e características que permitem trabalhar satisfatoriamente com pessoas de diferentes culturas e origens. Esses diversos tipos de competências ressaltam a complexidade e a abrangência das habilidades individuais necessárias em diferentes contextos profissionais, conforme (Salman et al., 2020).

Já no caso dos professores, a capacitação deve focar na atualização pedagógica, no domínio dos conteúdos específicos de ensino, na utilização de metodologias inovadoras e no desenvolvimento de habilidades socioemocionais. É importante que os professores estejam preparados para atuar de forma inclusiva, respeitando a diversidade dos alunos e promovendo a aprendizagem de todos.

Segundo Araújo (2022), a formação dos professores na Pedagogia deve ser pautada em uma perspectiva interdisciplinar e crítica, que considere as especificidades do contexto e valorize os saberes e culturas das populações do campo. Nesse sentido, é importante que os professores tenham uma formação que contemple tanto os aspectos teóricos quanto práticos da Pedagogia, como a gestão participativa da escola, a integração da escola com a comunidade, a valorização dos saberes locais.

Ainda Araújo (2022), destaca que a capacitação de gestores e professores pode ser realizada por meio de cursos, workshops, seminários, palestras e outras atividades formativas. É fundamental que essas ações sejam contínuas e estejam alinhadas com as necessidades e demandas específicas de cada escola e comunidade escolar.

Dessa forma, a formação de professores deve ser interdisciplinar e crítica, valorizando os saberes e culturas das populações do campo e considerando as especificidades contextuais. Isso envolve tanto aspectos teóricos quanto práticos, como a gestão participativa da escola e a integração com a comunidade. A capacitação de gestores e professores deve ser contínua e adaptada às necessidades de cada escola, realizada por meio de cursos, workshops, seminários, palestras e outras atividades formativas, garantindo uma educação contextualizada e participativa que reconheça as particularidades das comunidades escolares.

Finalizando, a capacitação contínua e integrada de gestores e professores é essencial para fortalecer a gestão escolar e melhorar a qualidade da educação. Essa formação deve abranger aspectos teóricos e práticos, promovendo habilidades específicas e valorizando saberes locais e contextuais. A abordagem interdisciplinar e crítica, que envolve a participação ativa da comunidade escolar, é fundamental para criar um ambiente educacional inclusivo e

democrático. Assim, a preparação adequada desses profissionais contribuirá significativamente para enfrentar os desafios do contexto educacional contemporâneo e atender às demandas específicas de cada escola e comunidade.

4.2 Políticas educacionais que analisam o papel das políticas governamentais na implementação da gestão democrática

As políticas educacionais desempenham um papel na implementação da gestão democrática nas escolas. Elas são responsáveis por estabelecer diretrizes, normas e programas que orientam as práticas educativas e a organização escolar. No contexto da gestão democrática, as políticas educacionais têm o objetivo de promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e no planejamento educacional, garantindo assim uma gestão mais democrática e participativa.

Um exemplo de política educacional que contribui para a implementação da gestão democrática é o Plano Nacional de Educação (PNE). O PNE estabelece metas e estratégias para a melhoria da qualidade da educação em todos os níveis e modalidades de ensino. Entre as metas do PNE estão a valorização dos profissionais da educação, a promoção da gestão democrática das escolas e a garantia do direito à educação inclusiva, equitativa e de qualidade.

O Plano Nacional de Educação (PNE), composto por 20 metas, reflete um compromisso significativo com a gestão democrática da educação no Brasil. Uma das metas específicas aborda diretamente esse tema, evidenciando a importância atribuída à participação da sociedade na formulação e implementação das políticas educacionais. Esse compromisso não surgiu do nada, mas foi resultado de um processo participativo que teve início na Conferência Nacional da Educação Básica (Coneb) de 2008. Nessa conferência, foi decidido promover a Conferência Nacional de Educação (Conae) em 2010, precedida por etapas municipais, estaduais e distrital, ampliando o alcance das discussões e garantindo representatividade nas decisões.

A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) do Brasil visa assegurar a gestão democrática da educação, associada a critérios de mérito e desempenho, e à consulta pública à comunidade escolar, em todas as esferas de governo, dentro do prazo de dois anos. Esta meta enfatiza a importância de práticas de gestão participativas e transparentes, integrando a comunidade educacional no processo de tomada de decisões.

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que

considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (Brasil, 2014).

Lima (2023) aponta os desafios na implementação das metas do PNE, observando que "embora as estratégias propostas pelo PNE sejam abrangentes, a incorporação efetiva dessas estratégias nas práticas diárias das escolas ainda enfrenta resistência e dificuldades diversas" (Lima, 2023, p. 58). O autor propõe recomendações práticas, como a necessidade de um maior engajamento das comunidades escolares e o fortalecimento das redes de apoio entre as escolas e outras instituições educativas.

A realização de congressos e conferências como métodos para construir marcos legais na educação não é novidade no Brasil. Desde a década de 1980, esses eventos têm sido fundamentais para a definição de diretrizes educacionais, como evidenciado pelas seis Conferências Brasileiras de Educação (CBE) e cinco Congressos Nacionais de Educação (Coned) realizados até hoje. A Coneb de 2008 marcou um ponto de virada ao contar com o apoio direto do governo federal para a realização da Conae subsequente, refletindo um esforço coordenado entre diferentes esferas de governo e a sociedade civil para enfrentar os desafios educacionais do país.

A Conferência Nacional de Educação de 2010 desempenhou um papel crucial ao consolidar debates sobre questões críticas e identificar os principais problemas educacionais a serem enfrentados. No entanto, nem todas as deliberações dessa conferência foram totalmente incorporadas pelo poder executivo no projeto de lei do PNE enviado ao Congresso Nacional. Isso evidencia um desafio contínuo na implementação de políticas educacionais que verdadeiramente reflitam os consensos alcançados em processos participativos.

Para Lima (2023) a importância dos processos participativos na construção dessa gestão, afirmando que "a presença de Instituições e Processos Participativos (IPPs) intra e extraescolares é um indicador essencial da efetivação da gestão democrática" (Lima, 2023, p. 52). Ele também discute a necessidade de formação contínua dos membros dos conselhos escolares e a provisão de recursos para o funcionamento adequado desses conselhos, destacando que a efetiva gestão democrática requer a formação contínua dos conselheiros e a provisão de recursos necessários para o funcionamento adequado dos conselhos. O artigo revisita o histórico das conferências de educação desde a década de 1980, salientando seu papel na promoção da gestão democrática e como culminaram na Conferência Nacional de Educação de 2010 (Lima, 2023, p. 49).

Portanto, o PNE e as conferências que o precederam são marcos importantes na história da educação brasileira, refletindo um compromisso renovado com a democratização do acesso à educação e com a qualidade do ensino oferecido. A continuidade desses esforços será crucial

para enfrentar os desafios futuros e garantir que a educação no Brasil seja verdadeiramente inclusiva e equitativa para todos os cidadãos.

A gestão democrática da educação não se resume apenas à realização de conferências; envolve também o compromisso contínuo de governos e da sociedade em garantir que as decisões tomadas sejam inclusivas e representativas das diversas vozes da comunidade educacional. O desafio futuro reside não apenas na formulação de políticas, mas também na sua implementação efetiva e na avaliação constante dos impactos dessas políticas no sistema educacional como um todo.

5 MARCO METODOLÓGICO

A metodologia pode ser definida como um conjunto de abordagens e técnicas sistemáticas utilizadas para solucionar problemas e guiar ações. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83), "todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos [...]". Portanto, a metodologia desta pesquisa será baseada no método de abordagem hipotético-dedutivo, levando em consideração as hipóteses levantadas durante a investigação.

Autores de destaque, tais como Gil (2008), Lakatos e Marconi (2007), e Demo (2000), convergem ao destacar que a produção de conhecimento científico demanda a aplicação de um conjunto específico de procedimentos intelectuais e técnicos. Surge, assim, a importância dos métodos científicos como ferramentas fundamentais para a consecução dos objetivos da pesquisa. Sob essa visão, o método científico pode ser interpretado como uma síntese de processos e operações que orientam a investigação. Ele também representa o caminho lógico que direcionará o desenvolvimento da pesquisa, podendo adotar diversas abordagens, ou métodos diferentes.

O procedimento de ação utilizado na pesquisa científica é o método científico.” Complementando, Campoy (2018, p. 41) afirma que o método, “significa um caminho, um procedimento: caminho a seguir para alcançar um fim proposto de antemão”. O método é, portanto, um processo complexo que requer uma visão ampla dos caminhos a serem percorridos na busca do conhecimento. Dessa forma, para cumprir esta etapa, Campoy (2018, p.39) destaca que “a investigação deve considerar uma série de características como: ser controlada, rigorosa, sistemática, válida, verificável, empírica e crítica”.

Campoy (2018) sugere que aplicação de um método científico certificado e sua aplicação é crucial para a condução de uma pesquisa científica rigorosa. Este método não apenas guia a coleta e análise de dados, mas também promove a replicabilidade e a verificabilidade dos resultados, aspectos essenciais para a validação científica. Portanto, ele destaca a importância de seguir procedimentos sistemáticos e bem definidos na investigação científica, visando assegurar a objetividade e a credibilidade dos resultados alcançados.

Considerando o processo e a importância desta pesquisa científica, entendendo-a como a aplicação prática de um conjunto de processos e métodos para o desenvolvimento de um estudo contínuo e sequencial. Segundo Campoy (2018, p.34), “o que distingue a pesquisa científica de outras formas de conhecimento é o modo de proceder e o tipo de conhecimento buscado.

Para Gil (2007, p. 17), o método científico é entendido como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Neste

entendimento, a pesquisa é construída passando por várias fases, desde a identificação do problema até a análise e discussão dos dados.

Para produzir este trabalho científico, se fez fundamental adotar uma metodologia apropriada e eficaz, visando obter resultados benéficos para sua pesquisa. É necessário utilizar métodos e técnicas que valorizem a importância do trabalho realizado. Segundo Andrade (2003), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, apoiado no raciocínio lógico e que utiliza métodos científicos, com o intuito de encontrar soluções para problemas pesquisados. A pesquisa científica desempenha um papel crucial no avanço do conhecimento em diversas áreas. De acordo com Córdova (2019), a pesquisa é um processo permanentemente inacabado, esse processo precisa ser fundamentado e estruturado, deste modo por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real. Podemos também dizer que a pesquisar é uma jornada intelectual em busca de novos conhecimentos. Seja ela em qualquer objeto de pesquisa, ou no meio acadêmico, focado no aprendizado, a pesquisa desempenha um papel fundamental. A Metodologia de Pesquisa Científica não se resume a um simples manual: é um guia que auxilia na reflexão sobre a trajetória dos cientistas nesse universo.

Dessa forma, a aplicação de uma metodologia científica bem estruturada é essencial para a realização de pesquisas de qualidade e a obtenção de resultados válidos e confiáveis. A abordagem hipotético-dedutiva, juntamente com os métodos e técnicas descritos, proporciona um caminho claro e sistemático para a investigação, garantindo que cada etapa do processo seja conduzida com rigor e precisão. Esse rigor metodológico não apenas fortalece a credibilidade do estudo, mas também contribui significativamente para o avanço do conhecimento em diversas áreas, promovendo uma compreensão mais profunda e fundamentada dos fenômenos investigados. Assim, a metodologia de pesquisa científica se destaca como um pilar fundamental no desenvolvimento de estudos acadêmicos, permitindo a pesquisa explorar, compreender e intervir de maneira eficaz na realidade que os cerca.

5.1 Justificativa da Investigação

A justificativa para a escolha do tema “Gestão educacional democrática na rede pública: reflexos no contexto escolar” é multifacetada, refletindo uma combinação de fatores que sublinham sua importância e relevância social e educacional. Em primeiro lugar, a educação é um pilar central no desenvolvimento de qualquer sociedade, desempenhando um papel crucial na formação de indivíduos capacitados, críticos e ativos. Garantir que o sistema educacional

seja não apenas eficiente, mas também inclusivo e democrático, é vital para construir uma sociedade mais justa e participativa. A gestão educacional democrática na rede pública emerge como um componente essencial para alcançar esses objetivos, pois oferece um alicerce robusto para a melhoria contínua da qualidade educacional e para o engajamento cidadão.

A gestão educacional está ligada à melhoria da qualidade da Educação Básica. Historicamente, a educação tem sido um desafio contínuo, com políticas frequentemente caracterizadas por seletividade e exclusão.

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural e simbólico do país, as definições e rumos das políticas públicas de educação e a persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito a escolarização básica de qualidade à grande parte da população (Azevedo, 2004, p.17).

A escolha desse tema se fundamenta na necessidade urgente de entender e superar os desafios que impedem a implementação efetiva da gestão democrática nas escolas públicas. A identificação e análise desses obstáculos são fundamentais para promover um ambiente escolar onde todos os atores - alunos, professores, pais ou responsáveis e a comunidade - possam participar ativamente no processo decisório, fortalecendo assim a democracia e a cidadania. Este estudo busca explorar as complexidades envolvidas na criação de um sistema educacional onde a participação coletiva é valorizada e incentivada, ajudando a formar cidadãos que compreendem e exercem seus direitos e deveres de maneira informada e consciente.

Para Neto (2018) a gestão pedagógica, dependente do empenho e ações de todos os envolvidos, é a melhor maneira de alcançar a qualidade de ensino e formar alunos preparados para exercer sua cidadania com capacidade técnica, conhecimento político, cultural e social.

A relevância social do tema é ampliada quando consideramos o papel da cultura organizacional nas escolas. A maneira como a cultura institucional influencia a gestão e a participação da comunidade escolar é crucial para implementar mudanças significativas e duradouras. Compreender essas dinâmicas pode revelar estratégias eficazes para fomentar um ambiente escolar mais democrático e inclusivo, onde a voz de cada membro da comunidade é ouvida e respeitada. Este enfoque é particularmente pertinente em tempos de crise, como a

recente pandemia global, que expôs e exacerbou desigualdades preexistentes no sistema educacional.

A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas comunitárias (Hora, 1994, p.120).

Esse trecho ressalta a importância da participação da comunidade no contexto da gestão democrática da educação. Ele sugere que sem essa participação, a gestão escolar se tornaria mais um arranjo interno, conduzido pelos membros da escola, sem levar em consideração os interesses e expectativas da comunidade. Assim, a participação ativa da comunidade é vista como fundamental para alinhar os objetivos da escola com as necessidades e desejos da comunidade que ela serve.

Ao investigar práticas e estratégias bem-sucedidas de gestão democrática, esta pesquisa visa fornecer referência que podem ser aplicados em contextos variados para melhorar a educação pública. Tais contribuições são essenciais não apenas para a comunidade escolar, mas também para formuladores de políticas educacionais que buscam promover uma educação mais equitativa e participativa.

Finalmente, a pesquisa tem um potencial significativo para avançar o debate sobre a gestão educacional democrática na rede pública, servindo como base para futuras discussões e políticas que incentivem uma educação pública de qualidade, inclusiva e participativa. Ao destacar a importância de uma gestão escolar democrática, esta pesquisa espera inspirar mudanças positivas e duradouras que beneficiem toda a sociedade.

5.2 Problema da Investigação

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi observado que um dos principais problemas para a aplicação de uma gestão democrática na educação está relacionado à resistência à mudança por parte de alguns gestores, professores e membros da comunidade escolar.

Muitas vezes, há uma cultura enraizada de centralização do poder e autoritarismo na gestão escolar, o que dificulta a implementação de práticas mais participativas e democráticas. Além disso, a falta de capacitação e de entendimento sobre os princípios da gestão democrática pode ser um obstáculo, assim como a falta de recursos e apoio político para implementar mudanças nesse sentido.

Oliveira et al., (2019, p.74) afirmam que “o gestor ou a gestora é o indicado ou a indicada por governantes para ocupar o cargo de gestão na escola, a quem cabe a tarefa de transformar o ambiente escolar em um espaço formador de líderes e de liderar de forma participativa.”

Segundo Kalkan (2020, p.11) “[...] a cultura escolar é um fator muito importante que determina a percepção da escola e os padrões de comportamento de todos os parceiros, principalmente professores e alunos, nos quais entra em cena o estilo de liderança compartilhada”

A abordagem da gestão escolar, conforme destacado por Oliveira et al. (2019), enfatiza a importância do gestor na transformação do ambiente escolar em um espaço propício para o desenvolvimento de líderes. Nesse contexto, o gestor desempenha um papel crucial ao liderar de forma participativa, incentivando a colaboração e o engajamento de toda a comunidade escolar. Por outro lado, Kalkan (2020) ressalta a relevância da cultura escolar, que influencia diretamente a percepção e o comportamento de professores e alunos. O estilo de liderança compartilhada se destaca nesse cenário, pois promove a participação de todos os envolvidos, criando um ambiente mais inclusivo e propício ao crescimento pessoal e educacional.

Outro desafio é a necessidade de promover uma cultura de diálogo e colaboração entre todos os envolvidos na comunidade escolar, o que nem sempre é fácil de alcançar em contextos nos quais há históricos de desconfiança e conflitos.

Para Moniz et al. (2023), a gestão das relações entre professores e diretores nas escolas públicas é fundamental para a qualidade da educação. A tendência atual é a adoção de uma gestão escolar participativa e democrática, que envolva os professores nas decisões e na definição da política educacional. No entanto, há desafios a serem superados, como a falta de recursos e resistência à mudança. Para melhorar essa gestão, é necessário adotar práticas participativas, estabelecer metas claras, promover a comunicação efetiva e investir na formação adequada de professores e gestores.

Apesar da importância da gestão democrática para o desenvolvimento educacional, há uma lacuna de informações sobre como essa abordagem é efetivamente aplicada nessa instituição de ensino. A falta de dados específicos sobre as práticas de gestão democrática nessa escola dificulta a compreensão dos desafios e das estratégias necessárias para promover uma gestão mais participativa e inclusiva. Portanto, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao investigar a implementação da gestão democrática no Colégio Estadual José Candido Rosa,

identificando os principais obstáculos e sugerindo possíveis soluções para fortalecer essa abordagem na escola.

No âmbito das escolas públicas, aprimorar a gestão educacional democrática emerge como uma necessidade premente, dadas as inúmeras variáveis, como recursos limitados, burocracia institucional e disparidades sociais. Compreender a aplicação da gestão democrática nesse contexto, bem como seus reflexos nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, assume relevância crítica.

Desse modo a pesquisa visa identificar oportunidades de integração da comunidade escolar na gestão educacional democrática, além de abordar os desafios associados à sua implementação efetiva. Para isso iremos responder as seguintes perguntas investigativas: Qual a urgência em aprimorar a gestão educacional democrática nas escolas públicas diante de desafios como recursos limitados, burocracia institucional e disparidades sociais? Como a gestão democrática impacta as práticas pedagógicas e os resultados educacionais nas instituições de ensino público? Quais inovações nas práticas de gestão democrática podem ser observadas e como elas influenciam a qualidade da educação oferecida? Quais são os principais desafios enfrentados na implementação efetiva da gestão educacional democrática em escolas públicas e como superá-los? De que maneira a gestão democrática pode contribuir para promover a equidade e reduzir disparidades educacionais no cenário público? Como integrar a comunidade escolar na gestão educacional democrática e quais oportunidades podem ser identificadas para otimizar essa integração?

De acordo com Campoy (2018), o método é definido como um caminho ou procedimento sistemático seguido para atingir um objetivo específico. Essa definição ressalta a importância do método em orientar o pesquisador ao longo da investigação, oferecendo um conjunto de regras essenciais para assegurar a confiabilidade dos resultados obtidos.

Nesse contexto, a pergunta central da pesquisa é: **Como a gestão educacional democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas?**

5.3 Objetivos da Pesquisa

A gestão democrática tem se destacado como um modelo de administração escolar que promove a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar no processo decisório e no desenvolvimento de políticas educacionais. Nesse contexto, o objetivo geral deste projeto

5.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas.

A partir dessa análise, espera-se identificar práticas que fortaleçam a autonomia e o engajamento dos atores envolvidos, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo, participativo e de qualidade.

5.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais ou responsáveis, alunos e professores.
- ✓ Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.
- ✓ Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.

5.4 Desenho Metodológico

O desenho metodológico foi cuidadosamente planejado para garantir a obtenção de dados reais e consistentes com o método utilizado. Desta forma é importante estabelecer métodos compatíveis com o problema a ser resolvido, ou seja, estabelecer uma relação coerente entre os elementos envolvidos.

Está pesquisa tem um caráter descritivo, conforme define Gil (2010, p. 27), sendo seu objetivo a descrição das características de uma determinada população ou grupo, visando identificar possíveis relações entre as variáveis. Segundo Mantoan (2015), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever algo, levando em consideração os aspectos da formulação das perguntas que orientam a pesquisa.

A análise descritiva ganha destaque na investigação da promoção da cidadania ativa, onde a pesquisa qualitativa permite explorar percepções dos participantes. Essa tipologia descritiva torna-se crucial para capturar momentos, contextos específicos e complexidades essenciais às experiências de cidadania ativa na escola e na sociedade.

A tipologia descritiva visa descrever, detalhadamente, as características do objeto de estudo, facilitando a compreensão dos fenômenos observados sem a necessidade de intervenção direta. Essa abordagem permitiu que a pesquisa tenha as variáveis envolvidas e as relacione, contribuindo para a identificação de padrões ou possíveis associações entre as variáveis. No caso desta pesquisa, a tipologia descritiva foi utilizada para retratar a realidade da gestão educacional democrática nas escolas, destacando como o envolvimento da comunidade escolar influencia na tomada de decisões e na promoção da cidadania ativa.

A abordagem descritiva, conforme apontado por Gil (2010), é fundamental para o estudo de fenômenos ao permitir uma análise detalhada de suas características, possibilitando uma visão clara sobre sua natureza e comportamento em contextos específicos. No caso do Colégio Estadual José Cândido Rosa, essa abordagem se mostra particularmente relevante, pois oferece uma descrição minuciosa dos avanços na gestão democrática, evidenciando como as práticas participativas têm sido implementadas e desenvolvidas na instituição. Além de descrever o fenômeno, a abordagem descritiva permite uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam tais avanços, possibilitando a identificação de padrões e contribuições para a melhoria contínua do processo de gestão escolar.

Referências como Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa descritiva não se limita a uma simples coleta de dados, mas busca organizar e interpretar esses dados de maneira que eles revelem a essência do fenômeno estudado. No contexto educacional, essa metodologia permite não apenas retratar o cenário atual, mas também avaliar os resultados de estratégias já implementadas, fornecendo subsídios para a tomada de decisões mais assertivas no futuro.

O paradigma interpretativo tem como objetivo entender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos sociais e suas interações. Em vez de buscar apenas explicações objetivas, o paradigma interpretativo concentra-se em como as experiências vividas pelos participantes moldam suas percepções e comportamentos. Neste trabalho, a análise interpretativa permitiu compreender de forma mais profunda as percepções dos professores, gestores e alunos em relação à implementação da gestão democrática nas escolas, identificando os desafios enfrentados e as oportunidades de participação efetiva.

Dessa forma, a pesquisa possui um caráter interpretativo que se concentra na análise e interpretação de significados profundos e complexos associados ao comportamento humano e às interações sociais. Em vez de apenas descrever os fenômenos observados, a pesquisa interpretativa nos entrega uma compreensão e traduzir os significados explícitos das experiências estudadas neste trabalho.

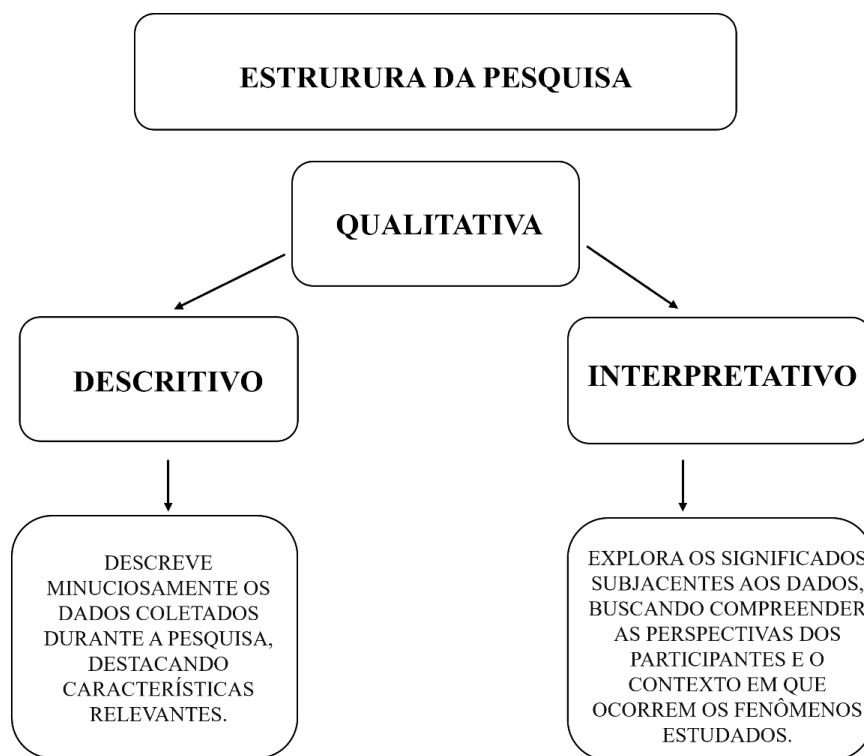
A opção pela pesquisa qualitativa é estrategicamente embasada na complexidade do tema explorado neste estudo, que incluem gestão pública educacional democrática, cultura organizacional e promoção da cidadania ativa. Essa abordagem possibilita uma análise detalhada e contextualizada das experiências, perspectivas e práticas dos diversos membros da comunidade escolar, fornecendo momentos ricos e descritivos.

Conforme abordado por Turato (2005) pesquisas que adotam a abordagem qualitativa concentram-se na exploração de valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Na investigação da cultura organizacional, a pesquisa qualitativa permite uma análise minuciosa das normas, valores e práticas que constituem o ambiente escolar. Aprofundar-se nessa visão é fundamental para compreender como a gestão democrática é percebida e vivenciada.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa, atrelada na análise descritiva, surge como uma escolha metodológica que não apenas compreende, mas também explora e interpreta, enriquecendo a pesquisa com uma compreensão mais profunda e significativa dos fenômenos investigados.

Este estudo aborda a gestão democrática no Colégio Estadual José Cândido Rosa no município de Aragoiânia através do enfoque qualitativo. Assim é fundamental não apenas conhecer as bases legais e teóricas que abrangem esse tema, mas também compreender a realidade da comunidade escolar como um todo, e compreender se a escola está trabalhando o tema com o envolvimento de todos.

Para desenvolver a pesquisa, é essencial considerar o esquema do desenho metodológico, que servirá como uma estratégia indicando os passos a serem seguidos ao longo da investigação. Ao esquematizar um modelo/desenho, é possível criar um plano de ação que oriente o pesquisador em cada etapa do trabalho, garantindo o alcance dos objetivos estabelecidos e a eficácia das informações obtidas.

FIGURA Nº01: Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Esta abordagem está estritamente vinculada a análises e registros dos eventos sem intervenção direta sobre eles. Métodos como questionários, formulários, entrevistas e em observações sistemáticas é de extrema importância para otimizar a coleta e a descrição dos dados analisados, nesse contexto, sendo esse tipo de método de coleta frequentemente denominado como Levantamento, como citado por (Prodanov e Freitas, 2013).

Essas abordagens são complementares, sendo a qualitativa importante para compreender aspectos mais profundos, Bardin (2011) e Gil (2002) destacam que a análise qualitativa depende de diversos fatores, como a natureza dos dados, a amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos. Ao combinar esses elementos, o estudo visa oferecer uma visão abrangente da gestão educacional democrática, abordando tanto as percepções subjetivas dos envolvidos quanto os aspectos práticos e documentais que moldam o cenário educacional nas escolas públicas.

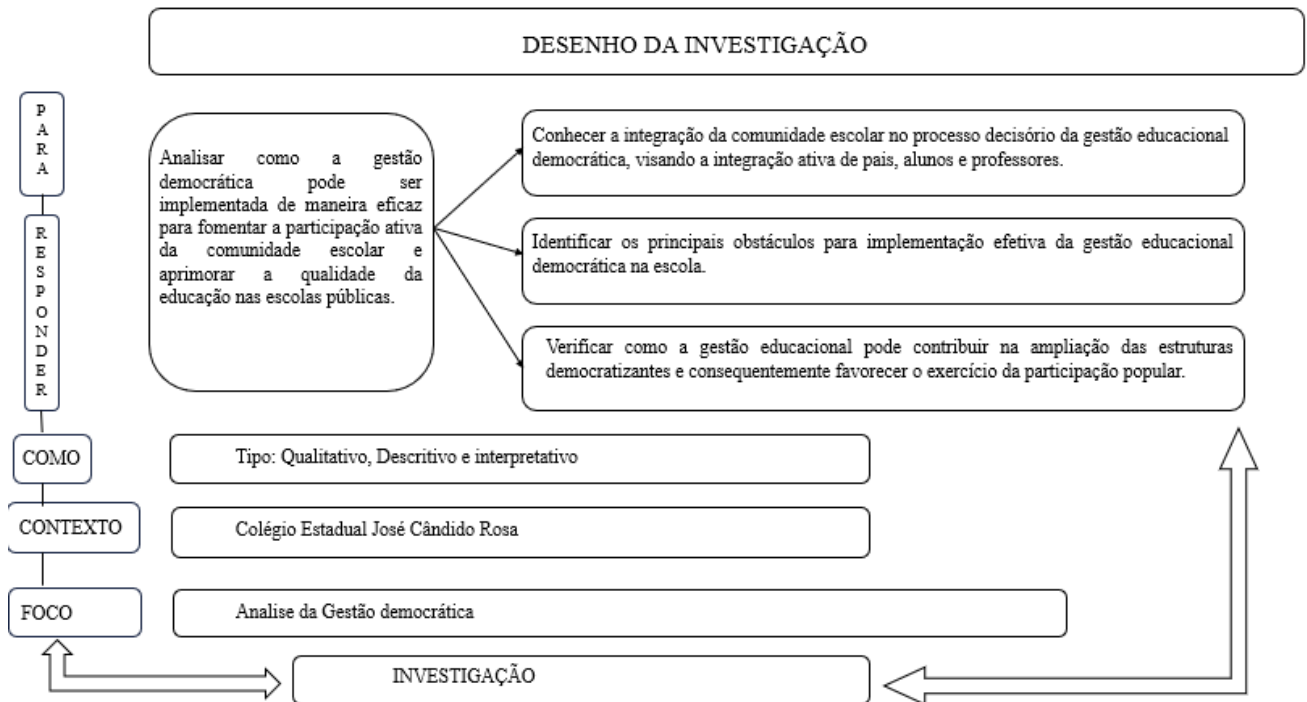
A escolha pelo método qualitativo é justificada pela sua abordagem de análise e interpretação de detalhes significativos, incluindo as complexidades do comportamento humano. Neste método, o pesquisador utiliza amostras e os dados são avaliados quanto ao seu

conteúdo psicossocial, utilizando instrumentos não estruturados (Lakatos e Marconi, 2001). Esse enfoque é particularmente relevante para o estudo da gestão democrática, pois permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas de participação e envolvimento da comunidade escolar. A gestão democrática, por sua natureza, envolve interações sociais complexas e subjetivas, que não podem ser captadas adequadamente por métodos quantitativos. O método qualitativo, portanto, oferece uma forma de explorar os significados, as percepções e as relações sociais que emergem no contexto da gestão escolar participativa.

Ainda segundo Chizzotti (2003, p. 221):

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após esse tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competências científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa.

Dessa forma, o enfoque qualitativo contribui significativamente na descrição do tema gestão democrática, pois possibilita captar as sutilezas das interações entre os atores escolares e como essas interações influenciam o processo decisório e o ambiente educacional. Ao permitir uma análise detalhada das percepções e experiências dos indivíduos envolvidos, o método qualitativo oferece informações sobre os desafios e as potencialidades da implementação de práticas democráticas nas escolas.

FIGURA Nº02: Desenho da investigação

Fonte: Elaboração própria

5.5 Contexto Espacial e Socioeconômico da Pesquisa

A pesquisa, situada no Brasil, é contextualizada dentro do maior país da América do Sul, com uma área superior a 8,5 milhões de km² e tendo Brasília como capital. O Brasil é conhecido por sua diversidade climática e paisagística, abrangendo uma ampla gama de domínios morfoclimáticos. Em 2021, a população brasileira alcançou 213,3 milhões de habitantes, com mais de 87% vivendo em áreas urbanas. A pesquisa contextualiza-se dentro deste cenário geográfico e demográfico diversificado, refletindo a complexidade e a riqueza cultural do Brasil.

FIGURA N.º 03: Localização geográfica do Brasil

Fonte: Freepik brasil

O estado de Goiás, localizado no centro-oeste do Brasil, possui características distintas que enriquecem ainda mais a contextualização desta pesquisa. Goiás é uma das 27 unidades federativas do Brasil. Situa-se na Região Centro-Oeste do país, no Planalto Central brasileiro. O seu território é de 340.257 km², sendo delimitado pelos estados de Mato Grosso do Sul a sudoeste, Mato Grosso a oeste, Tocantins a norte, Bahia a nordeste, Minas Gerais a leste, sudeste e sul, e pelo Distrito Federal a leste.

Goiás é conhecido por suas paisagens variadas, que incluem planaltos e chapadas. A economia do estado é diversificada, com destaque para a agropecuária, mineração e crescente industrialização. A capital, Goiânia, é um importante centro urbano e econômico na região, refletindo o dinamismo e a complexidade socioeconômica do estado. A educação em Goiás, assim como em outras regiões do Brasil, enfrenta desafios e oportunidades que tornam a gestão democrática um tema relevante e urgente para o desenvolvimento social e educacional (Wikipédia, 2024).

FIGURA N.º 04: Localização geográfica do estado de Goiás.

Fonte: Wikipedia

A escolha de Aragoiânia como objeto de estudo pode ser justificada pela relevância de compreender como essa proximidade influencia o desempenho escolar, a participação da comunidade nas atividades escolares e o envolvimento dos pais na educação de seus filhos. Além disso, investigar esse aspecto pode fornecer informações valiosas para aprimorar a relação entre escola e comunidade em outras localidades, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação em todo o país.

Aragoiânia é um município brasileiro localizado no estado de Goiás, na região Centro-Oeste do país. Fundado em 11 de novembro de 1953, o município possui uma área de aproximadamente 218,755 km² e uma população estimada em cerca de 10.496 habitantes, segundo dados do IBGE de 2021. A cidade está localizada a cerca de 35 quilômetros da capital do estado, Goiânia, e se destaca pela sua proximidade entre a comunidade escolar e as instituições de ensino. Essa proximidade pode favorecer a integração entre famílias, escolas e demais atores educacionais, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento educacional e social dos alunos.

Originalmente conhecida como Malhadouro devido à parada de gado no local, a área foi posteriormente denominada Rosália, em homenagem ao pioneiro José Cândido Rosa. O

nome atual, Aragoiânia, foi adotado, embora a cidade também seja conhecida pelo apelido "Biscoito Duro", uma referência à tradicional parada para lanche entre Goiânia e Rio Verde.

A história de Aragoiânia registra a realização da primeira missa em 27 de abril de 1940, quando havia apenas algumas casas no local. Nesse mesmo ano, surgiu a ideia de construir uma capela em um terreno doado por José Cândido Rosa. Em 1946, a capela foi ampliada por João Nasser, um imigrante sírio-libanês. Ao longo dos anos, a comunidade local contribuiu para várias reformas, resultando na atual Igreja de Santa Luzia, que permanece na praça homônima desde sua fundação (Wikipédia, 2024).

FIGURA N.º 05: Localização geográfica da cidade de Aragoiânia no estado de Goiás - Brasil



Fonte: Wikipedia

FIGURA N.º 06: Cidade de Aragoiânia-GO.



Fonte: Prefeitura de Aragoiânia (2022).

FIGURA N.º 07: Praça matriz de Aragoiânia-GO.



Fonte: Prefeitura de Aragoiânia (2022).

5.6 Delimitação da Pesquisa

O CEJCR- Colégio Estadual José Cândido Rosa está localizada na Avenida Goiás, 567 Centro, Aragoiânia – GO (Figuras 08 e 09). O CEJCR segue um padrão comum de organização de várias escolas do Brasil, contando com a seguinte estrutura física dentre seus 10.000 m²: 15 Salas de aula climatizadas bem equipadas com recursos modernos, tais como TV, ar-condicionado, lousa digital, mesas e cadeiras adequadas para o conforto e a aprendizagem dos alunos (Figura 10). Além disso, a escola dispõe de bibliotecas com livros didáticos e pedagógicos (figura 12), duas quadras de esportes para a prática de atividades físicas (Figura

11) e áreas administrativas para garantir o bom funcionamento da instituição (Figura 13), banheiro masculino e feminino, sala de professores e a cozinha para o preparo da alimentação escolar

A importância de cada item da estrutura escolar é significativa. As salas de aula bem equipadas proporcionam um ambiente propício para o ensino e a aprendizagem, favorecendo o desenvolvimento cognitivo dos alunos. A presença de recursos como TV e lousa digital permite a utilização de métodos de ensino mais dinâmicos e interativos, tornando as aulas mais atrativas e eficazes, as salas climatizadas contribuem para o conforto térmico dos estudantes e professores, criando um ambiente mais agradável para o aprendizado. As mesas e cadeiras adequadas são essenciais para garantir uma postura correta durante as atividades escolares, prevenindo problemas de saúde relacionados à má postura.

Além das áreas administrativas que são essenciais para garantir a organização e o funcionamento adequado da escola, possibilitando a realização de atividades burocráticas e administrativas necessárias para a gestão educacional.

O Colégio Estadual José Cândido Rosa, atende em dois turnos: matutino, oferecendo o Ensino Médio e o último ano do Ensino Fundamental II, e vespertino, atendendo do 6º ao 8º ano do Ensino Fundamental II, totalizando 854 estudantes da zona urbana e rural do município e de cidades próximas. Essa instituição oferta exclusivamente o Ensino Médio e Fundamental II.

A estrutura organizacional da escola inclui, além do gestor, três coordenadores pedagógicos, sendo dois coordenadores por turno, 15 técnicos administrativos e 28 docentes (cinco de formação geral e 23 da área técnica). Os recursos financeiros da escola são provenientes de repasses como PROESCOLA e PDDE, recebidos do Governo Estadual e do FNDE. Esses recursos são distribuídos entre verbas de custeio e capital.

FIGURA N.º 08: Imagem atual do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA N.º 09: Imagens da estrutura interna do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA N.º 10: Imagens das salas do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA N.º 11: Imagens das quadras de esporte do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA N.º 12: Imagens da biblioteca do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

FIGURA N.º 13: Imagens da secretaria e áreas administrativas do Colégio Estadual José Cândido Rosa



Fonte: Elaboração própria

A escolha do Colégio Estadual José Cândido Rosa (CEJCR) como objeto de estudo é justificada pela necessidade de entender como a participação da comunidade nas atividades escolares, o envolvimento dos pais na educação de seus filhos e a implementação de uma gestão democrática influenciam o desempenho escolar. Compreender essa dinâmica é crucial para identificar fatores que promovem ou dificultam a melhoria do desempenho acadêmico e o desenvolvimento integral dos estudantes. A gestão democrática, ao incluir a participação de todos os atores escolares nas decisões, pode criar um ambiente mais inclusivo e colaborativo, favorecendo assim um melhor desempenho educacional e a formação cidadã.

5.7 Participantes da Pesquisa

A pesquisa Intitulada de “Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: reflexos no contexto escolar” tem como foco a unidade educacional situada no município de Aragoiânia, no estado de Goiás, o Colégio Estadual José Candido Rosa. Por ser a única escola da rede estadual no município e a única a oferecer o ensino Fundamental II e o Ensino Médio, nos proporcionou uma análise da dinâmica entre a gestão escolar e a comunidade. Além disso, permite uma descrição de análise mais homogênea, possibilitando a identificação e verificação dos efeitos dessa relação de maneira mais abrangente.

A população representativa escolar é composta por 23 professores que lecionam do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, 10 funcionários que compõem a gestão da escola (gestor, coordenadores e secretários), 299 alunos que estudam também nas turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Médio e seus respectivos pais ou responsáveis.

Os participantes selecionados com base em critérios estabelecidos, caracterizando uma amostra não probabilística intencional, na qual o pesquisador define os critérios de seleção de acordo com os objetivos específicos. Segundo Campoy (2018, p. 84), “a amostra não probabilística é uma técnica em que a população é dividida em grupos homogêneos em relação a algumas variáveis relevantes. Isso significa que a seleção dos participantes é realizada de forma intencional, atendendo às perspectivas dos objetivos propostos”.

A seleção criteriosa dos participantes garante que todos sejam capazes de responder aos questionamentos e contribuir para a resposta à pergunta problema. Essa abordagem se enquadra como uma amostra intencional, na qual "os sujeitos são selecionados de acordo com critérios definidos pelo pesquisador" (Campoy, 2018, p. 84).

A amostragem desta pesquisa é composta por 23 participantes, cuidadosamente selecionados para garantir a diversidade de perspectivas envolvidas no contexto escolar. Entre

os participantes, encontram-se 10 professores da educação básica, que atuam do 1º ao 3º ano do ensino médio, representando uma esfera fundamental no processo de ensino-aprendizagem e na implementação das práticas pedagógicas dentro da escola. Além disso, 3 gestores escolares foram incluídos na amostra, abrangendo diferentes cargas de liderança, como Gestor, Coordenador Pedagógico e Secretário, cuja atuação é essencial para a administração e o bom funcionamento da instituição escolar.

A participação de 4 alunos do 1º ao 3º ano do ensino médio foi considerada para trazer uma perspectiva aos estudantes, que vivenciam diretamente as práticas pedagógicas e administrativas aplicadas na escola. Esse grupo foi selecionado com o intuito de capturar suas experiências e percepções sobre o ambiente educacional. Por fim, a amostra inclui também 6 pais ou responsáveis por alunos, cuja visão é igualmente importante para compreender o envolvimento da família no processo educacional e sua interação com a gestão escolar.

Todos os participantes foram escolhidos com base em critérios que visam proporcionar uma visão ampla e equilibrada das dinâmicas escolares, permitindo uma análise mais profunda sobre os desafios e potencialidades no contexto da pesquisa. Dessa forma, a composição dessa amostra oferece uma rica diversidade de contribuições, que são essenciais para a compreensão das questões investigadas.

Os professores do 1º ao 3º do ensino médio, que desempenham um papel crucial na implementação das práticas de gestão democrática. As perguntas direcionadas a eles buscaram explorar a sua percepção em relação ao tema, os desafios enfrentados e as oportunidades percebidas para aprimorar a participação democrática. Os critérios para a seleção dos 10 professores nesta pesquisa destacam-se:

- Ter um contrato ativo de professor da educação básica no Colégio Estadual José Cândido Rosa (CEJCR)
- Participar da comissão de conselho acadêmico ou reuniões de conselho de classe.
- Está atuando em turmas do 1º ao 3º do ensino médio.
- Demonstrarem interesse em participar da pesquisa;

Esta seleção visa garantir que os dados obtidos reflitam a experiência e a perspectiva dos educadores que estão diretamente envolvidos no processo educacional e que podem oferecer uma visão aprofundada sobre a implementação da gestão democrática e seu impacto no ambiente escolar.

Além disso, a inclusão dos gestores escolares proporcionou uma visão complementar, permitindo a compreensão das expectativas e preocupações da comunidade em relação à gestão escolar. Questões relacionadas à comunicação escola-família, envolvimento dos pais ou responsáveis nas decisões e sua percepção sobre a eficácia das práticas democráticas. Os critérios para a seleção dos 03 gestores do Colégio Estadual José Cândido Rosa (CEJCR), baseou-se em

- Ser gestor servidor efetivo do quadro de pessoal do CEJCR, ocupando cargo de gestão escolar ou secretário comprovado por meio de documento oficial, e possuir experiência mínima de 2 anos na função.
- A função de gestor adjunto foi ser servidor efetivo do quadro de pessoal do CEJCR, ocupando cargo de gestão escolar comprovado por meio de documento oficial, e possuir experiência mínima de 1 ano na função,
- Para o coordenador usamos o critério de ser servidor efetivo ocupando cargo de coordenação pedagógica ou acompanharem os professores que participaram dessa pesquisa.
- Demonstrarem interesse em participar da pesquisa;

Como a temática pauta uma gestão democrática acreditamos que é de suma importância a participação dos pais ou responsáveis na construção dos propósitos estabelecidos pela escola. Em relação aos pais ou responsáveis são 4 de alunos das turmas do 1º ano ao 3º ano do Ensino Médio selecionados pelos seguintes critérios.

- Serem pais ou responsáveis de alunos matriculados no CEJCR nas turmas do 1º ano ao 3º ano do ensino médio.
- Pais ou responsáveis presentes no cotidiano escolar e no acompanhamento do aluno.
- Pais que participam assiduamente das reuniões do conselho de classe realizadas pela unidade escolar.

Por fim, as entrevistas com os alunos, enquanto parte integrante da comunidade escolar, oferecerão um olhar valioso sobre a experiência direta dos estudantes com a gestão educacional. As perguntas se concentrarão em como eles percebem a participação nas decisões, se sentem que suas vozes são ouvidas e se identificam iniciativas que contribuam para um ambiente escolar mais democrático. Em relação aos alunos, são 4 que foram escolhidos de acordo com o critério abaixo.

- Ser aluno matriculado no CEJCR em uma das turmas do 1º ao 3º ano do Ensino Médio.
- Participar do conselho de classe da escolar ou ser representante de turma, alunos que são responsáveis pela organização e dinâmicas em sala.
- Demonstrarem interesse em participar da pesquisa;

Tabela 01: Tabela de Contribuição dos participantes da pesquisa

TABELA DE PARTICIPANTES DA PESQUISA	CONTRIBUIÇÃO
Professores	Através das entrevistas, objetiva-se analisar e verificar as perspectivas dos professores em relação à gestão democrática no ambiente escolar.
Gestores escolares (coordenadores/secretários)	Demonstrar como o gestor estabelece uma conexão direta com a promoção de uma gestão escolar mais democrática e participativa, na qual as decisões são tomadas de maneira inclusiva e transparente.
Pais ou Responsáveis	A participação dos pais ou responsáveis na pesquisa nos proporciona um entendimento aprofundado das preocupações e sugestões em relação à melhoria da gestão escolar.
Alunos	Os alunos fornecem uma visão sobre a aplicação da gestão escolar, sendo fundamental analisar essa perspectiva para compreender as práticas e a eficácia de uma gestão democrática na vivência cotidiana."

Fonte: Elaboração própria

5.7.1 Professores das turmas de 1º ao 3º série do Ensino Médio

A pesquisa sobre gestão educacional democrática na rede pública: reflexos no contexto escolar no Colégio Estadual José Cândido Rosa terá como foco a unidade educacional situada no município de Aragoiânia, no estado de Goiás, o Colégio Estadual José Candido Rosa. Por ser a única escola da rede estadual no município e a única a oferecer o ensino Fundamental II e

o Ensino Médio, nos proporciona uma análise da dinâmica entre a gestão escolar e a comunidade. Além disso, permite uma avaliação mais homogênea, possibilitando a identificação e verificação dos efeitos dessa relação de maneira mais abrangente.

Salientando que a presente análise tem um enfoque qualitativo sendo estabelecido como participantes, ou seja, “indivíduos de campo de interesse da pesquisa” (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p.60). Em outras palavras, “é sobre eles que se pretende tirar conclusões.” (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 60).

Através da entrevista aberta iniciamos a coleta de dados pelos professores, cujo desempenha um papel crucial na implementação das práticas de gestão democrática. As perguntas direcionadas a eles buscaram explorar a sua percepção em relação ao tema, os desafios enfrentados e as oportunidades percebidas para aprimorar a participação democrática. Participaram 08 professores que lecionam nas turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Médio.

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 60), esses participantes se tornam "indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado". Considerando a definição de população de Lakatos e Marconi (2003, p. 27), a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. No contexto da pesquisa, a população é composta por todos os elementos que têm em comum a característica de serem professores da rede estadual e professore do Colégio Estadual José Cândido Rosa.

Para Campoy (2016, p. 73) colabora ao afirmar que a amostragem é uma técnica usada para selecionar uma amostra representativa da população estudada, que por sua vez é uma parte representativa da população que generaliza os resultados de uma investigação. Conclui-se, portanto, que a amostragem se refere ao processo de determinação de uma amostra.

Dessa forma, a amostragem é uma técnica fundamental para selecionar uma amostra representativa da população estudada, o que é relevante para a pesquisa no contexto da gestão democrática. A gestão democrática pressupõe a participação e representatividade de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo professores. Nesse sentido, a escolha de uma amostra representativa dos professores é essencial para garantir que as vozes e perspectivas de todos os grupos envolvidos sejam consideradas na pesquisa. Isso contribui para uma gestão mais democrática e participativa, em que as decisões são tomadas de forma mais inclusiva e transparente.

5.7.2 Gestores escolares (Gestor, Coordenador e Secretário)

A gestão democrática na escola é fundamental para assegurar o desenvolvimento de conhecimento de todos os grupos que dela fazem parte. A escola, como espaço social, deve garantir o protagonismo não apenas dos professores e alunos, mas de todos os atores envolvidos nesse ambiente educativo.

Nesse sentido, é importante refletir sobre o cotidiano desses sujeitos que vivenciam e percebem as necessidades geradas pelas mudanças e aprofundamentos baseados nos conhecimentos de ensino e aprendizagem. Essa reflexão está intimamente ligada ao papel dos coordenadores pedagógicos, que devem articular redes de aprendizagem de forma contextualizada para sustentar os processos formativos na escola.

Paulo Freire ressalta a importância da reflexão crítica sobre a prática dos docentes na formação permanente dos professores. Segundo ele, é por meio dessa reflexão que se pode melhorar a prática futura. O discurso teórico deve estar tão próximo da prática que quase se confunda com ela, aproximando o conhecimento teórico da realidade vivida na escola.

Segundo Freire, os conhecimentos teóricos devem estar articulados aos contextos vividos na escola, e os docentes precisam refletir criticamente sobre sua prática.

Na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser tal modo concreto que quase se confunda com a prática. O seu ‘distanciamento’ epistemológico da prática enquanto objeto de sua análise, deve dela ‘aproximá-lo’ ao máximo (Freire, 1996, p.39).

A função do coordenador pedagógico consiste em analisar os contextos profissionais que influenciam os processos de ensino e aprendizagem na sala de aula e na escola. Observa-se que o trabalho desse profissional começa com o professor e se estende à compreensão dos desafios da aprendizagem, por meio da observação e orientação pedagógica. Por ter iniciado sua carreira na sala de aula, o coordenador pedagógico possui uma percepção mais apurada, o que lhe permite visualizar caminhos para a supervisão das práticas pedagógicas. De acordo com Alarcão e Tavares (2003), a trajetória do coordenador está intrinsecamente ligada à sua experiência como docente. Ele se sente mais experiente e capacitado na função que exerce, buscando orientar e desenvolver profissionalmente outros professores menos experientes ou em formação.

Finalmente, a inclusão dos gestores escolares proporcionou uma visão complementar, permitindo a compreensão das expectativas e preocupações da comunidade em relação à gestão escolar, incluindo questões relacionadas à comunicação escola-família, envolvimento dos pais ou responsáveis nas decisões e sua percepção sobre a eficácia das práticas democráticas. Em relação à gestão, são 03 gestores (Gestor, Coordenador e Secretário). Sendo assim, a gestão democrática na escola é um processo fundamental que iremos buscar no desenvolvimento dessa pesquisa, coletando os dados através da entrevista, buscando garantir o desenvolvimento de conhecimento de todo o trabalho. Nesse contexto, a reflexão sobre o cotidiano escolar, especialmente no que se refere às mudanças e aprofundamentos nos processos de ensino e aprendizagem.

5.7.3 Alunos da unidade escolar do 1º à 3ª série do Ensino Médio

As entrevistas com os alunos, como parte integrante da comunidade escolar, que nos deu pensamentos importantes sobre a experiência direta dos estudantes com a gestão educacional. As perguntas são focadas em como os alunos percebem sua participação nas decisões, se sentem que suas vozes são ouvidas e se identificam com iniciativas que contribuem para um ambiente escolar mais democrático.

Para selecionar os alunos participantes, foram escolhidos 4 estudantes entre as turmas do 1º ao 3º ano do Ensino Médio que fazem parte da pesquisa. A escolha desses participantes baseia-se na ideia de que eles podem transmitir confiabilidade e validade aos dados que são analisados, pois estão envolvidos no processo diário no âmbito escolar.

A coleta das informações com os participantes ocorreu no período de abril a maio de 2024. Esse período foi selecionado para garantir que os alunos estivessem plenamente envolvidos no ambiente escolar, possibilitando respostas mais fundamentadas e representativas da realidade vivenciada por eles. Essa abordagem de pesquisa busca ampliar a compreensão da gestão democrática na escola, considerando a perspectiva dos estudantes como parte fundamental desse processo.

5.7.4 Pais ou responsáveis de alunos

Os pais ou responsáveis de alunos nesta pesquisa desempenham um papel fundamental quando se trata de gestão democrática, pois são parte integrante da comunidade escolar e têm um interesse direto no desenvolvimento e na qualidade do ensino oferecido pela escola. Sua

participação na pesquisa pode fornecer mais sobre as expectativas, preocupações e sugestões para a melhoria da gestão escolar.

Na Escola Estadual José Cândido Rosa, iremos contar com a participação de 06 pais ou responsáveis de alunos. Isso é especialmente relevante, pois representa uma amostra significativa da comunidade escolar. Através da entrevista aberta, esses pais ou responsáveis direto dos alunos podem expressar suas opiniões sobre a comunicação escola-família, o envolvimento dos responsáveis nas decisões escolares e sua percepção sobre a eficácia das práticas democráticas na escola.

Ao envolver os pais ou responsáveis na pesquisa de gestão democrática, a pesquisa demonstra seu compromisso com a transparência, a inclusão e a colaboração com a comunidade. Além disso, a participação dos pais pode contribuir para a construção de uma relação mais próxima e colaborativa entre a escola e a comunidade, resultando em benefícios para o ambiente escolar e para o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos alunos.

Finalmente a pesquisa envolve um total de 23 participantes, distribuídos entre diferentes grupos da comunidade escolar. Os principais participantes são os professores das turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Médio, totalizando 10 professores. Além disso, estão envolvidos na pesquisa quatro gestores escolares, incluindo o gestor, gestor adjunto, coordenador e secretário da escola.

A pesquisa também conta com a participação de 04 alunos da unidade escolar, que representam uma amostra significativa dos estudantes. A inclusão dos alunos é crucial, pois suas experiências e percepções contribuem para uma compreensão mais completa da gestão escolar. Além disso, seis pais ou responsáveis de alunos foram incluídos na pesquisa, refletindo a importância da participação dos pais ou responsáveis na comunidade escolar e no processo educacional de seus filhos.

Ao abranger diversos grupos da comunidade escolar, a pesquisa busca obter uma visão abrangente e representativa da gestão democrática na escola. A participação ativa desses diferentes grupos é essencial para garantir que as vozes de todos os envolvidos sejam ouvidas e consideradas na avaliação e melhoria dos processos educacionais.

TABELA Nº 02: Participantes da pesquisa

PARTICIPANTES DA PESQUISA	
Professores das turmas de 1º ao 3ª série do Ensino Médio	10
Gestores escolares (Gestor, Coordenador e Secretário)	03
Alunos da unidade escolar do 1º ao 3ª série do Ensino Médio	4
Familiares: Pais ou responsáveis de alunos	06
Total de participantes	23

Fonte: Elaboração própria

5.8 Técnicas e Instrumentos da Coleta de Dados

A seleção das técnicas de coleta de dados em uma pesquisa é um passo crucial para garantir o sucesso do estudo. Diversos aspectos devem ser considerados, especialmente em relação ao problema em questão. Lakatos (2003, p. 17) “ênfatiza que essa escolha está intrinsecamente ligada ao problema a ser investigado e depende de vários fatores, como a natureza dos fenômenos, o objeto de estudo, os recursos disponíveis e a equipe de pesquisa”.

As técnicas selecionadas para esta pesquisa, que são qualitativas, estão em plena consonância com seus objetivos e com a natureza do problema investigado. A escolha pela observação participante e entrevistas abertas foi fundamentada na necessidade de captar as complexidades e situações do comportamento e das interações no contexto escolar, especialmente em relação à Gestão Democrática. Essas técnicas qualitativas, como destacado por Lakatos (2003), são indispensáveis para fornecer uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos em estudo, assegurando que a investigação produza resultados confiáveis e relevantes.

Seguindo as diretrizes de Lakatos, as técnicas selecionadas para esta pesquisa foram criteriosamente escolhidas, com a intenção de assegurar que, ao final da coleta e análise dos dados, os objetivos, tanto gerais quanto específicos, sejam plenamente alcançados.

Para Lakatos (2003), a elaboração das técnicas de recolhimento de dados é indispensável para o bom êxito da pesquisa, uma vez que os procedimentos utilizados fornecem fundamentações essenciais para o sucesso da investigação, possibilitando meios diretos para estudar uma ampla variedade de fenômenos e analisar um conjunto de atitudes comportamentais. Assim, optamos por utilizar as seguintes técnicas para efetivar a coleta de

dados: observação participante e entrevista aberta. Essa escolha se justifica pela busca de pressupostos e esclarecimentos que visam apontar os reflexos da Gestão Democrática no ambiente escolar.

Logo abaixo são descritas as técnicas para coleta de dados da pesquisa:

TABELA Nº 03: Técnicas utilizadas na pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	FONTE DE INFORMAÇÃO	TÉCNICA
1- Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais, alunos e professores	Alunos, Pais ou responsáveis e Professores.	Entrevista (Aberta) Observação participante
2- Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.	Alunos, Pais ou responsáveis e Professores.	Entrevista (Aberta)
3- Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.	Professores, coordenadores, pais ou responsáveis e alunos.	Entrevista (Aberta)

Fonte: Elaboração própria

5.8.1 Entrevistas Aberta

A escolha de realizar entrevistas aberta fundamenta-se na busca por perspectivas sobre a gestão democrática na educação. Este estudo analisa professores, gestores escolares e alunos. A abordagem flexível das entrevistas permitirá uma exploração aprofundada das experiências e opiniões de cada grupo, contribuindo para uma visão rica e diversificada sobre a implementação prática da gestão democrática.

A escolha pela realização de entrevistas aberta neste estudo fundamenta-se na busca por perspectivas abrangentes sobre a gestão democrática na educação, abrangendo gestores escolares, professores e alunos. A flexibilidade inerente, às entrevistas abertas será essencial para a exploração aprofundada das experiências e opiniões de cada grupo, contribuindo para uma visão ampla e diversificada sobre a implementação prática da gestão democrática.

Neste estudo, optou-se por realizar entrevistas com quatro grupos distintos: professores das turmas de 1º ao 3ª série do Ensino Médio, gestores escolares, pais ou responsáveis e alunos. A seleção desses grupos visa obter uma compreensão abrangente da gestão democrática na educação. Conforme ressaltado por Manzini (2004), a entrevista permite que os entrevistados expressem suas opiniões de forma livre e espontânea, o que é crucial para captar as nuances da prática da gestão democrática. Essa abordagem se alinha com a natureza dinâmica da gestão democrática, proporcionando um entendimento mais genuíno das percepções dos entrevistados e enriquecendo a pesquisa com dados sobre a prática da gestão democrática na educação desta forma a entrevista aberta será a forma mais eficiente de coletar essas informações.

5.8.2 Observação Participante

Utilizamos a técnica de observação participante para aprofundar a coleta de dados e analisar a evolução de elementos essenciais à implementação da gestão democrática no Colégio Estadual José Cândido Rosa. Essa abordagem investigativa nos permitiu concentrar em aspectos específicos que refletem a realidade da nossa pesquisa. Através da observação, examinamos a estrutura organizacional da escola, identificamos o corpo docente e analisamos os comportamentos e práticas da gestão escolar. Também verificamos o grau de inclusão da comunidade escolar, a existência e funcionamento do conselho escolar, e a participação ativa dos alunos nas tomadas de decisão.

O método de observação participante destaca a construção de um modelo de análise com base na compreensão de suas estruturas de relevância e na vivência cotidiana compartilhada, moldando a biografia e delineando a situação. Essa abordagem busca capturar

a orientação do entrevistado em um ambiente de objetos caracterizados pelo senso comum. O observador científico, conforme Ross DD e Kely DW (1982), necessita de uma teoria para compreender o entrevistado em um meio com características atribuídas ao senso comum, fazendo distinção entre racionalidades científicas e de suas opiniões próprias.

De acordo com Campoy (2018, p. 330), a observação participante estabelece uma interação planejada entre o observador e o fenômeno estudado. A essência dessa técnica está na atenção cuidadosa aos aspectos observados, que são interpretados para proporcionar uma compreensão mais sistemática, profunda e abrangente da realidade investigada.

A observação participante é amplamente utilizada por pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa, permitindo a inserção do pesquisador no ambiente estudado. Isso possibilita uma interação prolongada com os sujeitos, buscando compartilhar seu cotidiano e entender, de forma mais íntima, o significado de estar naquela situação. Essa proximidade facilita a percepção de como a gestão democrática é vivenciada no cotidiano escolar, destacando a importância da participação coletiva nas decisões e na gestão da escola.

A incorporação da observação dos participantes na escola torna-se essencial para compreender as dinâmicas cotidianas da gestão democrática. O Imerso ambiente escolar, teremos a oportunidade de capturar momentos e situações que podem escapar a métodos tradicionais. Essa interação direta proporcionou uma compreensão mais profunda das práticas e desafios enfrentados no contexto real, enriquecendo a pesquisa com instantes práticos.

Ao longo do trabalho, observou-se que as práticas pedagógicas utilizadas no ensino fundamental apresentaram uma diversidade de abordagens e resultados na aprendizagem dos alunos com dificuldades. A pesquisa revela que, apesar de haver estratégias eficazes, a aplicação consistente dessas práticas ainda enfrenta desafios, como a necessidade de uma formação continuada dos professores e a adaptação dos materiais didáticos. Além disso, foi notado que a colaboração entre professores e outros profissionais da educação é essencial para criar um ambiente inclusivo e eficaz para todos os estudantes.

Além disso, também foi identificado que a integração da comunidade escolar, incluindo pais e outros membros da comunidade, desempenha um papel vital no sucesso das intervenções pedagógicas. A pesquisa destaca que as escolas que promovem maior envolvimento da comunidade tendem a ter melhores resultados na aprendizagem dos alunos. Entretanto, a falta de recursos e apoio contínuo foi um fator limitante para a implementação dessas práticas de forma eficaz e sustentada, sugerindo a necessidade de políticas públicas que incentivem e suportem essas iniciativas.

5.8.3 Validação dos Instrumentos

A criação dos instrumentos de pesquisa, como a entrevista aberta, permite ao pesquisador coletar dados que possibilita a obtenção de evidências científicas que podem promover mudanças nas práticas e procedimentos, reduzindo os riscos aos quais os participantes estão expostos. De acordo com Campoy (2016, p. 89), "a respeito da validade das técnicas, entende-se que a validação é um processo contínuo que envolve diferentes procedimentos para verificar se uma entrevista mede o que realmente se propõe a medir". Portanto, a validação dos instrumentos é crucial para garantir o alinhamento, a clareza e a consistência entre as questões propostas e os objetivos da pesquisa.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados, especificamente as entrevistas, foram submetidos a uma análise prévia por três professores doutores o primeiro formado na UnB e professor da Universidade Estadual de Goiás, o segundo formado em Educação pela Universidade Autônoma de Assunção-PY, e terceiro doutor formado pela Universidade Federal de Sergipe.

O objetivo desta análise era propor alterações que tornassem os instrumentos mais relevantes para a pesquisa. De acordo com as orientações de Campoy (2018, p. 199), “avaliar as propriedades psicométricas de um instrumento resulta basicamente em determinar a qualidade de sua medição. Existem duas características métricas essenciais para valorizar a precisão de um instrumento: a validade e a confiabilidade”.

Os especialistas seguiram dois critérios principais para a validação dos instrumentos:

1. Coerência: As perguntas devem estar correlacionadas com os objetivos da pesquisa.
2. Clareza: As perguntas devem ser formuladas de maneira que proporcionem uma compreensão adequada por parte dos entrevistados.

Os especialistas apontaram modificações significativas que refletem um olhar crítico e construtivo sobre a formulação das perguntas e a abordagem dos objetivos da pesquisa. Abaixo uma análise detalhada de cada ajuste proposto:

Questão 1 direcionada para os alunos: **Para você o que é gestão democrática escolar?** Segundo os especialistas a pergunta é clara, porém não é coerente com o objetivo 1. Além disso, pedir definição ao estudante sobre algo pouco discutido nas escolas pode gerar respostas que não trarão dados suficientes para a pesquisa. Esta crítica sugere que a pergunta original, embora bem formulada, não está alinhada com o objetivo 1 da pesquisa. Além disso, pedir definições sobre temas pouco abordados pode resultar em respostas vagas ou irrelevantes, o que não contribuiria de maneira significativa para os dados coletados.

Questão 7 direcionada para os alunos: Como você acha que a falta de apoio e engajamento dos pais e responsáveis pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola? O avalista indica que poderia questionar se os pais participam de reuniões na escola e caso não, justificar os possíveis motivos.

Questão 11 da validação para coordenadores: Como membro do Conselho Escolar, quais são os maiores desafios para a participação dos profissionais da educação na gestão de sua escola? O validador aponta que coordenadores não são do Conselho Escolar. A representação da gestão escolar é do diretor. Esta observação destaca um erro factual na composição do Conselho Escolar. Coordenadores geralmente não fazem parte do Conselho Escolar, enquanto os diretores são os representantes da gestão escolar. A pergunta deve ser reformulada para refletir a estrutura correta do conselho, talvez focando nos diretores e em como eles percebem os desafios de envolvimento dos profissionais da educação.

Os ajustes sugeridos pelos doutores são válidos e visam melhorar a clareza, relevância e precisão das perguntas de pesquisa. Ele sugere alinhar as perguntas com os objetivos da pesquisa, focar em dados concretos e verificáveis, e corrigir possíveis erros factuais. Assim foi implementada as mudanças sugeridas para aumentar a qualidade dos dados coletados e, conseqüentemente, a validade e a utilidade dos resultados da pesquisa.

5.8.4 Análise e interpretação dos Dados

A pesquisa descritiva requer do pesquisador um conjunto de informações detalhadas sobre o objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa busca descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1987).

Exemplos de pesquisa descritiva incluem estudos que expõem fatos. Triviños (1987, p. 112)

destaca que esses estudos podem ser criticados por fornecerem descrições tão detalhadas dos fenômenos que não podem ser verificadas por meio da observação direta. Ele também aponta que, às vezes, os pesquisadores não realizam uma análise crítica suficiente das informações, o que pode levar a resultados equivocados.

Dessa forma as considerações diante de um trabalho descritivo, é importante que o pesquisador seja cuidadoso ao conduzir uma pesquisa, garantindo a precisão e a validade dos dados coletados. A utilização de métodos rigorosos de análise e a triangulação de dados provenientes de diferentes fontes podem contribuir para mitigar possíveis imprecisões e fortalecer a confiabilidade dos resultados.

Assim os resultados analisados por meio da formação de categorias, seguindo os critérios apresentados por Bardin para categorização. As categorias representam uma forma de refletir sobre a realidade e descrever resumidamente partes específicas das entrevistas ou de outros métodos de análise (Bardin, 2011). A escolha dessas categorias é baseada em critérios temáticos, visando integrar momentos significativos contendo informações relevantes para a obtenção dos resultados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é, essencialmente, uma análise de significados, caracterizada por uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das falas, acompanhada de suas respectivas interpretações.

Segundo Bardin (2011), as categorias são rubricas ou classes que agrupam elementos sob um título devido às suas características comuns.

[...] a categorização pode empregar dois processos inversos:

- É fornecido inicialmente o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados. Esse é o procedimento por “caixas” de que já falamos, aplicável no caso da organização do material decorrer diretamente dos funcionamentos teóricos hipotéticos.
- O sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos. Este é o procedimento por “milha”. O título conceitual de cada categoria, somente é definido no final da operação (Bardin, 2011, p.119)

Com a metodologia definida, que satisfaz e combina elementos da abordagem qualitativa. Segundo Gil (2002, p. 133), a análise qualitativa depende de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que orientaram a investigação. Esse processo pode ser definido como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização, a interpretação e a redação do relatório. O levantamento, de acordo com Gil (2002), é um procedimento que busca recolher informações de todos os integrantes do universo pesquisado ou de uma parte representativa deste. Quanto ao método de análise do estudo, são analisados por meio da formação de categorias, seguindo os critérios apresentados por Bardin para categorização. As categorias representam uma forma de refletir sobre a realidade e descrever resumidamente partes específicas das entrevistas ou de outros métodos de análise (Bardin, 2011). A escolha dessas categorias será baseada em critérios temáticos, visando integrar momentos significativos contendo informações relevantes para a obtenção dos resultados. De acordo com Bardin (2011),

a análise de conteúdo é, essencialmente, uma análise de significados, caracterizada por uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das falas, acompanhada de suas respectivas interpretações.

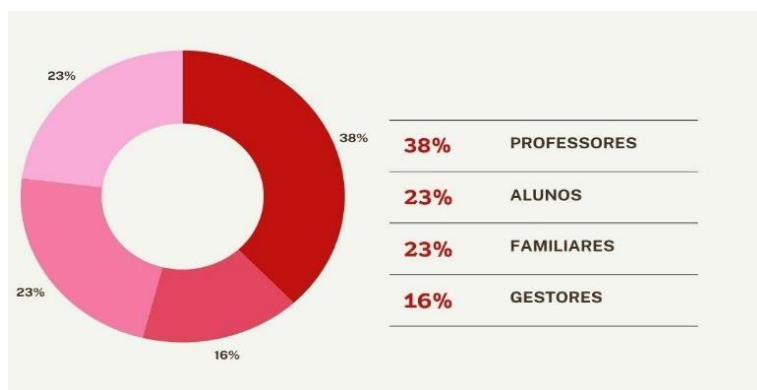
Ao combinar essas metodologias, o estudo visa oferecer uma visão abrangente da gestão educacional democrática, abordando tanto as percepções subjetivas dos envolvidos quanto os aspectos práticos e documentais que moldam o cenário educacional nas escolas públicas.

5.9 Procedimento para Coleta de Dados

Para a coleta de dados, inicialmente foi realizado um contato com todos os membros da comunidade escolar e discutiu junto com os professores e alunos a metodologia de trabalho onde esclareceu-se os fundamentos e procedimentos da investigação figura (14). Após os objetivos do estudo foram apresentados para garantir a confiança e colaboração do corpo gestor da escola, o que foi alcançado após fornecer as informações necessárias.

Todos os participantes dessa pesquisa assinaram o formulário de autorização para a pesquisa, permitindo e concedendo a entrevista para proporcionar uma visão clara da representatividade dos diferentes grupos na pesquisa, apresentamos o Gráfico 1 - Participantes Convidados, que ilustra a quantidade e a porcentagem de participação dos grupos acima identificando em Professores (P1 a P10), Gestores (G1 a G3), Alunos (A1 a A4) e Pais ou responsáveis (R1 a R6). Este gráfico destaca a totalidade da participação dos convidados. De acordo com (Veiga, 2009) a análise das porcentagens de participação permite entender a contribuição de cada grupo para os dados coletados, reforçando a legitimidade dos resultados e a diversidade de perspectivas captadas. A seguir, detalhamos a porcentagem de participação de cada grupo na pesquisa.

Gráfico 1 - Participantes Convidados



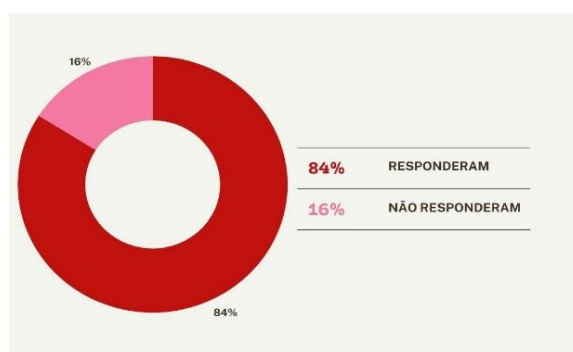
Fonte: Elaboração própria.

Essas porcentagens visualmente exemplificadas no Gráfico 1 - Participantes Convidados, refletem o nível de engajamento e a disposição dos participantes em contribuir para a pesquisa, enriquecendo a análise dos impactos da gestão democrática na escola.

Este fato pode ser justificado pela voluntariedade das entrevistas, onde a disponibilidade e o interesse individual dos participantes influenciaram na taxa de resposta. É importante considerar que, mesmo com 4 entrevistas não retornando para análise, a diversidade e os dados levantados dos participantes ainda proporcionam uma visão rica e válida sobre o tema investigado.

Para complementar a análise da participação, apresentamos o Gráfico 2 - Porcentagem de Participação, que mostra a porcentagem de participantes convidados e a quantidade de participantes que não responderam. Este gráfico destaca a diferença entre o número de convites enviados e o número de respostas recebidas, oferecendo uma visão clara sobre a taxa de resposta da pesquisa.

Gráfico 2 - Porcentagem de participação



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 2 - Porcentagem de participação, permite visualizar de maneira clara e imediata a proporção entre os participantes que contribuíram com suas respostas e aqueles que não responderam, destacando a eficácia da coleta de dados e a adesão voluntária dos participantes. A análise dessas informações é fundamental para avaliar a validade e a robustez dos dados obtidos, bem como para identificar áreas que possam requerer maior engajamento em futuras pesquisas.

Para esta análise, com base nas entrevistas realizadas, nas observações meticulosas e nos documentos vigentes, foram elencadas algumas categorias fundamentais que são exploradas a seguir e guiarão a discussão. Este processo analítico meticuloso permite uma compreensão aprofundada das nuances e complexidades envolvidas na implementação da

gestão democrática nas instituições educacionais, particularmente no Colégio Estadual José Candido Rosa.

5.10 Questões Éticas

A análise dos resultados desta pesquisa se concentra na identificação e interpretação dos principais temas emergentes a partir dos dados coletados, que foram obtidos por meio de entrevistas abertas, observação participante. Tópico busca explorar como a gestão democrática é implementada no Colégio Estadual José Candido Rosa e os impactos dessa gestão na qualidade do ensino e no desenvolvimento socioemocional dos alunos.

Embora a pesquisa tenha obtido autorização para divulgar o nome e os dados da escola, os participantes não terão seus nomes revelados e são tratados por nomenclaturas específicas. Este cuidado visa garantir a privacidade e a confidencialidade dos entrevistados, conforme os princípios éticos de pesquisa. As entrevistas foram previamente listadas em quatro grupos distintos: Professores (P), Gestores (G), Alunos (A) e Pais (ou responsáveis) (R). Na Tabela 3 – Identificação dos grupos, que apresentamos a seguir, as nomenclaturas de cada grupo são exemplificadas para facilitar a identificação no decorrer desta análise.

TABELA 4 - Identificação dos grupos

Grupo	Composição do grupo	Nomenclatura	Total de participantes entrevistados
Professores	Docentes que atuam em diversas disciplinas no Colégio Estadual José Candido Rosa.	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10	10
Gestores	Profissionais que desempenham funções de gestão, secretariado e coordenação no Colégio Estadual José Candido Rosa.	G1, G2 e G3	03
Alunos	Composto por estudantes do 1º ao 3º ano do ensino médio do	A1, A2, A3 e A4	04

	Colégio Estadual José Candido Rosa.		
Pais (Ou responsáveis)	Pais, mães e/ou responsáveis de alunos do Colégio Estadual José Candido Rosa.	R1, R2, R3, R4, R5 e R6	06

Fonte: Elaboração própria.

5.11 Riscos da Pesquisa

Através da pesquisa realizada onde refletem desafios relacionados à implementação e análise de práticas democráticas no contexto escolar, se torna evidente os principais riscos atrelado é a resistência à mudança por parte de gestores e professores, acostumados a sistemas mais centralizados e autoritários. Tal resistência pode dificultar a adoção de uma gestão mais inclusiva e colaborativa, limitando a participação efetiva da comunidade escolar.

Outro risco relevante é a falta de capacitação dos profissionais da educação. A falta de compreensão sobre os princípios da gestão democrática e a ausência de treinamento adequado comprometem a efetividade na adoção desse modelo de administração, tornando-o superficial e, muitas vezes, simbólico. Além disso, a escassez de recursos financeiros e materiais pode representar um obstáculo significativo. Sem apoio institucional e financeiro, é difícil viabilizar mecanismos que promovam a participação ativa de alunos, pais e professores nas decisões da escola.

A coleta de dados que pode ocorrer de forma incompleta ou imprecisa também representa um risco para o sucesso da nossa pesquisa. Essas dificuldades em obter informações detalhadas e colaborativas, seja por parte dos gestores ou outros membros da comunidade escolar, podem comprometer a validade dos resultados. A falta de engajamento ou interesse dos participantes no fornecimento de respostas completas e reflexivas sobre as práticas de gestão democrática é um fator que pode interferir diretamente na qualidade da análise dos dados.

Portanto, os riscos desta pesquisa incluem resistências culturais e estruturais, falta de capacitação, limitações de recursos e possíveis lacunas na coleta de dados, todos impactando a profundidade e a confiabilidade das conclusões obtidas.

5.12 Benefícios da pesquisa

A pesquisa sobre gestão educacional democrática realizada no Colégio Estadual José Cândido Rosa, em Aragoiânia-GO, traz uma série de benefícios que se refletem tanto na comunidade escolar quanto no aprimoramento das práticas pedagógicas. Um dos principais impactos positivos dessa pesquisa é o fortalecimento da participação da comunidade escolar nas decisões institucionais, promovendo uma maior integração entre alunos, professores, pais e gestores. Esse envolvimento estimula a criação de um ambiente mais colaborativo, inclusivo e democrático, onde as diversas vozes podem ser ouvidas e consideradas no planejamento e na execução das atividades escolares.

Outro benefício importante é a melhoria da qualidade da educação. A gestão democrática, ao permitir maior transparência e diálogo entre os membros da escola, contribui para a criação de um ensino mais eficaz e alinhado às necessidades da comunidade. Quando professores e alunos são ouvidos e suas opiniões são levadas em consideração, há uma maior motivação e comprometimento com o processo educativo. Além disso, a gestão participativa promove a inclusão, garantindo que todos os membros da escola tenham acesso a oportunidades iguais de contribuir para o desenvolvimento das políticas educacionais.

A pesquisa também destaca a relevância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento central para a implementação de uma gestão democrática. O PPP, quando construído de maneira participativa, serve como uma ferramenta para alinhar as práticas escolares com os objetivos coletivos, criando um projeto educacional que atenda às demandas específicas da comunidade escolar. Isso, por sua vez, contribui para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos, uma vez que as práticas pedagógicas são ajustadas às realidades locais.

Por fim, a pesquisa oferece insights valiosos sobre a importância de capacitar gestores e professores para atuar em um ambiente democrático. A formação contínua é essencial para que esses profissionais possam liderar de forma eficaz, incentivando a participação e promovendo uma educação de qualidade que prepare os alunos para serem cidadãos críticos e ativos na sociedade.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Buscando analisar os dados coletados durante a pesquisa sobre a gestão educacional democrática na rede pública, focando nos reflexos desse modelo de gestão no contexto escolar. Com base nos fundamentos teóricos apresentados anteriormente e na metodologia descrita, qualitativa, busca compreender como os princípios da gestão democrática são implementados e seus impactos na comunidade escolar.

A gestão democrática na educação é um tema amplamente debatido e possui implicações profundas na qualidade do ensino e no desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2017), a gestão democrática envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos educativos, promovendo um ambiente mais inclusivo e equitativo. Com isto em mente, as perguntas das entrevistas foram pensadas com o intuito de responder ao objetivo indicado pelos autores, buscando compreender de que maneira a gestão democrática é praticada nas escolas e quais são os seus impactos reais no cotidiano escolar e no desenvolvimento dos alunos.

A pesquisa foi realizada no Colégio Estadual José Candido Rosa, localizado no município de Aragoiânia, Goiás - Brasil, com o objetivo de analisar a implementação da gestão democrática e seus efeitos na qualidade do ensino e na participação da comunidade escolar. A escolha dessa escola se deu pela sua representatividade e pelos esforços já realizados em direção a uma gestão mais participativa. A gestão da escola se alinha com os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), que promovem a participação da comunidade escolar nas decisões educacionais (Brasil, 1996).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas abertas, observação participante seguindo as diretrizes metodológicas de Bardin (1977). As entrevistas foram conduzidas por meio de perguntas, permitindo flexibilidade nas respostas dos participantes. As respostas foram gravadas e registradas, tanto em áudio quanto em anotações, respeitando as falas e observações feitas pelos entrevistados. O roteiro de perguntas incluiu questões específicas que direcionaram o diálogo, e as respostas obtidas serviram de base para a criação das categorias de análise utilizadas neste estudo. A abordagem da entrevista aberta permitiu explorar aspectos relevantes do tema, ao mesmo tempo em que proporcionou espaço para que os entrevistados expressassem suas percepções de forma mais detalhada e espontânea.

Este procedimento garante uniformidade na coleta de dados, permitindo que cada convidado responda às questões de maneira individual e reflexiva. As respostas manuscritas

foram posteriormente transcritas para análise, mantendo a integridade do conteúdo original sempre que possível, apesar das variações na caligrafia dos entrevistados.

A utilização de observação participante e as entrevistas realizadas trazem uma visão mais abrangente e detalhada do contexto escolar e da implementação da gestão democrática. A observação participante permitiu a imersão no ambiente escolar, possibilitando a coleta de dados em tempo real e a compreensão das interações e dinâmicas cotidianas entre os membros da comunidade escolar. Segundo Alarcão e Tavares (2003), a observação participante é uma técnica poderosa para capturar as nuances e complexidades das práticas educativas, proporcionando percepções que muitas vezes não são reveladas por meio de entrevistas ou questionários.

Para darmos início a análise, relembramos de forma concisa conceitos de extrema importância para as categorizações a seguir, como os princípios da gestão democrática que incluem a participação ampla e efetiva da comunidade escolar, a transparência nas ações e na prestação de contas, a valorização da diversidade e o respeito aos direitos humanos. Esses princípios são fundamentais para a construção de uma escola que promova a inclusão, a igualdade e a participação ativa de todos os seus membros (Oliveira; Moraes; Dourado, 2017).

A escolha do grupo entrevistado para esta pesquisa foi cuidadosamente planejada para refletir essa diversidade e para compreender como a gestão democrática pode enfrentar os desafios relacionados a preconceitos e estereótipos como visto no tópico 5.7 Participantes da Pesquisa. foram entrevistados alunos, professores, coordenadores e pais ou responsáveis, que compõem essa comunidade educacional em específico. Este grupo foi selecionado porque cada um desses participantes oferece uma perspectiva única sobre a implementação e os impactos da gestão democrática na escola.

Os alunos e professores, diretamente envolvidos no processo educacional diário, fornecem informações valiosas sobre as práticas pedagógicas e a interação em sala de aula. Os coordenadores contribuem com uma visão estratégica sobre a administração escolar e a implementação de políticas de gestão democrática. Os pais ou responsáveis e membros da comunidade local oferecem insights sobre a participação e o engajamento da comunidade na vida escolar, fundamentais para compreender como a diversidade é tratada e valorizada.

A diversidade do grupo de entrevistados permite uma análise mais rica e completa, alinhada com as observações de Martinelli e Perrude (2016) e Gomes (2012) sobre a importância de enfrentar e desconstruir preconceitos na prática educativa. Ao captar as diferentes vozes e experiências dentro da escola, a pesquisa busca uma compreensão

aprofundada dos mecanismos e desafios da gestão democrática, contribuindo para a construção de uma educação mais inclusiva e equitativa.

A análise da participação dos membros da comunidade escolar revela como professores, alunos, familiares e gestores interagem e influenciam as decisões escolares e caminham rumo a gestão democrática eficaz ou não. Para conduzir a análise dos resultados de aprofundada, as entrevistas foram categorizadas em 4 principais temas, que são explorados nos sub tópicos subsequentes. Essas categorias foram definidas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que enfatiza a importância de um processo sistemático e objetivo para descrever e quantificar os fenômenos. A metodologia de Bardin é particularmente adequada para compreender as complexas dinâmicas de participação e gestão democrática na educação, pois permite identificar padrões e significados a partir dos dados qualitativos recolhidos.

Minayo (2010) enfatiza que a categorização é um processo contínuo e iterativo, no qual os pesquisadores devem estar dispostos a ajustar e refinar as categorias à medida que novos dados são coletados e analisados. Isso requer uma abordagem flexível, onde "as categorias iniciais podem ser modificadas ou expandidas conforme surgem novos insights" (Minayo, 2010, p. 305). A flexibilidade na categorização é crucial para capturar a complexidade dos dados qualitativos, permitindo que novas categorias e subcategorias emergjam naturalmente durante a análise.

Além disso, Minayo (2010) destaca a importância de critérios claros e consistentes na formação de categorias. Segundo a autora, "os critérios de categorização devem ser bem definidos para garantir que as categorias sejam representativas e relevantes para os objetivos da pesquisa" (p. 306). Esses critérios ajudam a garantir que a categorização não seja arbitrária, mas sim baseada em uma análise cuidadosa e sistemática dos dados.

Finalmente, Minayo (2010, p.307) observa que a categorização bem executada pode revelar "insights valiosos e contribuir significativamente para o conhecimento teórico e prático". análise das categorias permite aos pesquisadores identificarem relações, tendências e significados que podem não ser imediatamente aparentes nos dados brutos. Dessa forma, a categorização desempenha um papel central na transformação dos dados qualitativos em conhecimento útil e aplicável.

A seguir, são apresentadas as categorias que orientarão a análise dos dados coletados através das entrevistas:

Tabela 5 – Apresentação de categorias.

APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS	
Categoria 1	Participação da comunidade escolar no processo decisório
Categoria 2	Obstáculos para a implementação da gestão educacional democrática
Categoria 3	Contribuições da gestão educacional para a ampliação das estruturas democratizantes
Categoria 4	Impacto da gestão democrática na qualidade educacional

Desta forma as categorias foram criadas para ressaltar a participação da comunidade escolar no processo decisório é essencial para a implementação de uma gestão democrática nas escolas. Envolver pais, alunos, professores e funcionários nas decisões escolares assegura que as diferentes perspectivas e necessidades sejam levadas em conta, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo. A criação de conselhos escolares e outras formas de representação coletiva permite que todos os membros da comunidade tenham voz ativa, contribuindo para decisões mais justas e eficazes.

Para a análise desta pesquisa, foram estabelecidas quatro categorias fundamentais, com base nas entrevistas abertas e nas observações realizadas. Cada uma delas abrange aspectos essenciais para compreender a implementação e os efeitos da gestão educacional democrática no contexto escolar.

Categoria 1: Participação da comunidade escolar no processo decisório

Nesta categoria, buscou-se investigar como os diversos segmentos da comunidade escolar (alunos, professores, gestores, pais ou responsáveis) estão envolvidos nas decisões administrativas e pedagógicas da escola. As entrevistas focaram em identificar o nível de participação e engajamento de cada grupo, observando como suas vozes são consideradas nos processos decisórios. As falas dos entrevistados revelaram diferentes percepções sobre o grau de abertura da gestão para a colaboração e quais são os principais mecanismos utilizados para promover essa participação.

A gestão democrática é entendida como um modelo de administração escolar que promove a participação ativa e colaborativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e na organização da instituição. Este conceito baseia-se nos princípios da transparência, inclusão, equidade e responsabilidade coletiva (Cury, 2005).

Além disso, nesta categoria analisaremos como a comunidade escolar, incluindo pais ou responsáveis, alunos e professores, se integra ao processo de tomada de decisões na gestão educacional democrática.

Indicadores:

- ✓ Mecanismos de participação (conselhos, reuniões, consultas).
- ✓ Níveis de envolvimento dos diferentes grupos (pais ou responsáveis, alunos, professores).

Objetivo Relacionado: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática.

Categoria 2: Obstáculos para a implementação da gestão educacional democrática

A segunda categoria foi estruturada para entender os desafios e barreiras que dificultam a implementação eficaz da gestão democrática nas escolas públicas. As perguntas nesta fase abordaram as dificuldades enfrentadas pelos gestores e pela comunidade escolar, como a resistência à mudança, a falta de capacitação, e a escassez de recursos. Os dados coletados foram organizados de modo a identificar os obstáculos mais recorrentes e compreender como eles afetam o funcionamento democrático das instituições.

A implementação da gestão democrática enfrenta diversos desafios e obstáculos. Vieira e dos Santos (2023) em seu estudo destacam os desafios na construção coletiva da identidade escolar, enfatizando a importância do projeto político-pedagógico (PPP) e da gestão democrática nesse processo. Eles argumentam que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é crucial para fortalecer a identidade e os valores da escola, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo. O estudo sugere que uma gestão democrática eficaz, baseada na construção coletiva e no diálogo, pode superar barreiras e criar um espaço educacional mais coeso e comprometido com a qualidade do ensino. As respostas dos entrevistados destacam questões como a resistência à mudança, a falta de apoio e engajamento de toda a comunidade escolar, e a existência de legislações específicas que podem tanto facilitar quanto dificultar o processo, esta categoria identifica os principais desafios enfrentados na efetivação de uma gestão democrática na escola.

Indicadores:

- ✓ Barreiras institucionais e burocráticas.
- ✓ Resistência cultural e comportamental entre gestores e professores.

Objetivo Relacionado: Identificar os principais obstáculos para a implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.

Categoria 3: Contribuições da gestão educacional para a ampliação das estruturas democratizantes

Nesta categoria, o objetivo foi explorar as práticas e estratégias que a gestão educacional tem adotado para fortalecer as estruturas que favorecem a democracia dentro do ambiente escolar. As entrevistas abordaram quais iniciativas foram implementadas para ampliar o diálogo e a cooperação entre os diferentes membros da comunidade escolar. Além disso, foram analisadas as ações que visam garantir maior transparência e participação no desenvolvimento das políticas educacionais da instituição.

De modo geral, esta categoria examina como a gestão educacional pode fortalecer e expandir as estruturas que promovem a democracia na escola.

Indicadores:

- ✓ Políticas e práticas implementadas para promover a participação.
- ✓ Impacto dessas políticas na cultura escolar.
- ✓ Resultados percebidos na ampliação da participação popular.

Objetivo Relacionado: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.

Categoria 4: Impacto da gestão democrática na qualidade educacional

Por fim, a quarta categoria examinou como a gestão democrática influencia diretamente a qualidade do ensino oferecido. As entrevistas focaram em compreender se a participação ativa da comunidade escolar no processo decisório contribui para a melhoria dos resultados acadêmicos e para o desenvolvimento de um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo. A análise dessa categoria permitiu avaliar os efeitos práticos da gestão democrática no desempenho escolar e na satisfação dos diferentes atores envolvidos no processo educacional.

Logo está categoria avalia como a gestão democrática influencia a qualidade do ensino e a formação dos alunos.

Indicadores:

- ✓ Desempenho acadêmico dos alunos.
- ✓ Satisfação e motivação dos professores.
- ✓ Feedback dos pais ou responsáveis sobre a educação oferecida.

Objetivo Relacionado: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática e verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes.

Em conclusão, a análise destas 4 categorias, baseada nas entrevistas, nas observações vigentes, oferece uma visão abrangente e detalhada sobre a gestão democrática no Colégio Estadual José Candido Rosa. Esta abordagem permite identificar tanto as práticas exitosas quanto os desafios a serem superados, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de uma gestão escolar mais participativa, inclusiva e eficaz. Essas categorias fornecerão um trabalho qualitativo para entender as diversas dimensões da gestão democrática no contexto escolar público.

Categoria 1 - Participação da comunidade escolar no processo decisório

Grupo Professores

O Grupo Professores, que se dispuseram a responder a entrevista, era composto por docentes das turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Médio, que atuam em diversas disciplinas no Colégio Estadual José Candido Rosa. Os profissionais envolvidos na pesquisa possuem diferentes níveis de experiência e formação, variando desde aqueles que estão no início de suas carreiras até os que possuem décadas de atuação na educação pública. Esta diversidade é crucial para uma análise abrangente e representativa das práticas educacionais e de gestão democrática.

Alarcão e Tavares (2003) destacam que a supervisão da prática pedagógica deve considerar essa diversidade, pois ela enriquece o ambiente educacional e promove um desenvolvimento contínuo tanto para os educadores quanto para os alunos. A variedade de experiências entre os professores permite uma troca de conhecimentos e práticas pedagógicas, contribuindo para a melhoria constante da qualidade do ensino.

Além disso, Gomes (2012) argumenta que a diversidade de formação e experiência entre os educadores é essencial para enfrentar as desigualdades e promover uma educação inclusiva e equitativa. Os profissionais mais experientes podem fornecer orientação e suporte aos iniciantes, enquanto os novos educadores podem trazer perspectivas inovadoras e atualizadas para a prática pedagógica.

Essa combinação de diferentes níveis de experiência e formação é fundamental para a implementação eficaz da gestão democrática, pois assegura que uma ampla gama de perspectivas e conhecimentos seja considerada nas decisões educacionais, fortalecendo a escola como um espaço de aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Os professores selecionados para as entrevistas foram escolhidos de forma a garantir uma representação diversa, abrangendo diferentes áreas do conhecimento. Esta diversidade é essencial para captar uma ampla gama de perspectivas sobre a implementação da gestão democrática e seus impactos no ambiente escolar (Cury, 2002).

Os docentes também variam em termos de tempo de serviço na instituição, incluindo tanto aqueles que estão há muitos anos na escola, conhecendo profundamente sua história e cultura, quanto novos professores que trazem visões e práticas pedagógicas contemporâneas. Essa variedade de experiências, de acordo com Veiga (2009), contribui para uma análise mais rica e detalhada dos dados, permitindo identificar tanto as práticas consolidadas quanto às inovações recentes na gestão educacional democrática.

Neste tópico, o Grupo Professores será identificado com as nomenclaturas P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10. Essa identificação será crucial para organização e distinção dos diferentes grupos de alunos ao longo do texto, facilitando a referência e compreensão das contribuições individuais de cada grupo (Bardin, 1977). Cada grupo, representado por uma nomenclatura específica, terá sua voz e perspectiva destacada de maneira única, permitindo uma abordagem mais detalhada e precisa das diversas opiniões e insights compartilhados. Essa estratégia de identificação irá garantir uma análise minuciosa e enriquecedora das diferentes percepções dos alunos envolvidos.

As entrevistas foram conduzidas por meio de perguntas, permitindo flexibilidade nas respostas dos participantes. As respostas foram gravadas e registradas, tanto em áudio quanto em anotações, respeitando as falas e observações feitas pelos entrevistados. O roteiro de perguntas incluiu questões específicas que direcionaram o diálogo, e as respostas obtidas serviram de base para a criação das categorias de análise utilizadas neste estudo. A seguir, detalhamos as percepções e desafios relacionados à gestão democrática escolar pública, com base nas entrevistas realizadas no Grupo Professores, através da análise das categorias específicas a seguir.

A questão *"Para você, o que é gestão democrática escolar?"* É fundamental para entender como diferentes membros da comunidade escolar percebem e valorizam a participação coletiva na administração educacional. Segundo Paro (2016) a gestão democrática é essencial para criar um ambiente escolar que seja verdadeiramente inclusivo e participativo. Ele argumenta que a democratização da gestão escolar não se resume apenas à inclusão formal de diversos atores nos processos decisórios, mas envolve a efetiva participação e empoderamento de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários.

Paro (2016) destaca que a gestão democrática é um processo contínuo de construção coletiva, onde as decisões são tomadas de maneira transparente e colaborativa, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. A pergunta feita aos professores permite captar suas percepções e experiências sobre esse conceito, revelando como a gestão democrática é implementada e vivenciada no cotidiano escolar. Essas respostas ajudam a identificar os desafios, as práticas exitosas e as áreas que necessitam de maior atenção para promover uma gestão mais justa e eficaz.

P1 - Para mim, gestão democrática escolar é a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos que envolvem a escola.

P2 - Gestão democrática escolar é um processo que envolve a integração de pais, alunos e professores nas decisões que impactam o ambiente escolar.

P3 - Entendo a gestão democrática escolar como um modelo de gestão que busca a participação e o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, promovendo a igualdade e a transparência nas decisões.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Para mim, gestão democrática escolar significa envolver toda a comunidade escolar, incluindo pais, alunos e professores, nas tomadas de decisões e na gestão da escola.

P6 - Gestão democrática escolar é a prática de incluir todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios e administrativos da escola, visando maior transparência e participação.

P7 - Eu vejo a gestão democrática escolar como um sistema em que a participação de todos os envolvidos, especialmente os professores, é essencial para a tomada de decisões mais justas e eficazes.

P8 - Para mim, gestão democrática escolar é a colaboração de toda a comunidade escolar na administração e nas decisões pedagógicas da escola.

P9 - Gestão democrática escolar envolve a inclusão de professores, pais e alunos nos processos de decisão da escola, promovendo um ambiente mais participativo e justo.

P10 - Vejo a gestão democrática escolar como a prática de assegurar que todos os membros da comunidade escolar tenham voz e participação nas decisões que afetam a escola.

As respostas dos professores mostram uma percepção compartilhada de que a gestão democrática escolar implica a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos administrativos.

A gestão democrática escolar é um tema amplamente discutido na literatura educacional devido à sua importância na promoção de um ambiente escolar inclusivo e participativo. Segundo Paro (2016) em sua obra destaca que a democratização da gestão escolar implica a efetiva participação de todos os membros da comunidade escolar – professores, alunos, pais e gestores – nas decisões e processos administrativos. Esse conceito é fundamental para garantir uma educação de qualidade que atenda às necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

A participação ativa dos professores é crucial na gestão democrática escolar. Segundo as entrevistas, os professores percebem que a gestão democrática envolve a colaboração e o envolvimento de todos os docentes nas decisões escolares. Bartnik (2011) destaca que a participação dos professores nas decisões administrativas e pedagógicas fortalece a coesão do corpo docente e promove um ambiente mais colaborativo e eficiente. Como mencionado por P1, "a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos que envolvem a escola" é essencial para a gestão democrática. P3 acrescenta que a gestão democrática escolar busca "a participação e o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, promovendo a igualdade e a transparência nas decisões". Os professores entrevistados acreditam que suas opiniões são fundamentais para a construção de uma gestão mais justa e equitativa, conforme reforçado por Silveira e Coelho (2018).

Além disso, ao serem questionados pela pergunta 2: "*Como você percebe a participação dos seus colegas professores nas decisões que afetam a escola?*", as respostas foram as seguintes:

P2- Percebo que é uma participação ativa, onde nós podemos expressar nossas opiniões sem restrição.

P3- Acho participativos, através de conversas coletivas e dialogadas com todos do grupo escolar;

P4- Sim, me sinto livre para conceder minhas opiniões sobre como o funcionamento escolar pode ser melhorado, isso me faz sentir mais confiável para opinar e ajudar a escola.

P5- Acredito que todos se esforçam, alguns participam diretamente outros indiretamente.

P6- Nossas decisões onde a escola é o alvo os colegas professores são bastante ativos.

P7- Os professores participam das decisões pedagógicas, contribuindo com suas experiências e conhecimento dessa maneira percebemos com os diálogos nas reuniões que são mais abertas e produtivas.

P8- Em nossa escola há comunhão, em todas as decisões, elas são tomadas em comum acordo e de forma coletiva, sendo assim, todos os colegas participam ativamente.

P9- [...] percebo que alguns colegas professores não apoiam a equipe gestora no sentido de apontar a necessidade de infraestrutura da escola e de duas deficiências pedagógicas [...]

P10- no decorrer das reuniões, são tomadas decisões de modo participativo nas decisões que afetam a escola como todo.

Das respostas dos professores à pergunta sobre a participação nas decisões que afetam a escola revela um cenário que destaca a importância e os benefícios de uma gestão democrática. A maioria dos docentes expressou percepções positivas, com P2, P3, P4, P6, P7 e P8 destacando a participação ativa nas reuniões e no processo de decisão. Essas respostas sugerem que a gestão escolar valoriza a inclusão e a colaboração, permitindo que os professores expressem suas opiniões livremente, o que, por sua vez, fortalece a confiança e o senso de pertencimento à comunidade escolar.

P2 e P4 ressaltam a liberdade de expressão e a confiança gerada pela participação nas decisões, indicando que a gestão democrática não apenas ouve, mas valoriza as contribuições dos docentes. P7 e P8 destacam a natureza produtiva e aberta das reuniões, sugerindo que essas práticas resultam em decisões mais bem informadas e que refletem a realidade da escola. A ênfase na comunhão e na tomada de decisões coletivas em P8 reforça a eficácia da gestão democrática em promover um ambiente inclusivo.

Entretanto, P9 aponta uma área de preocupação, mencionando a falta de apoio de alguns colegas em questões críticas como infraestrutura e deficiências pedagógicas. Isso evidencia que, apesar dos esforços de uma gestão democrática, ainda há desafios a serem enfrentados, como garantir a participação e o compromisso de todos os professores em todas as áreas necessárias para a melhoria da escola.

P5 e P10 destacam a variabilidade na participação dos docentes, indicando que, embora haja um esforço coletivo, a intensidade da participação pode variar. Isso sugere a necessidade de estratégias adicionais para incentivar uma participação mais equilibrada e consistente entre todos os membros do corpo docente.

No contexto de uma gestão democrática, essas percepções sublinham a importância de criar e manter estruturas que permitam a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A descentralização do poder decisório, como sugere a literatura, pode promover uma maior autonomia e eficiência, mas também exige um compromisso coletivo e a implementação de mecanismos que garantam a inclusão e a representatividade de todas as vozes na escola.

Quando perguntado sobre: “*Dê que maneira você acha que os professores, contribuir com suas opiniões nas decisões escolares?*” as Respostas foram as seguintes:

P1- Os professores, tem contribuído nas decisões que afetam a escola, através dos debates dos planejamentos de suas aulas, no envolvimento ou interação (aluno, professores, pais).

P2- Acho que é uma contribuição, pois cada pessoa tem uma visão diferente.

P3- compartilhando ideias, experiencias e trabalho em equipe, favorecendo o debate e o senso de democracia.

P4- Os professores sempre podem dar opiniões assertivas e que sempre são ouvidas e debatidas, com isso acredito que esse ambiente é seguro para que a escola possa crescer.

P5- Normalmente em trabalhos coletivos ou conselho de classe, onde o grupo composto pela maioria de professores irá se manifestar para dar suas opiniões.

P6- as opiniões e decisões são discutidas em uma forma democrática onde todos entram em um só consenso

P7- Não respondeu.

P8- compartilhando conhecimento e agregando a importância das ações e projetos, trazendo mudanças significativas.

P9 – Apoiando a equipe gestora nas suas decisões e contribuindo com a unidade escolar na parte pedagógica.

P10- através de sugestões observações e reclamações relacionadas a rotina escolar.

A pergunta nos revelou aspectos importantes sobre a participação docente na gestão democrática da escola. P1 destaca a contribuição dos professores através de debates e planejamento das aulas, além da interação com alunos e pais, sugerindo uma abordagem colaborativa. P2 enfatiza a diversidade de visões como uma forma de enriquecer o processo decisório, enquanto P3 reforça a importância do compartilhamento de ideias e experiências, favorecendo o debate e o senso de democracia.

Que é apontado por Morgan et al. (2020) Como um grande desafio da gestão escolar democrática em garantir que todos os envolvidos no processo educativo tenham voz ativa e se sintam parte integrante da comunidade escolar. Para ele requer a criação de espaços e

mecanismos de participação que valorizem a diversidade de opiniões e que permitam a construção de consensos a partir do diálogo e do respeito mútuo.

P4 aponta que as opiniões dos professores são assertivas e sempre ouvidas e debatidas, criando um ambiente seguro para o crescimento da escola. P5 menciona os trabalhos coletivos e conselhos de classe como espaços onde os professores se manifestam, o que evidencia a estrutura formal de participação. P6 reforça que as decisões são discutidas de forma democrática, buscando consenso entre todos. P8 ressalta a contribuição dos professores ao compartilhar conhecimentos e agregar valor às ações e projetos, trazendo mudanças significativas.

P9 foca no apoio à equipe gestora e na contribuição pedagógica, indicando uma colaboração direta na implementação das decisões. P10 menciona as sugestões, observações e reclamações relacionadas à rotina escolar como formas de participação. A ausência de resposta de P7 pode indicar uma lacuna ou desinteresse na participação, o que também é um ponto relevante a ser considerado.

Desta maneira Oliveira (2016) argumenta, todos os membros da escola e sua comunidade: funcionários, professores, alunos, pais ou responsáveis e membros da comunidade. Têm a capacidade de refletir, debater e praticar de maneira autônoma e democrática, pois uma gestão tem a capacidade de criar mecanismos que garantam a participação ativa e efetiva dos professores nas decisões escolares. Uma gestão democrática deve promover espaços de diálogo e debate, valorizando as contribuições de todos os membros da comunidade escolar. A diversidade de opiniões e a colaboração coletiva são fundamentais para a construção de um ambiente educacional inclusivo e eficiente, onde as decisões são tomadas de maneira transparente e participativa, refletindo as reais necessidades e aspirações da comunidade escolar.

Podemos também apontar da questão 04 - *“Você acredita que os gestão escolar levam em consideração as opiniões de todos os participantes da comunidade escolar?”* Os seguintes destaques:

P1-aqui são levadas as considerações nas reuniões de conselho, e do desenvolvimento de novas práticas.

P2-percebo que a gestão tenta de várias formas executar e alinhar as opiniões que são apresentadas.

P3- tomando decisões estratégias para o bem da comunidade escolar, cumprir os propósitos da comunidade escolar com a educação.

P4- sim, acredito, pois, a escola é um meio aberto, com isso todos podem chegar e compartilhar suas ideias e de que forma pode ser desenvolvida a melhor educação.

P5- é muito comum o gestor acrescentar ou transformar as opiniões em ações que são anexadas ao projeto político pedagógico.

P6- os ganhos são muitos, mas podemos destacar que, quando aplicada corretamente, e já ajuda ampliar a qualidade de ensino oferecido aos estudantes, proporcionando mais organização e um planejamento escolar mais assertivo eficiente e imparcial.

P7- a gestão está sempre aberta a ouvir e levando em consideração a importância de colocar boas práticas sempre o melhor para escola.

P8- através de um conselho, todos conseguem ter vez e voz para contribuir com a opinião escolar.

P9- de forma sensata, recebendo as opiniões e analisando quais podem ser aplicadas na unidade escolar, levando em consideração a realidade da escola e da comunidade como o todo.

P10- na verdade é difícil levar em consideração a opinião de todos, mas geralmente tentar entender a maioria.

As falas dos professores sobre a participação nas decisões que afetam a escola, notam-se a relevância de uma gestão democrática no ambiente educacional. Os professores destacaram a inclusão e a colaboração no processo decisório, com P1, P2, P3, P4, P6, P7 e P8 ressaltando a liberdade de expressar opiniões e a valorização dessas contribuições. Isso evidencia que a gestão escolar promove um ambiente onde a voz dos docentes é ouvida e considerada, fortalecendo o senso de pertencimento e confiança na comunidade escolar. No entanto, P9 menciona a falta de apoio em questões críticas, indicando desafios ainda presentes na implementação de uma gestão verdadeiramente democrática.

As percepções sobre a consideração das opiniões da comunidade escolar pela gestão reforçam a importância desse modelo de administração. As respostas de P1, P2, P3, P4, P5, P7 e P9 mostram que as opiniões são frequentemente levadas em conta nas reuniões de conselho e incorporadas em práticas e projetos pedagógicos. P6 destaca os ganhos em termos de qualidade de ensino e organização escolar quando a gestão democrática é aplicada corretamente. No entanto, P10 observa a dificuldade de considerar todas as opiniões, mas reconhece o esforço em entender a maioria.

As falas dos professores vão de acordo com Paulo Freire (1996), onde o autor enfatiza a importância da autonomia na educação, defendendo que o processo educativo deve ser um ato de liberdade, que valorize a participação ativa e crítica de todos os envolvidos. Segundo Freire (1996), a educação deve ser uma prática de liberdade que capacite os educandos a se tornarem sujeitos ativos em suas próprias aprendizagens e nas transformações sociais, resultando em uma educação aberta e democrática.

As declarações dos professores enfatizam a necessidade de uma gestão democrática que não apenas ouça, mas também integre efetivamente as contribuições de todos os membros da comunidade escolar. A participação ativa dos professores e a consideração das opiniões da comunidade promovem um ambiente educacional mais inclusivo, colaborativo e alinhado às necessidades locais. Contudo, os desafios apontados, como a variabilidade na participação e a necessidade de um engajamento mais equilibrado, devem ser abordados para fortalecer essa abordagem de gestão.

Para uma gestão democrática na educação é essencial para criar um ambiente escolar saudável e acolhedor, que apoie o desenvolvimento integral dos alunos. A descentralização do poder decisório, como preconizado pela legislação educacional, promove maior autonomia e eficiência, mas requer um compromisso coletivo e estratégias que garantam a representatividade de todas as vozes. Portanto, a implementação de uma gestão democrática efetiva é crucial para a melhoria contínua da qualidade educacional e para a construção de uma comunidade escolar forte e coesa.

Grupo de Gestores

O grupo de Gestores é composto por coordenadores e profissionais do secretariado que desempenham funções de organização, gestão, supervisão e orientação no Colégio Estadual José Candido Rosa. Estes coordenadores são responsáveis por coordenar as atividades pedagógicas e administrativas, oferecendo suporte tanto para os professores quanto para os alunos. Os coordenadores possuem formação em áreas diversas da educação, além de especializações em gestão escolar e pedagogia.

A importância do grupo de gestores para a gestão democrática na educação é fundamental, pois esses profissionais desempenham um papel crucial na promoção da participação coletiva, na definição de políticas inclusivas e na garantia de uma educação de qualidade para todos os alunos. Segundo Alarcão e Tavares (2003), a supervisão da prática

pedagógica é essencial para o desenvolvimento e aprendizagem, enquanto Martinelli e Perrude (2016) destacam os desafios da diversidade e seu impacto na gestão escolar.

A gestão democrática da educação, conforme discutida por autores como Oliveira, Moraes e Dourado (2017), é fundamental para garantir transparência, participação e efetividade na administração pública educacional. A atuação dos gestores escolares, de acordo com diversos autores citados, é vital para a construção de uma escola mais inclusiva, participativa e democrática. Nesse sentido, a contribuição do grupo de gestores se torna imprescindível para promover uma educação de qualidade e que atenda às demandas e diversidades presentes no contexto educacional contemporâneo.

Analisando as resposta para a pergunta: *Para você o que é gestão democrática Escolar?* Obtivemos as seguintes falas:

G1- Eu entendo como gestão democrática como uma escola onde todos os agentes envolvidos no processo de ensino aprendizagem, opinam ou, participam das decisões da unidade escolar ou outro departamento.

G2- Para mim uma gestão onde há a participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões e sugestão de ações que visam o bem esta comum é uma gestão de forma democrática.

G3- Uma gestão que conta com a participação de toda a comunidade escolar.

A análise das respostas dos entrevistados sobre o que é gestão democrática escolar revela uma compreensão compartilhada da importância da participação coletiva na administração da escola.

A resposta de G1 entende a gestão democrática como um processo inclusivo onde todos os agentes envolvidos no ensino e aprendizagem têm voz nas decisões da unidade escolar. Este ponto de vista ressalta a importância da colaboração e da inclusão de diferentes perspectivas, alinhando-se aos princípios da gestão democrática que valorizam a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Podemos ver que G2 amplia essa definição ao enfatizar a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões e na sugestão de ações visando o bem-estar comum. Essa visão destaca a gestão democrática como um meio de promover o bem-estar coletivo, onde a participação não é apenas permitida, mas também incentivada e valorizada. Isso reforça a ideia de que uma gestão democrática deve criar um ambiente onde todas as vozes são ouvidas e consideradas. Deste modo, G3, embora mais sucinto, reforça a importância da participação de toda a comunidade escolar na gestão. Este ponto de vista complementa as

respostas anteriores, enfatizando a inclusão como um elemento central da gestão democrática. A participação de toda a comunidade escolar é essencial para garantir que as decisões reflitam as necessidades e interesses de todos os envolvidos.

É indicado perante as resposta que a percepção da gestão democrática escolar está fortemente ligada à inclusão e à participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Para promover uma gestão verdadeiramente democrática, é crucial criar mecanismos que garantam a participação efetiva e significativa de todos os agentes envolvidos, assegurando que suas vozes sejam ouvidas e integradas no processo decisório. Isso pode incluir a implementação de conselhos escolares, fóruns de discussão e outras formas de engajamento que promovam a colaboração e o diálogo contínuo entre gestores, professores, pais e alunos.

Quando perguntados “*Dê que maneira a Coordenação pedagógica recebe a participação e contribuições dos membros da comunidade escolar (pais, professores e Alunos)*”? segui os relatos:

G1- A escola José Cândido Rosa vem promovendo a integração entre todos os agentes o processo escolar dos alunos até a família, isso ajuda a fomentar e a melhorar nas escolas e decisões que permitem a todos contribuírem com sua escola.

G2- A coordenação recebe com satisfação, pois tem consciência que é muito importante para a qualidade do ensino a participação e a contribuição dos pais, alunos e professores.

G3- Aqui recebemos com positividade e acolhemos a todos, quando a contribuição visa o bem de todos da comunidade e não somente a um determinado grupo.

As respostas dos coordenadores sobre a gestão democrática na escola José Cândido Rosa evidenciam uma visão positiva e acolhedora sobre a participação de todos os agentes envolvidos na comunidade escolar. Estes coordenadores destacam integração entre alunos e família, reforçando que essa colaboração ajuda a melhorar as decisões escolares e promove um ambiente onde todos podem contribuir. Essa perspectiva está alinhada com os princípios da gestão democrática, que valorizam a participação coletiva e o envolvimento comunitário nas decisões educacionais. A integração de diferentes atores escolares é fundamental para criar um ambiente de aprendizagem inclusivo e eficaz.

A resposta de G2 enfatiza a importância da participação de pais, alunos e professores para a qualidade do ensino. O reconhecimento da contribuição de todos os membros da comunidade escolar reflete uma abordagem democrática que visa a inclusão e a valorização das

diversas perspectivas. Essa atitude é essencial para fomentar um ambiente de aprendizagem colaborativo, onde todas as vozes são ouvidas e respeitadas. Assim G3 menciona a recepção positiva e a acolhida das contribuições que visam o bem comum da comunidade. A ênfase no bem-estar coletivo e na inclusão de todos os grupos é um aspecto central da gestão democrática, que busca equilibrar os interesses individuais com o benefício geral. Essa abordagem assegura que as decisões escolares sejam justas e equitativas, promovendo um ambiente escolar harmonioso e participativo.

As respostas dos coordenadores destacam um compromisso com a gestão democrática, evidenciado pela valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A integração entre escola e família, a satisfação em receber contribuições e a ênfase no bem-estar coletivo são elementos chave que reforçam a importância de uma gestão democrática.

Essa abordagem está alinhada com a literatura educacional, que defende que a participação comunitária melhora a qualidade do ensino e cria um ambiente escolar mais justo e inclusivo. A gestão democrática promove a transparência, o diálogo aberto e a colaboração, elementos essenciais para o sucesso educacional e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Apresentamos as respostas do grupo de gestores entrevistados à pergunta: *"Como você percebe a participação dos coordenadores para a formação de uma gestão democrática?"* e *"Como você percebe a consideração das opiniões de todos os participantes da comunidade escolar pelo gestor escolar?"*.

G1– Apoiando os professores e até a coordenação com o acompanhamento das famílias, e de peça fundamental no cuidado e condução do relacionamento escolar.

G3– Buscando implementar ideias, apoiar projetos, motivar professores e alunos para que o processo de ensino aprendizagem flua, respeitando as especificidades de cada envolvido neste processo.

G2– Está buscando contato com os pais e incentivando os alunos a participarem e procurar estar sempre atento aos anseios dos professores, dessa forma, valorizamos a formação da gestão democrática no ambiente escolar.

G2- O gestor está sempre escutando, analisando e considerando a viabilidade de colocar em prática, desde que atenda um bem comum, e contribuição para o melhorar a qualidade.

G1- eu acho essencial que o gestor esteja atento e preparado para a construção e organização de grupos de trabalho.

G3- Ao considerar opiniões de todos os participantes, o gestor tenta agir com imparcialidade, o que é uma tarefa árdua se considerarmos o leque de participantes, cada um com seu ponto de vista embasados em experiências vividas em seu universo cotidiano.

Os gestores entrevistados estão de acordo que a participação dos coordenadores na formação de uma gestão democrática e a consideração das opiniões da comunidade escolar pelo gestor revela a importância do envolvimento de todos os agentes no processo educativo.

O primeiro gestor (G1) destaca o apoio aos professores e à coordenação, além do acompanhamento das famílias, como fundamentais para o relacionamento escolar. Essa visão enfatiza a importância do suporte contínuo e da comunicação eficaz para promover uma gestão democrática, e considera essencial que o gestor esteja preparado para construir e organizar grupos de trabalho. Essa abordagem destaca a importância de uma estrutura organizacional que facilite a participação e a colaboração de todos os membros da comunidade escolar.

Para G2 valoriza o contato com os pais, o incentivo à participação dos alunos e a atenção aos anseios dos professores. Esse enfoque no diálogo e na escuta ativa é crucial para uma gestão que busca a inclusão e a participação de todos os envolvidos, ainda observa que o gestor está sempre escutando, analisando e considerando a viabilidade de implementar as opiniões, desde que atendam ao bem comum e contribuam para a melhoria da qualidade. Esse processo de escuta e análise reflete um compromisso com a transparência e a justiça.

E G3 ressalta a implementação de ideias, o apoio a projetos e a motivação de professores e alunos, respeitando as especificidades de cada um. A valorização das diferenças e a busca por um ambiente de aprendizagem colaborativo são elementos centrais de uma gestão democrática, ainda G3 reconhece a tentativa do gestor de agir com imparcialidade ao considerar as diversas opiniões, apesar da dificuldade devido à variedade de perspectivas. Esse desafio destaca a complexidade de gerenciar uma comunidade escolar diversificada e a necessidade de equilíbrio e equidade nas decisões.

As respostas dos gestores sublinham a importância de uma abordagem democrática na gestão escolar, destacando a participação ativa, a escuta das diversas vozes e o respeito às especificidades de cada membro da comunidade escolar. A integração de professores, coordenadores, alunos e pais é vista como essencial para a criação de um ambiente educativo colaborativo e inclusivo. A valorização das contribuições de todos os agentes e a busca por um bem comum são aspectos cruciais para a efetividade de uma gestão democrática, promovendo um ambiente escolar mais justo e eficaz.

Essa perspectiva está em consonância com a literatura sobre gestão democrática. Lück (2009) argumenta que a gestão democrática é caracterizada pela participação coletiva e pela construção conjunta de decisões, visando à transformação e melhoria da escola. Veiga (2004) enfatiza a importância de um compromisso real com a participação efetiva e a implementação das sugestões da comunidade escolar. Além disso, Paro (2016) sugere que a gestão democrática envolve mecanismos institucionais que permitam a expressão e a participação de todos os atores escolares.

A gestão democrática não apenas melhora o desempenho escolar, mas também fortalece o senso de comunidade e pertencimento entre os envolvidos, resultando em um ambiente mais harmonioso e propício ao aprendizado. A escuta ativa e a consideração das opiniões de todos são fundamentais para construir uma escola que respeite e valorize a diversidade de perspectivas, conforme discutido por autores como Luck (2010) e Paro (2016). Assim, a gestão democrática se apresenta como um modelo eficaz para promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa.

Grupo de Alunos

O grupo de Alunos é composto por estudantes do 1º ao 3º ano do ensino médio do Colégio Estadual José Candido Rosa. Estes alunos foram selecionados para as entrevistas com o objetivo de obter uma visão abrangente das experiências e percepções dos estudantes em relação à gestão democrática praticada na escola.

Os 4 alunos convidados responderam às entrevistas, o engajamento contínuo dos alunos e a promoção de um ambiente acolhedor e participativo são essenciais para minimizar a evasão e fortalecer a integração da comunidade escolar nas atividades propostas (Brito, 2016).

As entrevistas com os alunos focaram em aspectos como a percepção da gestão escolar, a participação em processos decisórios, a interação com professores e coordenadores, e o impacto da gestão democrática em seu ambiente de aprendizagem e desenvolvimento socioemocional. Este enfoque é essencial para entender como os princípios da gestão democrática se refletem na prática diária e na experiência educacional dos estudantes (Martinelli; Perrude, 2016; Gomes, 2012).

O grupo de alunos foi identificado com as nomenclaturas A1, A2, A3 e A4. Essa identificação será importante para uma melhor organização e referência aos diferentes grupos de alunos ao longo do texto, garantindo uma clareza na apresentação das informações e

facilitando a compreensão por parte do leitor, desta forma as resposta para a primeira pergunta “*pra você o que é gestão democrática Escolar*”? as respostas forma as seguintes.

A1- a gestão democrática escolar é o ato de ouvir e debater sobre a opinião de professores em relação ao regime escolar.

A2- é a democracia na escola, sendo assim o ato de ouvir e respeitar as opiniões, buscando melhoras

A3- para mim a gestão democrática escolar é quando todos na escola tem voz e participação nas decisões importantes, como políticas e projetos.

A4- é uma gestão que todos os participantes da escola diretamente e indiretamente podem se pronunciar, criticar, dar soluções e fazer coisas que tem como o objetivo melhorar a escola para as partes, é uma forma de todos se expressarem e envolverem, sendo então democrático e justo.

Quando perguntados sobre “*Como você identifica através das observações a gestão democrática na escola?*”

A1- é perceptível identificar por meio de eleições de gestores, reuniões de professores e alunos, onde cada um expões sua opinião ou problema, e em conjunto buscam a solução mais viável.

A2- através das eleições escolares para diretor e por meio de questionamentos como o próprio formulário, dão a oportunidade de ouvir os alunos e trazem maior participação entre todos, tornando a escola mais inclusiva e participativa.

A3- Eu identifico a gestão democrática na escola pela participação de todos os membros da comunidade escolar em decisões importantes como a definição de regras.

A4- eu identifico a gestão democrática nas escola quando há maior participação de todos nas resoluções de assuntos relacionados aos alunos e todo a escola.

Para analisar cientificamente as respostas concedidas pelos entrevistados sobre a gestão democrática escolar, é essencial considerar os princípios e práticas que caracterizam esse modelo de administração educacional. A gestão democrática escolar visa promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar — incluindo alunos, professores, pais, coordenadores e gestores — nas decisões e na organização das atividades da escola.

A primeira questão, "*Pra você o que é gestão democrática Escolar?*", revela um consenso entre os entrevistados sobre a importância da participação e do diálogo. A1 e A2 destacam a importância de ouvir e respeitar as opiniões dos professores e demais membros da escola, enfatizando a busca por melhorias contínuas. A3 e A4 ampliam essa visão ao incluir a participação ativa de todos na tomada de decisões, ressaltando a inclusão de políticas e projetos que beneficiem a comunidade escolar como um todo. Esse entendimento está alinhado com autores como Luck (2010), que afirma que a gestão democrática é caracterizada pela participação coletiva e pela construção conjunta de decisões, visando à transformação e melhoria da escola.

Na segunda questão, "*Como você identifica através das observações a gestão democrática na escola?*", as respostas demonstram diferentes formas de manifestação dessa prática. A1 menciona a realização de eleições e reuniões, em que a participação ativa é promovida, enquanto A2 e A3 destacam a importância de processos inclusivos como eleições e questionários que garantem a participação dos alunos e demais membros. A4 reforça essa percepção, indicando que a participação coletiva em assuntos relacionados à escola é um indicador de uma gestão democrática. Isso é corroborado por Paro (2016), que sugere que a gestão democrática envolve mecanismos institucionais que permitam a expressão e a participação de todos os atores escolares.

Ainda as respostas dos entrevistados oferecem um panorama interessante sobre a implementação da gestão democrática nas escolas. Os relatos demonstram um consenso em relação à importância da participação ativa de diversos membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na resolução de questões.

A resposta A1 evidencia a prática de eleições de gestores e reuniões como mecanismos essenciais para garantir a inclusão de diferentes perspectivas na gestão escolar. Esses momentos são descritos como oportunidades para que professores, alunos e gestores exponham suas opiniões e problemas, buscando soluções coletivas. Esta abordagem está alinhada com a ideia de que a gestão democrática promove um ambiente colaborativo, como discutido por autores que enfatizam a importância da participação ativa e do diálogo na construção de uma escola mais justa e equitativa.

Para A2 complementa essa visão, destacando o papel das eleições escolares e dos questionários como ferramentas para ouvir os alunos e fomentar a participação. A ênfase aqui está na criação de um ambiente escolar mais inclusivo e participativo, o que ressoa com as propostas de autores que defendem a importância da voz dos alunos na gestão escolar para

fortalecer a inclusão e a democratização do espaço educativo. O entrevistado A3 reforça a ideia de que a gestão democrática é reconhecida pela participação de todos os membros da comunidade escolar na definição de regras e decisões importantes. Esse aspecto é fundamental, conforme discutido por especialistas que argumentam que a gestão democrática deve envolver todos os atores da escola para assegurar decisões mais representativas e justas.

Por fim, a resposta A4 destaca a participação ampla na resolução de assuntos relacionados à escola e aos alunos como um indicador chave da gestão democrática. Este ponto é apoiado por estudos que sugerem que a eficácia da gestão democrática está diretamente ligada ao engajamento de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões, promovendo um ambiente mais coeso e colaborativo.

Portanto, as respostas fornecidas pelos entrevistados corroboram a literatura existente sobre a gestão democrática, nas perspectivas de Freire (1996), Libâneo (2004), Cury (2005) e Veiga (2009) que dizem que é fundamental para alcançar uma educação democrática e transformadora, e reforçam a importância de uma gestão escolar que não apenas administre, mas que também inspire e mobilize a comunidade escolar em direção a uma educação mais justa, democrática e emancipadora. Ressaltando a importância da participação inclusiva e colaborativa na escola. Esse modelo de gestão não apenas promove uma maior equidade e justiça no ambiente escolar, mas também contribui para o desenvolvimento de uma cultura de diálogo e respeito entre todos os membros da comunidade educativa.

Quando perguntados sobre, *Como você percebe a participação dos seus colegas na tomada de decisões da escola?* e *Como você avalia participação dos seus colegas nas decisões ativas e discussões do funcionamento escolar?*

A1- Percebe-se por meio das eleições de diretores, reuniões com pais e com representantes de classe.

A1- Voz ativa sim, mas em relação ao regimento interno da escola vem da SEDUC e nossa instituição só segue as regras.

A2- todas as mudanças, nós expressamos nossas opiniões, e as vezes fazemos sugestões através dos formulários de avaliação somos muito ouvidos – consequência do movimento estudantil.

A2- aqui somos bem ouvidos, são feitas muitas reuniões com os alunos para que possamos opinar sobre o que pode ser melhorado.

A3- Eu percebo a participação quando eles estão envolvidos em reuniões, votações debates e outras questões importantes.

A3- acredito que em algumas escolas os alunos têm voz ativa nas discussões sobre as atividades e funcionamento, mas em outras nem tanto, o ideal, era que os alunos deveriam ter participação significativa nessas discussões já que são os mais afetados pelas decisões tomadas

A4- ainda é pouca a participação, mas já vejo em pequenas reuniões, em questionários e com pressionamento dos próprios alunos em relação aos gestores, para tomarem providencias das exigências.

A4- sim, as ideias que nos desenvolvemos já está em conhecimento por parte das gestão, só não são tomadas todas as providencias devidas por falta de recursos, mas também de desinteresse de parte desses gestores.

As respostas dos entrevistados refletem uma variedade de experiências e percepções que podem ser analisadas à luz de pesquisas recentes sobre gestão democrática e participação escolar.

A resposta A1 destaca a participação por meio de eleições de diretores e reuniões com pais e representantes de classe. Este mecanismo formalizado para inclusão de diferentes vozes é consistente com a visão de autores contemporâneos como Hargreaves e Fullan (2020), que argumentam que processos estruturados de participação são essenciais para criar um ambiente escolar democrático e eficiente. Esses processos ajudam a garantir que todas as partes interessadas possam contribuir para as decisões escolares.

O aluno A2, que menciona a expressão de opiniões e sugestões através de formulários de avaliação e o impacto do movimento estudantil, reflete a importância da coleta contínua de feedback. Essa perspectiva é apoiada por autores recentes, como Cook-Sather (2021), que enfatizam a necessidade de canais efetivos para que os alunos se sintam ouvidos e envolvidos nas mudanças escolares. A coleta sistemática de feedback permite ajustes contínuos nas práticas escolares, promovendo uma cultura de inclusão e adaptação.

Para A3 aponta que a participação é visível em reuniões, votações e debates. Esta visão é corroborada por estudos recentes que destacam que o envolvimento ativo dos alunos em discussões e decisões é crucial para uma gestão escolar democrática (Leithwood et al., 2021). A participação direta contribui para a legitimidade das decisões e para o engajamento dos alunos, permitindo que eles se sintam parte do processo educativo.

Ainda, A4 sugere que, embora a participação tenha melhorado, ainda há limitações significativas. A percepção de que a pressão dos alunos pode levar a mudanças graduais destaca a complexidade da implementação da gestão democrática. Isso é consistente com a pesquisa de autores recentes como Santos (2022), que indicam que a mudança efetiva na gestão escolar muitas vezes requer um equilíbrio entre participação ativa e capacidade de resposta dos gestores.

Sobre a voz ativa dos alunos, a resposta A1 observa que as regras do regimento interno são determinadas pela Secretaria de Educação, o que limita a influência local. Essa limitação é um tema abordado por autores recentes, como Reynolds (2022), que discutem como as políticas externas podem impactar a capacidade das escolas de implementar práticas participativas locais efetivamente.

A2 e A3, que menciona reuniões regulares para ouvir as opiniões dos alunos, reforça a ideia de que canais de comunicação efetivos são cruciais para a participação democrática. Isso está em linha com as observações de Oliveira (2021), que destacam a importância de ouvir regularmente os alunos para promover um ambiente escolar participativo.

Por fim, a resposta A4 aponta para a falta de ação em resposta às ideias dos alunos, atribuindo isso a limitações de recursos e desinteresse dos gestores. Essa questão é discutida por Santos (2022), que sugere que para que a gestão democrática seja efetiva, é necessário não apenas ouvir, mas também agir com base no feedback dos alunos, superando desafios como a falta de recursos e o desinteresse.

Finalmente as respostas refletem uma gama de experiências sobre a participação escolar, alinhadas com a literatura recente que enfatiza a importância de processos estruturados, coleta de feedback eficaz e a necessidade de superar desafios na implementação da gestão democrática. Esses relatos refletem a necessidade de um maior engajamento e a importância de criar espaços efetivos de participação, conforme discutido por Lück (2009), que enfatiza a necessidade de espaços democráticos para o fortalecimento da gestão escolar.

Para A1 e A2 relatam que suas vozes são ouvidas em reuniões e discussões, mas A3 aponta que essa participação pode ser desigual entre diferentes escolas. A4 indica que, apesar das ideias serem conhecidas pela gestão, a implementação pode ser comprometida por falta de recursos e interesse. Isso sublinha a importância de uma gestão que não apenas ouça, mas também atue conforme as contribuições da comunidade escolar, conforme preconizado por Veiga (2004), que destaca a necessidade de um compromisso real com a participação efetiva e a implementação das sugestões da comunidade escolar.

Grupo de Pais ou Responsáveis

O grupo Familiar é composto por pais, familiares e/ou responsáveis de alguns alunos regularmente matriculados no Colégio Estadual José Candido Rosa. Estes participantes foram selecionados para oferecer uma perspectiva fundamental sobre a interação entre a escola e a comunidade, bem como sobre o envolvimento familiar na gestão democrática e nos processos educacionais.

Os responsáveis selecionados representam uma diversidade de perfis socioeconômicos e culturais, abrangendo diferentes experiências e níveis de envolvimento com a escola. Essa variedade de acordo com Brito (2013) é essencial para captar uma ampla gama de opiniões e percepções sobre como a gestão democrática impacta não apenas os alunos, mas também suas famílias.

Neste tópico, iremos apresentar os resultados dos grupos de pais ou familiares que são identificados com as nomenclaturas R1, R2, R3, R4, R5 e R6. Essa identificação específica é fundamental para diferenciar e individualizar as contribuições e perspectivas de cada grupo de familiares ao longo do texto. A utilização dessas nomenclaturas facilitará a organização das informações, permitindo uma clara distinção entre as opiniões, sugestões e pontos de vista de cada grupo de familiares envolvidos. Dessa forma, os leitores poderão acompanhar de maneira mais precisa as reflexões e discussões apresentadas, promovendo uma compreensão mais aprofundada e contextualizada das diversas visões dos familiares participantes.

Os responsáveis foram convidados a participar das entrevistas com base em sua disposição para compartilhar suas experiências e em sua participação ativa em atividades escolares, como reuniões de pais, conselhos escolares e eventos comunitários. Essa seleção garante que as vozes dos responsáveis mais engajados, assim como daqueles que participam de forma menos intensa, sejam ouvidas, proporcionando uma visão equilibrada sobre o envolvimento familiar na gestão escolar.

Deste modo apresentamos a resposta dos pais e responsáveis para a primeira pergunta: *“Para você o que é gestão democrática escolar?”*

R1- eu entendo que são os envolvimento de toda a comunidade, gestor, coordenador, professor pais e responsáveis, familiares e alunos na organização.

R2- é quando minha sugestão enquanto mãe é ouvida discutida e se possível posta em prática

R3- para mim é uma gestão que promove a participação ativa dos professores, diretores, alunos, funcionários pais ou responsáveis, contribuindo para uma para um ambiente escolar comprometido com a educação.

R4- é a participação dos responsáveis dos alunos, professores, coordenadores e a gestão na organização da escola

R5- é uma gestão em que todos os membros da comunidade educacional são envolvidos e consulta no aspecto organizacional da escola.

R6- são todos os membros da comunidade, gestores, professores, pais, familiares e alunos.

As respostas dos entrevistados sobre a gestão democrática nas escolas revelam uma visão compartilhada sobre a importância da participação de todos os membros da comunidade escolar no processo decisório. R1 e R6 destacam a inclusão de gestores, coordenadores, professores, pais, responsáveis e alunos, indicando um envolvimento amplo e colaborativo na organização escolar. Esta perspectiva está alinhada com a literatura, que sugere que a gestão democrática promove um ambiente educacional mais inclusivo e participativo, essencial para uma educação de qualidade (Paro, 2016).

R2 enfatiza a importância de considerar e implementar as sugestões dos pais, refletindo uma gestão que valoriza as contribuições externas e promove um diálogo aberto com a comunidade. Esta prática é fundamental para construir uma confiança mútua e garantir que as decisões escolares sejam tomadas com base nas necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

R3 e R5 ressaltam a participação ativa de todos os atores da comunidade escolar, contribuindo para um ambiente educacional comprometido e organizado. Esta abordagem não apenas fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, mas também assegura que as políticas e práticas escolares sejam mais representativas e eficazes. Bartnik (2011) destaca que a participação dos professores e outros membros da comunidade nas decisões administrativas e pedagógicas é crucial para uma gestão eficaz e colaborativa.

R4 reafirma a importância da participação dos responsáveis pelos alunos, professores e coordenadores na organização da escola, sugerindo uma gestão que se preocupa em ouvir e integrar diversas perspectivas. Silveira e Coelho (2018) apontam que a inclusão de múltiplas vozes no processo decisório promove um ambiente escolar mais justo e equitativo, onde todos os membros se sentem valorizados e envolvidos.

Quando perguntados “*Como você identifica a gestão democrática na escola?*” as respostas forma:

R2- quando sou convidada a participar das reuniões em que à tomada de decisões quando educação dos meus filhos está em pauta.

R3- alguns exemplos são o diálogo e o debate entre os segmentos nos quais opiniões são ouvidas e respeitadas; autonomia e colaboração entre os membros permitindo voz e influência nos nas decisões e respeito aos envolvidos aos direitos garantindo um ambiente seguro, justo e democrático

R4- Quando vou à escola e participe de reuniões e eventos para melhor educação da minha filha, esta é uma forma que eu identifico a gestão democrática.

R5- através de espaços de participação e deliberação que permitem a colaboração e o diálogo entre os diferentes membros da comunidade escolar

R6- é considerada sujeito ativo em todos os processos da gestão participando de todas as decisões.

A entrevistada R2 menciona a importância de ser convidada para participar das reuniões decisórias, especialmente quando a educação dos filhos está em pauta. Esta participação ativa dos pais é um dos pilares da gestão democrática, que promove o envolvimento direto das famílias no processo educacional. A inclusão dos pais nas decisões escolares fortalece a comunidade escolar e garante que as decisões refletem as necessidades e expectativas dos alunos e suas famílias. R3 enfatiza o diálogo, o debate, a autonomia e a colaboração entre os membros da comunidade escolar, destacando que a gestão democrática assegura que as opiniões sejam ouvidas e respeitadas. Esse ambiente de respeito mútuo e cooperação é essencial para criar um espaço escolar seguro e justo, onde todos os envolvidos sentem-se valorizados e têm influência nas decisões. A autonomia dos membros, juntamente com a colaboração, promove uma cultura de responsabilidade compartilhada e transparência.

Para o entrevistado R4 identifica a gestão democrática na participação em reuniões e eventos escolares, ressaltando a importância de oportunidades frequentes para os pais se envolverem na educação dos filhos. A participação ativa em eventos escolares não só fortalece o vínculo entre a escola e a família, mas também garante que a comunidade esteja bem-informada e engajada nos processos educacionais.

De maneira análoga, R5 fala sobre espaços de participação e deliberação que permitem a colaboração e o diálogo entre os diferentes membros da comunidade escolar. Esses espaços

são fundamentais para a gestão democrática, pois proporcionam uma plataforma onde todos podem expressar suas opiniões e contribuir para as decisões escolares. A criação de tais espaços garante que as vozes de todos os membros sejam ouvidas e consideradas, promovendo um ambiente mais inclusivo e participativo.

Trazendo então o ponto de vista de R6 que destaca a participação ativa em todos os processos de gestão, indicando que a gestão democrática vê todos os membros da comunidade escolar como sujeitos ativos e importantes no processo decisório. Essa abordagem assegura que as decisões não são tomadas de forma unilateral, mas sim através de um processo colaborativo que inclui todas as partes interessadas. A participação ativa de todos os membros reforça o compromisso com a transparência e a justiça nas decisões escolares.

A seguir, apresentamos as respostas dos pais entrevistados à pergunta *"Como você avalia a participação dos pais nas tomadas de decisões da escola?"* Estas respostas refletem suas experiências pessoais e suas percepções sobre o envolvimento parental nas decisões que afetam o ambiente escolar. As respostas são organizadas na ordem das entrevistas.

R1 – a participação dos pais na tomada de decisões da escola é fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento da instituição pais envolvidos podem trazer uma ajuda valiosa, a parceria entre escola e família pode promover um melhor desempenho e bem-estar emocional para os estudantes.

R2 - com certeza muito importante pois a educação de nossas crianças depende não só da escola, mas de nós pais instando presente nesse momento escolar dos nossos filhos.

R3- a falta de envolvimento dos pais nas tomadas de decisões tem causado impactos negativos no desempenho acadêmico dos alunos é uma participação precária que precisa ser reavaliada.

R4 - bem importante, porque a educação não depende somente da escola, depende primordialmente dos pais e responsáveis auxiliar a escola.

R5 - é de Extrema importância a participação dos pais nas ações educativas da escola

R6 - os pais podem observar mais de perto os alunos podendo ajudar em algumas decisões.

As respostas dos entrevistados sobre a participação dos pais nas tomadas de decisões da escola fornecem uma visão abrangente sobre a importância desse envolvimento e os desafios associados.

R1 destaca a participação dos pais como fundamental para o funcionamento e desenvolvimento da escola, mencionando que a parceria entre escola e família promove o desempenho acadêmico e o bem-estar emocional dos estudantes. Este ponto de vista é apoiado por estudos que mostram que o envolvimento parental está correlacionado positivamente com melhores resultados educacionais e comportamentais dos alunos. Para R2 e R4 reforçam a ideia de que a educação das crianças não depende apenas da escola, mas também dos pais. R2 enfatiza a responsabilidade dos pais em estarem presentes no momento escolar de seus filhos, enquanto R4 menciona a importância primordial dos pais em auxiliar a escola.

Do ponto de vista R3 apresenta uma crítica ao atual nível de envolvimento parental, afirmando que a falta de participação dos pais nas decisões tem impactado negativamente o desempenho acadêmico dos alunos. Essa resposta aponta para a necessidade de reavaliar e possivelmente fortalecer as estratégias de engajamento parental, sugerindo que a participação precária dos pais é uma área que requer atenção para melhorar os resultados educacionais. Para R5 e R6 também sublinham a importância da participação dos pais. R5 considera essa participação de extrema importância nas ações educativas da escola, enquanto R6 menciona que os pais, ao observar mais de perto os alunos, podem ajudar em algumas decisões. Isso destaca a vantagem de uma perspectiva externa e atenta, que pode fornecer insights valiosos e complementares à visão interna da escola.

Assim, as respostas indicam um consenso sobre a importância crucial da participação dos pais nas decisões escolares para o sucesso educacional e emocional dos alunos. No entanto, também identificam desafios significativos, como a falta de envolvimento parental, que precisam ser abordados para garantir uma gestão escolar mais inclusiva e eficaz. As percepções dos entrevistados sugerem a necessidade de desenvolver políticas e práticas que facilitem e incentivem a participação ativa dos pais, promovendo uma parceria robusta entre escola e família que beneficie todos os membros da comunidade escolar.

Quando perguntados “*Como você percebe a participação dos pais nas discussões sobre as atividades e funcionamento da escola?*” as respostas foram as seguintes.

R1- Só quando os pais se envolvem ativamente eles podem contribuir com as ideias, sugestões e feedbacks que ajudam a escola se adequar melhor às necessidades dos estudantes. é importante que os pais cis sintam ouvidos e que a escola esteja aberta a receber suas contribuições de forma que cresça ainda mais.

R2-infelizmente vejo poucos pais nas reuniões da escola, a maioria dos pais que eu conheço não se importam em acompanhar seus filhos eu gosto de participar de tudo que envolve a educação dos meus filhos.

R3- Eu percebo certo nível de desinteresse por parte de muitos

R4- quando ele se faz presente nas reuniões e quando é solicitado ir ao colégio para tomar conhecimento da aprendizagem do seu filho.

R5- a participação dos pais pode enriquecer as discussões e atividades propostas; também contribuem expondo suas críticas e sugestões.

R6- os pais não participam das discussões sobre as atividades escolar isso dificulta a compreensão da escola em entender onde pode ser melhorado.

Podemos destacar as respostas de R1 que mostra a importância do envolvimento ativo dos pais, enfatizando que suas ideias, sugestões e feedbacks são essenciais para a escola se adequar melhor às necessidades dos estudantes. Isso reflete um princípio fundamental da gestão democrática: a inclusão e valorização das contribuições de todos os membros da comunidade escolar. A abertura da escola para receber essas contribuições é crucial para um crescimento coletivo e sustentável.

R2, entretanto, aponta uma realidade preocupante: a baixa participação dos pais nas reuniões escolares. Esse desinteresse, observado por muitos, contrasta com a vontade de alguns pais, como o próprio R2, que valorizam a participação ativa. Este contraste indica um desafio significativo na implementação de uma gestão democrática, onde a representação equilibrada de todas as vozes é essencial. A baixa participação pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo falta de tempo, desinformação ou desmotivação, e precisa ser abordada para melhorar a dinâmica participativa. Para R3 e R4 corroboram a percepção de desinteresse generalizado entre os pais, mas R4 adiciona que a presença dos pais é notada quando são solicitados a ir à escola para questões específicas sobre a aprendizagem dos filhos. Isso sugere que, embora haja momentos de envolvimento, eles são esporádicos e geralmente reativos, ao invés de proativos. Este comportamento limita a efetividade de uma gestão democrática que busca a participação contínua e consistente.

Por outro lado, R6 observa uma falta de participação dos pais nas discussões sobre atividades escolares, o que dificulta a compreensão da escola sobre áreas a serem melhoradas. Este feedback destaca a necessidade de estratégias específicas para engajar os pais de forma mais eficaz, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões escolares.

Resumo da 1ª categoria

Os dados coletados através da análise da Categoria 1, revelam uma compreensão consistente entre os professores, gestores, alunos e pais ou responsáveis que a gestão democrática escolar é caracterizada pela inclusão e participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

Em suma, a análise desta categoria nos indica uma disparidade significativa entre a importância teórica da participação dos pais e a realidade prática de seu envolvimento. Para promover uma gestão democrática efetiva, é fundamental desenvolver iniciativas que incentivem e facilitem a participação ativa dos pais, garantindo que suas contribuições sejam integradas de maneira significativa no processo decisório da escola. Isso pode incluir a criação de espaços de diálogo, programas de sensibilização e formação, e mecanismos de feedback contínuo que valorizem e estimulem o engajamento dos pais na vida escolar de seus filhos.

As entrevistas revelam uma diversidade de percepções sobre a participação dos pais nas tomadas de decisões escolares. De maneira geral, os pais reconhecem que há um esforço por parte das escolas em incentivar a participação ativa, embora também apontem para a necessidade de maior engajamento e de medidas adicionais para melhorar essa interação.

A seguir, são apresentados os tópicos principais abordados nas entrevistas, com o objetivo de proporcionar uma visão abrangente sobre a gestão democrática escolar.

A participação dos professores na gestão democrática é vital, pois eles são os responsáveis diretos pelo desenvolvimento pedagógico e pela implementação de políticas educacionais, como evidenciado pelas respostas coletadas nas entrevistas por esse grupo familiar. Segundo Silveira e Coelho (2018), os professores devem ser integrados nos processos decisórios para garantir que suas experiências e conhecimentos sejam valorizados, o que contribui para uma educação de qualidade.

Os alunos são os principais beneficiários do sistema educacional, o grupo familiar reconhece isso e, portanto, sua participação na gestão escolar é crucial. Veiga (2009) destaca que a inclusão dos alunos nos processos de decisão fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade, incentivando uma cultura de participação ativa e cidadania.

As entrevistas realizadas revelaram diferentes percepções sobre a participação dos pais nas decisões escolares. De acordo com Brito (2013), a participação dos pais é essencial para a construção de uma escola mais democrática e eficiente. No entanto, como observado nas respostas do entrevistado (R6), há uma necessidade de maior engajamento e incentivo para que

os pais se envolvam mais ativamente, como também apontado por P9, onde mostra uma contrarie em perceber que seus colegas não apoiam a equipe de gestão.

Os gestores escolares desempenham um papel fundamental na promoção de uma gestão democrática. Cury (2002) aponta que cabe aos gestores criar ambientes colaborativos e transparentes, onde todos os membros da comunidade escolar se sintam encorajados a participar e contribuir com suas perspectivas.

Os desafios para a implementação de uma gestão democrática são numerosos, evidenciado pelo grupo familiar e corroborado por Silva (2023), a falta de tempo dos pais, a resistência à mudança e a burocracia excessiva são alguns dos principais obstáculos enfrentados. Essas barreiras dificultam a plena participação de todos os membros da comunidade escolar, limitando o alcance da gestão democrática.

A resistência à mudança é um fator significativo que impede a implementação eficaz da gestão democrática. Brito (2013) ressalta que a resistência pode vir de diversas fontes, incluindo professores, pais e gestores, que podem se sentir desconfortáveis com novas formas de gestão participativa.

A transparência é um componente crucial da gestão democrática. De acordo com Paro (2016), a prestação de contas e a comunicação clara são essenciais para construir confiança entre a comunidade escolar e assegurar que todos os envolvidos estejam cientes das decisões e ações tomadas pela administração. Esse apontamento foi ressaltado por todos os Coordenadores G1 a G3, onde mostra satisfação e liberdade no momento de receber e acolher as ideias da comunidade.

Para melhorar a participação na gestão democrática, é necessário implementar medidas específicas. Veiga (2009) sugere a flexibilização dos horários de reuniões, o uso de plataformas digitais para comunicação e a realização de campanhas de conscientização sobre a importância da participação de todos os membros da comunidade escolar.

A dinâmica de participação e tomada de decisões deve ser inclusiva e colaborativa. Silveira e Coelho (2018) defendem que um processo decisório democrático deve envolver consultas regulares à comunidade escolar, discussões abertas e a incorporação de diversas opiniões e sugestões.

As respostas dos pais ou responsáveis entrevistados destacam que, embora exista um esforço por parte das escolas em incentivar a participação dos pais, ainda há uma necessidade de maior engajamento e de medidas adicionais para melhorar essa interação. As respostas,

organizadas na ordem das entrevistas (R1 a R6), refletem suas experiências pessoais e percepções sobre a gestão democrática nas escolas.

Os dados indicam que uma gestão democrática eficaz não apenas envolve a participação dos alunos, mas também fomenta a colaboração ativa dos pais e outros membros da comunidade escolar. Essa colaboração é vital para criar um ambiente educacional mais coeso e colaborativo, como enfatizado por Gomes (2012), que aponta a diversidade cultural e biológica como elementos essenciais para a prática educativa.

O grupo familiar entrevistados expressa que, ao serem incluídos nas decisões escolares, sentem-se mais conectados à escola e mais comprometidos com o desenvolvimento educacional de seus filhos. A presença de conselhos de pais e a realização de reuniões periódicas são práticas que fortalecem essa conexão e permitem uma gestão mais transparente e participativa.

6.2 Categoria 2 - Obstáculos para a implementação da gestão educacional democrática

A implementação da gestão educacional democrática revela uma série de dificuldades que precisam ser superadas com o intuito de ser efetivamente implementada. As respostas coletadas através das entrevistas sugerem que, embora haja um reconhecimento da importância da gestão democrática, superar os obstáculos identificados exige um esforço conjunto e contínuo.

A capacitação contínua para todos os envolvidos, é fundamental para promover uma gestão mais eficaz. Isso inclui programas de formação para professores, gestores, alunos e pais, visando desenvolver as habilidades necessárias para participar de maneira significativa nos processos decisórios.

A seguir, vamos analisar as entrevistas e as perguntas específicas feitas aos participantes de todos os grupos, onde permitirá identificar os principais desafios enfrentados na promoção de uma gestão democrática efetiva nas escolas, considerando as percepções de professores, gestores, alunos e pais ou responsáveis.

6.2.1 Grupo Professores

O grupo de professores entrevistados é composto por educadores que atuam diretamente na rede pública de ensino e possuem uma visão prática e detalhada sobre a gestão educacional democrática. Estes profissionais, com experiências variadas, contribuem significativamente para a compreensão dos desafios e das oportunidades no ambiente escolar. Eles foram selecionados com o intuito de representar uma diversidade de perspectivas e práticas

pedagógicas, garantindo uma amostra abrangente e representativa das realidades enfrentadas nas escolas.

Para compreender plenamente os desafios enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas, é essencial considerar o papel dos professores como agentes ativos nesse processo. Segundo Cury (2002), a gestão democrática exige a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, especialmente dos professores, que estão diretamente envolvidos nas práticas educativas e na construção de um ambiente de aprendizado inclusivo e participativo. A sua participação não apenas fortalece a coesão da equipe pedagógica, mas também promove um ambiente mais colaborativo e eficiente, essencial para a implementação bem-sucedida da gestão democrática.

Diante da importância desse tema, perguntamos ao Grupo Professores, na questão 5: "*Qual é a importância da gestão democrática na escola?*". As respostas dos participantes:

P1 - A importância da gestão democrática é oferecer a todos, oportunidades, voz nas tomadas de decisões.

P2 - Na minha opinião é extremamente importante, pois cada pessoa pode contribuir de uma maneira diferente para os problemas.

P3 - Para que todos tenham voz ativa nas decisões e acontecimentos da instituição de ensino.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - A promoção a participação de todo grupo envolvido no processo educacional. Professores, funcionários e pais.

P6 - Os ganhos são muitos, mas podemos destacar que, quando aplicada corretamente ela ajuda a ampliar a qualidade do ensino oferecido aos estudantes, proporcionando mais organização e um planejamento escolar muito mais assertivo, eficiente e imparcial.

P7 - É importante pois tem a participação de todos, da comunidade, da escola, dos familiares, pais e juntos que fazem uma boa administração.

P8 - Promover a descentralização do poder e aproximar a instituição às famílias.

P9 - A gestão democrática ajuda a ampliar a qualidade de ensino oferecida ao estudante e proporcionando mais organização e planejamento escolar muito mais assertivo, eficiente e imparcial.

P10 - Proporcionar um ambiente democrático onde todos tem o direito de serem ouvidos.

As respostas do grupo de Professores evidenciam uma percepção comum de que a gestão democrática na escola é crucial para garantir a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos administrativos. Os entrevistados P1 até o P10, reconhecem que a gestão democrática promove um ambiente mais colaborativo, transparente e eficiente, refletindo as ideias defendidas por Paro (2016), que argumenta que a democratização da gestão escolar não se resume apenas à inclusão formal de diversos atores nos processos decisórios, mas envolve a efetiva participação e empoderamento de todos os membros da comunidade escolar.

A gestão democrática na escola depende crucialmente do engajamento ativo de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e gestores. A falta desse apoio integral pode criar barreiras significativas, como a centralização das decisões e a ineficiência na implementação das políticas educacionais. A pergunta 7: “*Como você acha que a falta de apoio e engajamento de toda a comunidade escolar pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola?*”, busca explorar como a ausência de participação comprometida pode impactar negativamente a gestão democrática:

P1 - Sem o apoio de toda a comunidade escolar a gestão que deveria ser democrática, acaba se tornando gestão de uma pessoa só, não de todos.

P2 - Sim.

P3 - Um dos pontos negativos da gestão democrática poderia ser o surgimento de alguns conflitos devido às várias opiniões.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Sim, exatamente. Isso ocorre porque a gestão democrática depende do envolvimento de todos.

P6 - A falta de apoio e engajamento na comunidade escolar traz suas dificuldades na hora de elaborar gestões para a comunidade escolar.

P7 - Pois se a comunidade escolar não estiver engajada, fica difícil de ter uma boa administração, pois sem a participação de todos a qualidade do ensino e a melhoria do aluno não anda.

P8 - Tendo em vista que a gestão democrática é de extrema relevância, uma vez que ela proporciona um trabalho coletivo, se faltar união e engajamento, não haverá a gestão democrática.

P9 - Pelo fato de que as vezes a comunidade escolar não participa e não tem nenhum conhecimento da unidade escolar por falta de tempo e às vezes de cultura e isso leva que às vezes as unidades escolares tomam certas decisões sem consultar a comunidade. Pelo fato que ela não participa, e sem falar que também alguns docentes não se importam com a unidade escolar.

P10 - Para que a gestão democrática tenha sucesso é necessário que exista o apoio e a colaboração de toda comunidade escolar.

As respostas dos professores destacam que sem a participação ampla e comprometida, a gestão democrática corre o risco de se tornar um conceito teórico sem aplicação prática, prejudicando a eficácia e a legitimidade das decisões escolares. Os professores ressaltam a importância do apoio e engajamento de toda a comunidade escolar para o sucesso da gestão democrática. P1, P5, P6, P7, P8, e P10 destacam que a falta de apoio transforma a gestão democrática em uma gestão centralizada, onde as decisões são tomadas por poucos, comprometendo a essência da participação coletiva. P7 e P10 enfatizam que a ausência de engajamento prejudica a qualidade do ensino e a administração eficaz da escola.

Por outro lado, P3 alerta para o surgimento de conflitos devido às diversas opiniões, um aspecto natural em um ambiente democrático, mas que pode ser visto como um obstáculo à gestão se não for bem administrado. P9 aponta para a falta de participação e conhecimento da comunidade escolar, muitas vezes devido a barreiras culturais ou de tempo, resultando em decisões tomadas sem a consulta necessária.

Esses achados evidenciam que a falta de engajamento da comunidade escolar não apenas centraliza a gestão, mas também impede a construção de um ambiente verdadeiramente colaborativo e transparente. A gestão democrática requer o compromisso de todos os envolvidos para ser eficaz, um ponto também sublinhado por Paro (2016), que argumenta que a gestão democrática é um processo contínuo de construção coletiva, onde as decisões devem ser tomadas de maneira transparente e colaborativa.

A teoria de Paro (2016) reforça a importância da participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar para a implementação de uma gestão democrática. Ele destaca que a democratização da gestão escolar não se resume apenas à inclusão formal de diversos

atores nos processos decisórios, mas envolve a efetiva participação e empoderamento de todos. Bartnik (2011) complementa essa visão ao enfatizar que a participação dos professores nas decisões administrativas e pedagógicas fortalece a coesão do corpo docente e promove um ambiente mais colaborativo e eficiente.

Dando continuidade à análise dos obstáculos enfrentados na implementação da gestão democrática, é essencial compreender quais são os maiores desafios que as escolas encontram para garantir a participação efetiva da comunidade escolar. Apresentamos as respostas dos professores à pergunta 8: *"Quais são os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?"*. Esta questão busca explorar esses desafios em profundidade, oferecendo uma visão mais detalhada das barreiras específicas que dificultam a participação ativa de todos os envolvidos no processo decisório:

P1 - Falta compromisso das famílias é o maior desafio. Pois muitas famílias simplesmente colocam os filhos na escola e não aparecem mais.

P2 - Os desafios são em sua maioria parte da resistência de algumas pessoas em aceitar o trabalho democrático.

P3 - Envolvimento dos pais e responsáveis: muitas vezes, os pais e responsáveis não se sentem incluídos ou não possuem tempo disponível para participar das atividades e decisões da escola.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Acredito que a participação da família.

P6 - A escola passa por uma transformação onde o uso das tecnologias é constante e a adequação a ela está sendo de maneira lenta. A falta de investimento para inovação.

P7 - O maior desafio seja conseguir engajar toda a comunidade escolar, que eles estejam realmente participando e sendo responsáveis na qualidade do ensino para a melhoria dos alunos.

P8 - O maior desafio que a escola enfrenta é conseguir o envolvimento participativo da comunidade no processo da gestão democrática.

P9 - Talvez seja fazer que a comunidade escolar através de suas representações esteja envolvida no processo de ajuda a administrar a escola de uma forma realmente participativa e responsável buscando na qualidade do ensino a melhoria do aluno.

P10 - Participação dos pais.

O Grupo Professores identificou vários desafios que impedem a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática. P1, P3, P5 e P10 destacam a falta de compromisso e a participação dos pais como um dos principais obstáculos. Muitas famílias não se envolvem nas atividades escolares após matricularem seus filhos, o que compromete a eficácia da gestão democrática. P3 e P10 especificamente mencionam que muitos pais não se sentem incluídos ou não têm tempo disponível para participar, refletindo uma barreira significativa.

P2 e P7 apontam a resistência à mudança e a dificuldade de engajar a comunidade escolar como desafios críticos. A resistência de alguns membros da comunidade escolar em aceitar o trabalho democrático impede o progresso, enquanto P7 menciona que engajar toda a comunidade e responsabilizá-los pela qualidade do ensino é uma tarefa árdua.

P6 destaca a transformação tecnológica e a falta de investimento em inovação como barreiras. A escola está em um processo de adaptação ao uso de tecnologias, mas a falta de recursos e investimentos adequados torna essa transição lenta, dificultando a implementação de uma gestão democrática eficaz.

P8 e P9 enfatizam o desafio de conseguir o envolvimento participativo da comunidade na gestão democrática. P8 menciona que envolver a comunidade no processo de gestão é essencial, enquanto P9 foca na necessidade de que a comunidade escolar, através de suas representações, ajude a administrar a escola de forma participativa e responsável.

Os maiores desafios para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática incluem a falta de compromisso dos pais, a resistência à mudança, a dificuldade de engajar a comunidade, a adaptação às tecnologias e a falta de investimento. Esses obstáculos refletem a necessidade de um esforço conjunto para superar barreiras e promover uma cultura de participação ativa. A gestão democrática só pode se tornar realidade prática se todos os membros da comunidade escolar se comprometerem com a participação efetiva e colaborativa, como destacado por Paro (2016) e Bartnik (2011). Portanto, é essencial continuar a investir em programas de formação, comunicação eficaz e criar um ambiente que valorize a participação ativa para fortalecer a gestão democrática nas escolas.

Para concluir a investigação desta categoria, a legislação estadual e municipal desempenha um papel crucial na promoção e regulamentação da gestão democrática na educação. Compreender como essa legislação é percebida pelos educadores pode fornecer insights valiosos sobre sua eficácia e as áreas que necessitam de melhorias. A pergunta 9: *"Como você avalia a legislação específica do estado ou município sobre gestão democrática na educação?"*, busca avaliar a opinião dos professores sobre a legislação específica que orienta

a gestão democrática nas escolas, explorando suas percepções sobre a adequação, implementação e impacto dessas normas no cotidiano escolar. A seguir, apresentamos as respostas dos entrevistados que compõem o Grupo Professores:

P1 - O estado deixa 'livre' o processo de escolha de diretores das unidades escolares. E assegura que tenha uma certa porcentagem de votos, de toda comunidade escolar, pais, professores e administrativos.

P2 - Acho que seja uma legislação que seu papel é bastante democrático, mas que no prático deixa um pouco a desejar.

P3 - É um princípio que visa promover a participação e envolvimento de várias partes interessadas, como pais, alunos, professores e membros da comunidade, na tomada de decisões relacionadas à educação. Portanto, é de suma importância a legislação específica do estado e município sobre gestão democrática na educação, seja clara, abrangente e promova a participação efetiva de todas as partes interessadas. Prestação de contas e transparência são palavras chave.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Os mecanismos usados como indicadores ainda não são totalmente funcionais. Mas dentro da LDB está colocado como um dos princípios.

P6 - Não respondeu a esta pergunta específica.

P7 - Tem sido seguida de uma forma evolutiva e deixando as suas regionais bem tranquilas e com transparência para fazerem suas gestões.

P8 - A legislação foi muito bem pensada, de forma muito coerente e precisa, só resta que todas as escolas se empenhem no processo e façam valer a lei, garantindo melhorias no meio educacional.

P9 - Avalio de bom modo por dar liberdade da participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos na escola e também da participação da comunidade escolar, e também da eleição democrática para gestores das unidades escolares.

P10 - Positiva embora haja pouca participação dos pais.

As respostas dos professores revelam uma variedade de percepções sobre a legislação estadual e municipal relativa à gestão democrática na educação. P1 e P9 avaliam positivamente

o aspecto de liberdade e participação proporcionado pela legislação, destacando o processo democrático de escolha dos diretores e a inclusão da comunidade escolar nas decisões. P1 menciona que o processo de escolha de diretores envolve a comunidade escolar, o que é um ponto positivo da legislação.

P2 e P8 reconhecem a intenção democrática da legislação, mas apontam falhas na sua aplicação prática. P2 comenta que, apesar de a legislação ser democrática em teoria, ela deixa a desejar na prática. P8 acredita que a legislação é bem pensada e coerente, mas enfatiza a necessidade de empenho das escolas para garantir sua eficácia.

P3 e P7 enfatizam a importância da transparência e da prestação de contas na legislação. P3 destaca que a legislação deve promover a participação efetiva e ser clara e abrangente. P7 observa que a legislação tem sido seguida de forma evolutiva e transparente, permitindo que as regionais façam suas gestões tranquilamente.

P5 e P10 identificam desafios na funcionalidade e participação. P5 menciona que os mecanismos utilizados como indicadores ainda não são totalmente funcionais, embora a legislação esteja alinhada com os princípios da LDB. Por fim, P10 avalia a legislação positivamente, mas nota a pouca participação dos pais.

Essas percepções dos professores refletem os desafios e as oportunidades presentes na legislação sobre gestão democrática na educação. A necessidade de uma implementação mais eficaz e de um maior engajamento da comunidade escolar são temas recorrentes. Martinelli e Perrude (2016) destacam que a diversidade nas escolas exige uma abordagem inclusiva e participativa na gestão, corroborando as opiniões dos professores sobre a necessidade de melhorias práticas na aplicação da legislação.

De acordo com Gomes (2012), a gestão democrática deve transcender a inclusão formal de diversos atores nos processos decisórios, englobando a participação efetiva e o empoderamento de toda a comunidade escolar. A legislação específica do estado ou município sobre gestão democrática na educação deve ser clara, abrangente e promover a transparência e a prestação de contas, como enfatizado por P3 e P7. Cury (2005) reforça que a participação ativa dos professores e da comunidade é fundamental para fortalecer o senso de unidade e promover um ambiente colaborativo e eficiente, refletindo a necessidade de uma implementação prática mais eficaz destacada por P2 e P8. Esses autores sublinham que a formação contínua e a comunicação eficaz são essenciais para superar os obstáculos identificados e garantir a eficácia da gestão democrática nas escolas.

A avaliação da legislação específica sobre gestão democrática na educação revela percepções variadas entre os professores, destacando tanto os aspectos positivos quanto as áreas que necessitam de melhorias. A legislação é vista como um passo importante para promover a participação democrática, mas sua aplicação prática enfrenta desafios significativos. A implementação eficaz e o maior engajamento da comunidade escolar são essenciais para que os princípios democráticos reflitam nas práticas diárias das escolas. Portanto, é fundamental continuar aprimorando os mecanismos de participação e transparência, conforme sugerido pelas referências teóricas e pelas respostas dos professores.

O Grupo Professores identificou diversas formas de resistência dentro da comunidade escolar, que incluem desde a relutância de alguns membros da administração em abrir mão de controle até a dificuldade de engajar pais e alunos em processos participativos. A resistência à mudança é um fator que dificulta a implementação da gestão democrática escolar. Vasconcelos (2014) destaca que a mudança de uma gestão centralizada para uma gestão participativa requer tempo, esforço e uma mudança cultural significativa. A participação de todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões colabora para a construção de um ambiente escolar mais democrático, onde as necessidades e demandas de cada um são consideradas e respeitadas. Além disso, a gestão democrática estimula a formação de cidadãos críticos, participativos e comprometidos com a transformação social.

A falta de apoio e engajamento da comunidade escolar é um dos principais obstáculos à implementação da gestão democrática nas escolas. A centralização das decisões, a baixa eficácia na implementação das políticas educacionais e a ausência de um ambiente colaborativo são algumas das consequências desse desafio. As respostas dos professores evidenciam a necessidade de um esforço conjunto para superar essas barreiras, promovendo a capacitação contínua, a comunicação eficaz e a criação de um ambiente que valorize a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Assim, a gestão democrática pode se tornar uma realidade prática, beneficiando toda a comunidade escolar e melhorando a qualidade da educação.

Em suma, a gestão democrática escolar, conforme discutido nas entrevistas e embasado pela literatura, é um processo complexo e desafiador, mas essencial para promover uma educação de qualidade que atenda às necessidades de toda a comunidade escolar. A participação ativa de professores, alunos, pais e gestores é fundamental para construir um ambiente escolar inclusivo e colaborativo. As medidas sugeridas para melhorar a gestão democrática envolvem capacitação contínua, transparência e a criação de espaços de diálogo e participação.

6.2.2 Grupo de Gestores

O grupo de gestores é composto por três profissionais da educação identificados como G1, G2 e G3, desempenhando as funções de gestor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar. Estes profissionais possuem um papel de extrema importância na implementação e manutenção de uma gestão democrática, no caso específico desta pesquisa, nas escolas da rede pública. Eles são responsáveis por mediar a participação e as contribuições dos diversos membros da comunidade escolar, incluindo pais, professores e alunos, visando promover um ambiente educacional inclusivo e participativo.

A visão dos gestores é fundamental para a implementação da gestão democrática, pois esses profissionais são essenciais na articulação entre a comunidade escolar e as políticas educacionais. Segundo Dantas (2022), a gestão democrática na escola exige uma liderança que seja capaz de mediar os interesses de diferentes grupos, promovendo a participação ativa de todos os envolvidos. A capacidade dos gestores de engajar a comunidade escolar, de lidar com resistências e de implementar práticas inclusivas é determinante para o sucesso da gestão democrática.

A seguir, são analisadas as respostas dos gestores em relação aos obstáculos enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas. As respostas fornecem uma visão crítica sobre as dificuldades e desafios que esses profissionais encontram ao tentar promover uma gestão participativa e inclusiva.

A participação da comunidade escolar é fundamental para a criação de um ambiente educacional inclusivo e colaborativo. A pergunta 6: "*Quais são os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?*", busca identificar e explorar os principais desafios enfrentados pelas escolas para assegurar a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática. A seguir, apresentamos as respostas dos gestores G1, G2 e G3 sobre os maiores desafios que enfrentam para garantir essa participação:

G1 - No caso específico de nossa escola, muitos pais e mães moram longe, na zona rural ou em bairros muito distantes e muitos não estão dispostos a participar.

G2 - A participação dos pais ou responsáveis, pois deixam a desejar no acompanhamento de seus filhos.

G3 - Não respondeu a esta pergunta específica.

Os desafios identificados pelos gestores refletem obstáculos estruturais e culturais profundos que dificultam a implementação de uma gestão educacional verdadeiramente democrática. A barreira geográfica mencionada pelo entrevistado G1 não é apenas uma questão de distância física, mas também de acessibilidade e recursos. Sem mecanismos para incluir pais que moram longe, a gestão democrática se torna uma prática excludente. Esse desafio pode ser mitigado através da adoção de tecnologias de comunicação e estratégias de envolvimento comunitário que transcendam barreiras físicas.

A percepção de G2 sobre a falta de acompanhamento dos pais indica uma necessidade urgente de sensibilização e educação das famílias sobre a importância de sua participação. Programas de capacitação e campanhas de conscientização podem ajudar a fomentar uma cultura de participação ativa, destacando o papel crucial dos pais na melhoria do ambiente escolar e no desempenho dos alunos.

As dificuldades apontadas pelos gestores são corroboradas pela literatura acadêmica. Martinelli e Perrude (2016) discutem os desafios da diversidade na gestão escolar, enfatizando a necessidade de abordagens inclusivas que considerem as diferentes realidades socioeconômicas e geográficas dos membros da comunidade escolar. Gomes (2012) também ressalta a importância de políticas educacionais que promovam a igualdade e a diversidade, reconhecendo que a falta de participação dos pais pode ser um reflexo de desigualdades estruturais. Para superar esses obstáculos, é essencial implementar políticas que garantam a inclusão e o empoderamento de todos os atores, incluindo mecanismos que facilitem a participação remota ou descentralizada e programas de capacitação para pais e responsáveis.

A pergunta 8: *"Como você acha que a falta de apoio e engajamento de toda a comunidade escolar pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola?"*, explora como a ausência de apoio e engajamento da comunidade escolar pode ser um obstáculo significativo para a implementação da gestão democrática na escola:

G1 - Muito. No nosso caso a indisciplina e a violência. Outros já citados, trocam o ambiente escolar, pais/mães que preferem trabalhar, não vindo ao ambiente escolar.

G2 - Dificulta o trabalho em equipe, os alunos com mais dificuldades de aprendizagem ou dificuldade de disciplinas geralmente são menos assistidos pelos responsáveis, inviabilizando o bom resultado.

G3 - A falta de apoio e engajamento da comunidade escolar na implementação da gestão democrática força a gestão a tomar decisões levando em consideração a opinião de um pequeno grupo, fato que não tem que decidir sozinho, o que causa prejuízo a

toda comunidade. A falta de apoio reforça o exercício de uma gestão parcial, em alguns casos autoritária, e confirma também a situação de transferir responsabilidade para outrem.

O Grupo Gestores identificou que a falta de apoio e engajamento da comunidade escolar é um dos principais obstáculos para a implementação da gestão democrática. As respostas dos gestores indicam que, sem a participação ativa de todos, a gestão tende a ser centralizada e menos eficaz. G1 e G2 apontam problemas específicos, como indisciplina, violência e dificuldades de aprendizagem, que são exacerbados pela falta de envolvimento dos pais. G3 ressalta que a gestão acaba sendo parcial e, por vezes, autoritária, comprometendo a essência da gestão democrática.

A teoria de Cury (2002) sobre gestão democrática destaca a importância da participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar para enfrentar os desafios relacionados à educação. Segundo ele, a democratização da gestão escolar exige a inclusão e o empoderamento de pais, alunos, professores e gestores nos processos decisórios. Gomes (2012) complementa essa visão ao afirmar que a participação ativa da comunidade escolar é decisiva para promover a igualdade e a diversidade nas escolas, assegurando que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. A implementação de estratégias que fomentem a participação ativa e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar é essencial para superar esses obstáculos.

A falta de apoio e engajamento da comunidade escolar representa um obstáculo significativo para a implementação da gestão democrática. As respostas dos gestores indicam que, sem a participação ativa de todos, a gestão tende a ser centralizada, parcial e menos eficaz, comprometendo tanto a administração escolar quanto o desempenho acadêmico dos alunos. Para superar esses desafios, é fundamental adotar estratégias que promovam a inclusão e o empoderamento de todos os membros da comunidade escolar, conforme destacado por Cury (2002) e Gomes (2012). Assim, a gestão democrática pode se tornar uma realidade prática, beneficiando toda a comunidade escolar e melhorando a qualidade da educação.

Os maiores desafios para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática incluem barreiras geográficas, falta de cultura participativa e a necessidade de mecanismos de inclusão. As respostas dos gestores revelam a complexidade desses obstáculos e a necessidade de abordagens inovadoras e inclusivas para superá-los. A literatura acadêmica apoia essas observações, destacando a importância de políticas e práticas que promovam a igualdade e a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

Implementar estratégias que considerem as especificidades de cada comunidade pode fortalecer a gestão democrática e melhorar o ambiente educacional como um todo.

A gestão democrática depende da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. Sem esse engajamento, as decisões tendem a ser centralizadas e a transparência nas ações é comprometida.

6.2.3 Grupo de Alunos

O Grupo de Alunos entrevistados para esta categoria são todos estudantes do 1º ao 3º ano do ensino médio e é composto por 4 estudantes (A1, A2, A3 e A4) que vivenciam diretamente o ambiente escolar do Colégio Estadual José Candido Rosa e que, por meio de suas experiências cotidianas, oferecem uma visão única sobre a implementação da gestão democrática. A participação dos alunos na gestão escolar é fundamental para a construção de um ambiente educacional que realmente atenda às suas necessidades e expectativas. Eles representam uma voz crucial na identificação dos desafios e das oportunidades para uma gestão mais inclusiva e participativa.

De acordo com Vieira e dos Santos (2023), a gestão democrática só pode ser efetivamente implementada quando todos os membros da comunidade escolar, incluindo os alunos, participam ativamente na construção coletiva da identidade da escola. Esta participação é essencial para promover valores de cidadania, respeito mútuo e colaboração. No entanto, a implementação dessa forma de gestão enfrenta barreiras significativas, como a resistência cultural e comportamental, tanto por parte de gestores e professores quanto dos próprios alunos.

Neste contexto, as respostas dos alunos oferecem insights valiosos sobre as barreiras institucionais e culturais que dificultam sua participação efetiva na gestão escolar. A seguir, são analisadas as percepções dos alunos em relação aos principais obstáculos enfrentados na efetivação de uma gestão democrática na escola, conforme os indicadores estabelecidos para esta categoria.

A pergunta 5: *“Você acredita que os gestores escolares levam em consideração as opiniões dos alunos nas decisões escolares?”*. Esta pergunta busca avaliar se os alunos sentem que suas opiniões são consideradas pelos gestores nas decisões escolares. Quanto a análise que foca no papel da família e na importância do engajamento dos pais e responsáveis na gestão escolar, a pergunta 7: *“Como você acha que a falta de apoio e engajamento dos pais e responsáveis pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola?”*. Pois a ausência de apoio parental é frequentemente vista como um grande obstáculo para a

implementação eficaz de uma gestão democrática. As respostas a essas perguntas, fornecidas pelo Grupo de Alunos, são inseridas e analisadas no texto a seguir, respectivamente.

A1 - Sempre expomos nossas opiniões, entretanto por falta de recursos muitas vezes a demanda não é atendida.

A1 - A falta de apoio dos responsáveis no ambiente escolar dificulta, pois a família é a base educacional, entretanto muitas vezes a ausência dos pais causam uma desunião, como resultado o desempenho fica baixo.

A2 - Sempre pedem nossas opiniões, porém não são praticadas, geralmente por falta de recursos.

A2 - Prejudica bastante, porque a maioria dos pais não se importam com a vida escolar dos filhos, geralmente 'jogam' o filho na escola e falam 'a escola que educa!', sendo que quem tem esse dever são eles.

A3 - Acredito que alguns gestores escolares levam em consideração as opiniões dos alunos, mas nem sempre de forma efetiva.

A3 - A falta de apoio dos pais e responsáveis pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola ao reduzir a representatividade da comunidade escolar nas decisões importantes.

A4 - Sim, só que não anda tendo tantas decisões, está um pouco parado.

A4 - É uma parte bem delicada, pois alguns não tem tempo de se ocupar com isso (...) Mas sim, a falta de apoio dos responsáveis pode sim dificultar essa implementação, por isso eu indico outro método, ao invés de palestras e reuniões, comunicar os responsáveis aos que quiserem pegarem uma folha e escreverem críticas e sugestões para a escola e ser enviado para a escola, até por meio dos seus filhos, e então ser avaliado pela escola junto com os pontos de vista de todos outros colaboradores e procurar as melhores decisões que seja melhores para todos e então (...) ser divulgado e se tiver níveis satisfatórios de ambas as partes, então ser posto em prática, dando provas de que está sendo realmente feito.

A análise das respostas dos alunos às perguntas 5 e 7 revela importantes insights sobre os obstáculos enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas.

Em relação à pergunta 5, as respostas indicam uma percepção mista sobre a consideração das opiniões dos alunos por parte dos gestores escolares. A1 menciona que as

opiniões são expostas, mas a falta de recursos frequentemente impede que as demandas sejam atendidas: "Sempre expomos nossas opiniões, entretanto por falta de recursos muitas vezes a demanda não é atendida." Essa resposta sugere que, embora haja um canal de comunicação, a implementação prática das sugestões dos alunos é limitada por questões financeiras.

A2 compartilha uma visão semelhante, afirmando que as opiniões são solicitadas, mas raramente praticadas devido à falta de recursos: "Sempre pedem nossas opiniões, porém não são praticadas, geralmente por falta de recursos." Isso indica uma desconexão entre a consulta aos alunos e a execução de suas sugestões, o que pode levar a um sentimento de frustração e desengajamento.

A3 oferece uma perspectiva mais positiva, acreditando que alguns gestores levam em consideração as opiniões dos alunos, mas reconhece que isso nem sempre é feito de forma efetiva: "Acredito que alguns gestores escolares levam em consideração as opiniões dos alunos, mas nem sempre de forma efetiva." Essa resposta sugere que a prática varia entre os gestores, e que a efetividade da consideração das opiniões dos alunos é inconsistente.

A4 menciona que os gestores consideram as opiniões, mas observa uma falta de ação recente: "Sim, só que não anda tendo tantas decisões, está um pouco parado." Isso pode indicar uma estagnação na tomada de decisões participativas, o que pode ser prejudicial para a manutenção de uma gestão democrática ativa.

As respostas da pergunta 7 destacam a importância do envolvimento dos pais e responsáveis na gestão escolar. A1 enfatiza que a ausência dos pais cria desunião e afeta negativamente o desempenho escolar: "A falta de apoio dos responsáveis no ambiente escolar dificulta, pois a família é a base educacional, entretanto muitas vezes a ausência dos pais causa uma desunião, como resultado o desempenho fica baixo." Isso reflete a visão de que a gestão democrática necessita do apoio familiar para ser eficaz.

A2 critica a falta de envolvimento dos pais, afirmando que muitos transferem a responsabilidade da educação para a escola: "Prejudica bastante, porque a maioria dos pais não se importam com a vida escolar dos filhos, geralmente 'jogam' o filho na escola e falam 'a escola que educa!', sendo que quem tem esse dever são eles." Essa resposta destaca uma falta de entendimento sobre o papel compartilhado da educação entre escola e família.

A3 aponta que a falta de apoio dos pais reduz a representatividade da comunidade escolar nas decisões importantes: "A falta de apoio dos pais e responsáveis pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola ao reduzir a representatividade da comunidade

escolar nas decisões importantes." A resposta sugere que o engajamento parental é essencial para garantir que todas as vozes sejam ouvidas nas decisões escolares.

A4 sugere métodos alternativos para envolver os pais, reconhecendo as dificuldades de tempo que muitos enfrentam: "É uma parte bem delicada, pois alguns não têm tempo de se ocupar com isso (...) Mas sim, a falta de apoio dos responsáveis pode sim dificultar essa implementação." A proposta de A4 de usar formas de comunicação indireta, como críticas e sugestões escritas, mostra uma tentativa de encontrar soluções práticas para aumentar o envolvimento dos pais.

As respostas dos alunos revelam que, embora exista um esforço para considerar suas opiniões, a implementação prática dessas sugestões é frequentemente limitada por falta de recursos e inconsistências na aplicação. Além disso, a falta de engajamento dos pais é vista como um obstáculo significativo que afeta tanto a gestão democrática quanto o desempenho acadêmico dos alunos.

Vieira e dos Santos (2023) destacam que a construção coletiva da identidade escolar e a gestão democrática dependem da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A falta de envolvimento dos pais, como apontado pelos alunos, compromete a representatividade e a eficácia das decisões escolares, reforçando a necessidade de estratégias inclusivas que promovam a participação de toda a comunidade. Assim, a implementação de uma gestão democrática exige não apenas recursos adequados, mas também um esforço concertado para engajar todos os stakeholders, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e respeitadas.

Para finalizar a análise das entrevistas deste Grupo de Alunos, selecionamos ainda uma última questão pertinente a esta categoria, a pergunta 8: *“Quais são os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?”*. Seguem as respostas dos entrevistados:

A1 - O interesse dos colaboradores, ação e busca por resolver os conflitos internos.

A2 - O interesse dos colaboradores, ação e buscas por resolver os conflitos internos.

A3 - Os maiores desafios são a falta de comunicação clara, a resistência à mudança e a escassez de recursos para promover a participação (...).

A4 - Falta organização, por exemplo, participei esses dias atrás de uma reunião para discutir coisas sobre a escola ,mas lá não deu de eu dar todas minhas opiniões, não tem

muita eficácia essas formas de implantar a gestão democrática, estão implantando de forma incorreta já tendo seus defeitos.

A pergunta 8 aborda diretamente os obstáculos e desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática. As respostas dos alunos A1, A2, A3 e A4 destacam diferentes aspectos que dificultam essa implementação e fornecem uma perspectiva crítica sobre os problemas percebidos.

A1 e A2 identificam de forma idêntica o "interesse dos colaboradores" e a "ação e busca por resolver os conflitos internos" como os principais desafios. Essa percepção sugere que, para esses alunos, o sucesso da gestão democrática depende fortemente do engajamento ativo dos envolvidos e da capacidade de lidar com os conflitos que surgem no ambiente escolar. A falta de interesse e a inação frente aos conflitos são vistos como barreiras significativas que impedem a construção de um ambiente colaborativo.

A3 amplia essa análise ao destacar três desafios principais: "falta de comunicação clara, resistência à mudança e escassez de recursos para promover a participação". A falta de comunicação clara é um obstáculo fundamental, pois impede que as informações fluam de maneira eficaz entre os membros da comunidade escolar, comprometendo a transparência e a inclusão nas decisões. A resistência à mudança é outro fator crítico, evidenciando que a transição para uma gestão mais participativa enfrenta resistência cultural e comportamental. Por fim, a escassez de recursos é mencionada como um impedimento concreto para promover iniciativas que incentivem a participação.

A4 oferece uma crítica à organização das tentativas de implementar a gestão democrática, relatando uma experiência pessoal em que a falta de organização impediu que suas opiniões fossem plenamente expressas durante uma reunião: "Falta organização, por exemplo, participei esses dias atrás de uma reunião para discutir coisas sobre a escola, mas lá não deu de eu dar todas minhas opiniões, não tem muita eficácia essas formas de implantar a gestão democrática, estão implantando de forma incorreta já tendo seus defeitos." Essa observação sublinha a importância de processos bem estruturados para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que a gestão democrática seja implementada de maneira efetiva e inclusiva.

As respostas dos alunos revelam uma série de obstáculos que comprometem a implementação de uma gestão democrática efetiva. A identificação do "interesse dos colaboradores" e da "ação frente aos conflitos internos" por A1 e A2 ressalta a necessidade de um maior envolvimento e comprometimento dos membros da comunidade escolar. Sem esse

engajamento, as tentativas de democratizar a gestão tendem a fracassar ou a serem apenas superficiais.

A3 destaca desafios estruturais, como a falta de comunicação, a resistência à mudança e a escassez de recursos, que são essenciais para que a gestão democrática seja viável. Esses obstáculos indicam que, além do interesse e da ação dos colaboradores, é necessário que a escola invista em estratégias de comunicação eficazes e em recursos que permitam a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

A crítica de A4 à organização das reuniões e ao processo de implementação da gestão democrática sugere que, mesmo quando há um esforço para incluir os alunos, a falta de organização pode minar esses esforços, tornando-os ineficazes. A experiência negativa de A4 reflete a importância de planejar e executar essas iniciativas de maneira que realmente permitam a participação plena e significativa.

A análise das respostas dos alunos encontra respaldo na literatura sobre gestão educacional democrática. Cury (2002) destaca que a gestão democrática enfrenta desafios estruturais e culturais que exigem uma abordagem estratégica para serem superados. A resistência à mudança, a falta de comunicação e a necessidade de recursos adequados, conforme mencionados por A3, são elementos críticos que Cury identifica como obstáculos à implementação de uma gestão verdadeiramente participativa.

Além disso, Gomes (2012) enfatiza a importância de uma comunicação clara e eficaz para promover a igualdade e a participação na educação. A falta de clareza e organização, conforme apontado por A3 e A4, pode comprometer os esforços para incluir todos os membros da comunidade escolar, resultando em uma gestão democrática que não atinge seu potencial pleno.

Os maiores desafios identificados pelos alunos para garantir a participação efetiva na gestão democrática escolar incluem a falta de interesse e ação por parte dos colaboradores, a resistência à mudança, a falta de comunicação clara e a escassez de recursos. Esses obstáculos indicam que, para a gestão democrática ser implementada de maneira eficaz, é necessário um esforço coordenado para engajar todos os membros da comunidade escolar, melhorar a comunicação e garantir que os recursos necessários estejam disponíveis. Como solução a estes obstáculos, sugere-se reforçar a abordagem estratégica e inclusiva, essencial para superar as barreiras à gestão democrática nas escolas.

6.2.4 Grupo de Pais ou Responsáveis

O grupo de pais ou responsáveis que participa desta pesquisa é composto por aqueles que têm filhos ou dependentes matriculados no Colégio Estadual José Candido Rosa, onde a pesquisa foi realizada. Esses indivíduos desempenham um papel importante na educação de seus filhos e na vida escolar, sendo elementos chave para o sucesso da gestão democrática na escola. Eles representam uma parte vital da comunidade escolar, cujo envolvimento e apoio são essenciais para criar um ambiente de aprendizado colaborativo e inclusivo.

Esses pais e responsáveis foram selecionados para oferecer uma perspectiva sobre os desafios e oportunidades relacionados à implementação da gestão educacional democrática. Suas opiniões e experiências ajudam a identificar as barreiras que existem na prática, bem como as necessidades de maior envolvimento familiar na construção de uma escola que atenda às necessidades de todos os seus membros.

A participação ativa dos pais e responsáveis é essencial para fortalecer o vínculo entre a escola e a comunidade, promovendo um ambiente educacional mais colaborativo e inclusivo. No entanto, a gestão democrática enfrenta diversos desafios que podem ser exacerbados pela falta de engajamento familiar, barreiras institucionais e resistência cultural. Dantas (2022) destaca que a construção coletiva da identidade escolar e a eficácia da gestão democrática dependem da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, especialmente dos pais e responsáveis. Esses atores exercem um papel intenso na formação dos valores e na sustentação de práticas que promovem a qualidade do ensino e o bem-estar dos alunos. No entanto, a realidade das escolas evidencia que a falta de apoio e envolvimento familiar pode ser um grande obstáculo para a implementação eficaz da gestão democrática.

Nesta seção, vamos analisar as percepções dos pais e responsáveis (R1, R2, R3, R4, R5 e R6) sobre os principais desafios enfrentados na efetivação de uma gestão educacional democrática. Suas respostas nos fornecerão direcionamento sobre as barreiras institucionais, burocráticas e culturais que dificultam o engajamento da família no processo decisório escolar.

Ao abordar os obstáculos para a implementação da gestão educacional democrática, é fundamental compreender como os pais e responsáveis percebem a incorporação de suas opiniões nas decisões escolares e o envolvimento da equipe gestora na promoção de uma gestão mais inclusiva. A eficácia da comunicação entre a gestão escolar e os pais é um ponto crucial para avaliar se as opiniões dos pais são consideradas de maneira significativa durante as reuniões e nas decisões importantes para a escola. Essa percepção é essencial, pois pode revelar

obstáculos na participação ativa dos pais, elemento fundamental para a implementação de uma gestão democrática.

A percepção dos pais sobre a pergunta 6: *“Como você percebe a forma como a gestão escolar incorpora as opiniões dos pais nas reuniões e nas decisões escolares?”* é um indicador da eficácia da comunicação e do envolvimento familiar na gestão educacional democrática. Avaliar como essas opiniões são consideradas e integradas no processo decisório pode revelar a existência de barreiras que dificultam uma participação ativa e significativa dos pais. Outra questão pertinente que se comunica diretamente com o envolvimento familiar é a pergunta 8: *“Como você percebe o envolvimento do grupo gestor na promoção de uma gestão escolar mais democrática?”*, pois avalia o envolvimento da equipe gestora pode revelar barreiras institucionais ou culturais que dificultam a implementação de uma gestão democrática. Estas questões são fundamentais para entender até que ponto a gestão escolar valoriza e aplica as contribuições dos pais, o que é essencial para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo. A seguir, analisaremos as respostas do Grupo de Pais e Responsáveis para compreender melhor como essas interações ocorrem e quais desafios podem estar presentes nesse contexto:

R1 - Os pais podem participar de reuniões periódicas, conselhos escolares ou comissões específicas para discutir questões importantes e contribuir com suas opiniões e sugestões.

R1 - O envolvimento do grupo gestor é essencial para promover uma gestão escolar mais democrática, Eles tem um papel primordial na criação de um ambiente onde a participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar é valorizada.

R2 - Eles analisam e coloca em prática. Bem atenciosa em minhas opiniões e sugestões, sempre que eu levo uma ideia ela se mostra disposta.

R2 - Muitos envolvidos. Tenho observado um grande avanço da democratização na escola de meus filhos. Tenho sido convidada mais vezes a estar na escola em reunião de pais com toda equipe da escola e tem sido muito gratificante pois são esses momento que posso me inteirar (...)

R3 - Não percebo tal incorporação.

R3 - Não percebo, pois o ensino já se encontra restrito as condutas esperadas.

R4 - O grupo gestor escolar sempre aceita muito bem as opiniões, e sempre mostram interessados e pedem mais sugestões.

R4 - Muito importante, pois realizam reuniões e eventos aos quais sou convidada e posso ir a escola e ver como esta a educação e o que de fato minha filha aprende.

R5 - As opiniões são ouvidas com respeito para que possa enriquecer as discussões.

R5 - Através do comprometimento com o trabalho coletivo, a ética profissional e a elaboração do plano de ação de forma democrática.

R6 - Recebe com clareza, porém às vezes o sistema não aceita.

R6 - Além de analisar a cultura escolar é importante que ocorra uma ação constante entre o grupo gestor.

A análise das respostas às perguntas 6 e 8 revela importantes percepções sobre a participação familiar e a atuação dos gestores na implementação da gestão democrática nas escolas.

R1 expressa que a participação dos pais ocorre por meio de reuniões periódicas, conselhos escolares ou comissões específicas, onde suas opiniões e sugestões são valorizadas. R1 também destaca que o envolvimento do grupo gestor é essencial para criar um ambiente em que a participação de todos os envolvidos seja respeitada e valorizada. Essa percepção sugere uma gestão aberta à participação familiar, o que é fundamental para a construção de uma gestão democrática eficaz.

R2 observa que suas opiniões são analisadas e colocadas em prática pela gestão escolar, destacando a atenção e a disposição em ouvir as sugestões dos pais. Além disso, R2 menciona um avanço na democratização da escola, com mais convites para reuniões que permitam um maior envolvimento dos pais. Essa resposta reflete um ambiente escolar onde os gestores se esforçam para promover a inclusão dos pais nas decisões, indicando um caminho positivo para a gestão democrática.

Por outro lado, R3 apresenta uma visão crítica, afirmando que não percebe a incorporação das opiniões dos pais nas decisões escolares e que o ensino parece restrito a condutas já esperadas, sem espaço para a participação efetiva dos pais. Essa resposta sugere uma barreira significativa na comunicação entre a gestão escolar e os pais, o que pode comprometer a implementação de uma gestão democrática de fato inclusiva.

R4 relata que o grupo gestor escolar aceita bem as opiniões dos pais, mostrando interesse em ouvir mais sugestões. R4 também vê como positiva a realização de reuniões e eventos que permitam aos pais acompanhar a educação de seus filhos. Isso indica um esforço

por parte dos gestores em promover um ambiente colaborativo, mas também aponta para a necessidade de garantir que essas práticas sejam efetivas e não apenas formais.

R5 menciona que as opiniões dos pais são ouvidas com respeito e que isso contribui para enriquecer as discussões. O envolvimento dos gestores, segundo R5, é caracterizado pelo comprometimento com o trabalho coletivo e a elaboração de planos de ação de forma democrática. Essa percepção reforça a importância de uma gestão que valoriza a colaboração e o diálogo como pilares da gestão democrática.

R6 reconhece que a gestão escolar recebe as opiniões dos pais com clareza, mas observa que, em algumas situações, o sistema não permite a implementação dessas sugestões. R6 também destaca a necessidade de uma ação constante entre o grupo gestor e a comunidade escolar, sugerindo que o compromisso com a gestão democrática deve ser contínuo e adaptável às realidades e desafios enfrentados pela escola.

As respostas dos pais e responsáveis revelam tanto avanços quanto desafios na implementação de uma gestão educacional democrática. Enquanto alguns pais percebem uma gestão aberta e disposta a incluir suas opiniões, outros apontam a existência de barreiras institucionais e culturais que dificultam essa inclusão.

R3 e R6 levantam preocupações sobre a efetividade da comunicação e a real implementação das sugestões dos pais, o que destaca a importância de superar essas barreiras para alcançar uma gestão verdadeiramente democrática. A gestão escolar, ao receber e integrar as opiniões dos pais, deve ir além de uma abordagem superficial, garantindo que as contribuições familiares sejam realmente consideradas no processo decisório.

Esse cenário é apoiado por Dantas (2022), que argumenta que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é essencial para a eficácia da gestão democrática. O envolvimento dos pais, como destacado por R1, R2, R4, e R5, demonstra que, quando a gestão escolar se compromete com a inclusão, há um impacto positivo na colaboração e na qualidade do ensino. No entanto, a resistência e as limitações apontadas por R3 e R6 mostram que ainda há desafios a serem enfrentados, especialmente na superação de barreiras institucionais que impedem uma participação mais efetiva.

Dantas (2022) enfatiza que a gestão democrática não deve ser apenas uma meta formal, mas uma prática diária que integra todas as vozes da comunidade escolar. Portanto, para que a gestão democrática seja efetiva, é imprescindível que as escolas desenvolvam estratégias para superar as resistências culturais e institucionais, garantindo que a participação dos pais seja não

apenas bem-vinda, mas também efetivamente integrada às decisões que afetam o ambiente educacional.

6.2.5 Resumo da 2ª categoria

A análise da Categoria 2 - Obstáculos para a implementação da gestão educacional democrática revelou que, apesar do reconhecimento generalizado da importância da gestão democrática, a implementação enfrenta desafios significativos. Esses desafios variam desde barreiras institucionais e culturais até a falta de engajamento de membros da comunidade escolar, como pais, alunos e até mesmo professores e gestores.

Um dos principais obstáculos destacados foi a falta de envolvimento dos pais na vida escolar. Em diversas entrevistas, tanto professores quanto gestores e alunos relataram que a ausência de participação ativa dos pais compromete a gestão democrática. R1, por exemplo, mencionou que embora existam espaços formais para a participação dos pais, muitos não se envolvem de forma significativa. Essa percepção é corroborada pelos relatos de R3 e R6, que apontam para uma comunicação falha e para o não atendimento das sugestões dos pais.

Outro obstáculo identificado foi a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar. Essa resistência pode manifestar-se tanto nos gestores que, em alguns casos, relutam em abrir mão de uma gestão centralizada, quanto nos pais que, muitas vezes, não se sentem parte do processo decisório. Dantas (2022) destaca que a superação dessas barreiras culturais é fundamental para a efetivação da gestão democrática, pois a participação ativa e colaborativa de todos é essencial para criar um ambiente educacional mais inclusivo e eficiente.

Além das barreiras culturais, a análise revelou que há desafios institucionais que dificultam a implementação da gestão democrática. A falta de recursos, a inadequação dos mecanismos de participação e a ausência de uma comunicação eficaz foram mencionados como fatores que limitam a eficácia das iniciativas democráticas na escola. A4, por exemplo, relatou a falta de organização em reuniões, o que impede que suas opiniões sejam plenamente expressas e consideradas.

Dantas (2022) e Gomes (2012) ressaltam que a gestão democrática na educação só pode ser efetivamente implementada se houver um esforço conjunto para superar as barreiras estruturais, culturais e institucionais. A falta de engajamento dos pais e a resistência à mudança são aspectos que precisam ser enfrentados com estratégias específicas, como a capacitação contínua, o desenvolvimento de programas de sensibilização e a criação de canais de comunicação mais eficazes. A implementação de uma gestão democrática eficaz depende,

portanto, de um compromisso coletivo com a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, o que inclui pais, alunos, professores e gestores.

A gestão democrática na educação enfrenta obstáculos significativos, mas superáveis. A análise das entrevistas destacou a necessidade de um esforço contínuo e coordenado para envolver todos os atores da comunidade escolar de maneira significativa. A criação de um ambiente educacional verdadeiramente democrático exige a eliminação das barreiras culturais, comportamentais e institucionais, assegurando que a participação de todos seja não apenas permitida, mas incentivada e valorizada. A gestão democrática deve ser vista não apenas como uma prática administrativa, mas como um compromisso ético com a construção de uma escola mais inclusiva, colaborativa e eficaz.

6.3 Categoria 3 - Contribuições da gestão educacional para a ampliação das estruturas democratizantes

Esta categoria busca explorar as contribuições que a gestão educacional pode oferecer para a ampliação das estruturas democratizantes dentro do ambiente escolar. Esta análise foca em como as práticas de gestão podem não apenas facilitar a participação ativa da comunidade escolar, mas também fortalecer os mecanismos que promovem a democracia e a inclusão. A gestão educacional, quando orientada por princípios democráticos, têm o potencial de transformar a escola em um espaço mais participativo, onde todos os membros da comunidade escolar — professores, alunos, pais e gestores — podem colaborar de maneira significativa na construção de uma educação de qualidade.

Nesta categoria, são analisadas as percepções dos diferentes grupos entrevistados sobre como as práticas de gestão estão contribuindo para a criação de estruturas que suportem e ampliem a democracia no contexto escolar. Além disso, são identificadas as iniciativas que têm se mostrado eficazes na promoção de uma cultura participativa e as áreas que ainda necessitam de desenvolvimento para alcançar uma gestão verdadeiramente inclusiva e colaborativa.

6.3.1 Grupo Professores

O Grupo de Professores é composto por educadores que atuam diretamente na rede pública de ensino através do Colégio Estadual José Candido Rosa, docentes das turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Médio, que atuam em diversas disciplinas e que têm um papel central na implementação e fortalecimento das estruturas democratizantes dentro das escolas. Esses profissionais, identificados nas entrevistas pelas nomenclaturas P1 a P10, são fundamentais

para compreender como as práticas de gestão educacional podem contribuir para uma educação mais inclusiva e participativa.

Os professores são os principais agentes na aplicação das políticas educacionais no cotidiano escolar e têm a responsabilidade de mediar as interações entre os alunos, a gestão escolar, e a comunidade. A participação ativa dos professores na gestão democrática é crucial para garantir que suas experiências e conhecimentos sejam considerados no processo decisório, promovendo, assim, um ambiente educacional que reflete as necessidades e aspirações de todos os envolvidos.

Segundo Libâneo (2004), a gestão escolar democrática depende significativamente do envolvimento dos professores, pois eles não são apenas implementadores das decisões tomadas, mas também devem atuar como coautores no processo de construção das políticas educacionais. O autor ressalta que, para que as estruturas democratizantes sejam efetivamente ampliadas, é essencial que os professores estejam envolvidos em todas as etapas do processo de gestão, desde a concepção até a execução das políticas. Isso garante que a gestão educacional seja realmente reflexo das necessidades do corpo docente e dos alunos, promovendo um ambiente onde a participação de todos é valorizada e incentivada.

Neste contexto, o Grupo de Professores assume um papel de destaque na análise desta categoria, pois suas percepções e práticas são diretamente influenciadas pelas políticas de gestão e, por sua vez, influenciam a eficácia dessas políticas na promoção de uma cultura escolar democrática.

Para iniciar a análise das entrevistas abordaremos a pergunta 10: *"Quais medidas você acredita serem mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?"*. Essa questão identifica estratégias que os professores consideram para promover a cultura participativa dentro das escolas. contribuição está de competência da gestão educacional:

P1 - A melhor maneira é dar voz a todos, criar oportunidades e dar responsabilidades. Só assim, alcançaremos os objetivos propostos.

P2 - As medidas são você acolher e escutar de forma ativa toda a comunidade escolar.

P3 - Eleições, assembleias e reuniões, comitês e grupos de trabalho, canais de comunicação, formação e capacitação, parceria com a comunidade local.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Reuniões periódicas de pais e mestres, poderia aproximar a escola da família e dessa forma teríamos como que trabalhar na gestão.

P6 - É preciso que a equipe gestora saiba planejar bem suas ações tendo em vista que o ato de planejar deve ser uma atividade constante no contexto educacional e que um gestor para construir uma administração democrática.

P7 - Um bom planejamento de suas ações.

P8 - Promoção de reunião de pais para discutir temas de interesse coletivo.

P9 - É necessário que o gestor em parceria com o conselho escolar crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal do pedagógico.

P10 - Incentivar a participação e colaboração da comunidade escolar na gestão democrática.

A análise das respostas dos professores à pergunta 10 revela uma diversidade de abordagens e estratégias para fortalecer a participação dentro da escola, cada uma refletindo diferentes aspectos da gestão democrática.

P1 destaca a importância de dar voz a todos e criar oportunidades para participação, enfatizando a necessidade de compartilhar responsabilidades como forma de alcançar os objetivos propostos. Essa perspectiva sugere que a distribuição equitativa de poder e a inclusão ativa de todos os membros da comunidade escolar são essenciais para o sucesso da gestão democrática.

P2 complementa essa ideia ao sugerir que a escuta ativa de toda a comunidade escolar é uma medida fundamental para promover a participação. Acolher as opiniões e preocupações de todos os envolvidos reforça o sentimento de pertencimento e valorização, aspectos cruciais para a construção de uma cultura democrática dentro da escola.

P3 propõe uma série de ações estruturadas, como eleições, assembleias, reuniões, comitês, grupos de trabalho, canais de comunicação, e formação e capacitação, além de parcerias com a comunidade local. Essa abordagem sugere uma gestão mais organizada e formalizada, que busca institucionalizar a participação por meio de mecanismos claramente definidos e acessíveis a todos.

P5 e P8 enfatizam a importância das reuniões periódicas de pais e mestres como uma maneira eficaz de aproximar a escola da família, promovendo um diálogo contínuo que

fortalece a gestão democrática. Essa estratégia é vista como uma forma de construir uma ponte entre a escola e a comunidade, facilitando o envolvimento e a colaboração.

P6 e P7 ressaltam a importância do planejamento como ferramenta para garantir que as ações da equipe gestora sejam eficazes na promoção da participação. Um planejamento bem elaborado, que considere as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, é fundamental para o sucesso da gestão democrática.

P9 foca na criação de um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, considerando igualmente todos os setores da escola. Essa perspectiva reflete a importância de uma gestão que não apenas coordene, mas também inspire a colaboração entre diferentes grupos dentro da escola.

P10 conclui sugerindo o incentivo à participação e colaboração como elementos-chave para a promoção da gestão democrática. Isso implica que, além de criar as condições para a participação, é necessário motivar e engajar ativamente a comunidade escolar.

Essas respostas refletem os princípios discutidos por Libâneo (2004), que destaca a importância da participação coletiva na gestão escolar democrática. O autor argumenta que, para ampliar as estruturas democratizantes, é fundamental que todos os membros da comunidade escolar, especialmente os professores, sejam integrados ativamente nos processos de decisão e implementação das políticas educacionais. Isso não apenas fortalece a gestão democrática, mas também assegura que as decisões refletem as necessidades e aspirações da comunidade escolar como um todo.

Portanto, as medidas sugeridas pelos professores, como o fortalecimento das reuniões, a criação de canais de comunicação eficazes, e o planejamento cuidadoso das ações, são todas estratégias que visam construir e expandir as estruturas democratizantes dentro das escolas, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.

A próxima questão a ser analisada é a pergunta 11: *"Como a gestão educacional pode ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?"*. A transparência e a prestação de contas são fundamentais para construir confiança e fomentar uma cultura de participação dentro da escola. Esta pergunta busca explorar as percepções dos professores sobre como essas práticas podem ser aprimoradas para garantir uma gestão mais aberta, que envolva ativamente a comunidade escolar nos processos decisórios e assegure que as ações e políticas adotadas sejam comunicadas de maneira clara e acessível.

P1 - A melhor maneira é dar voz a todos, criar oportunidades e dar responsabilidades. Só assim, alcançaremos os objetivos propostos.

P2 - As medidas são você acolher e escutar de forma ativa toda a comunidade escolar.

P3 - Informando e prestando contas sempre de tudo que está acontecendo.

P4 - Relatórios regulares, reuniões abertas, portais online, comunicação transparente, envolvimento dos pais e responsáveis.

P5 - Criando boletim de gastos e expondo.

P6 - A gestão pode ser transparente no caso de prestação de contas através de reunião com os setores administrativo, docência, pais e alunos.

P7 - Ter um setor financeiro bem organizado, e bastante transparência com o dinheiro gasto nas instituições.

P8 - Utilizando a mesma reunião pedagógica de pais para expor a prestação de contas do que se faz necessário.

P9 - Cobrar uma gestão baseada em dados e evidências, com acessos a dados sobre o desempenho da escola, em resultados de provas e da escola e também nos gastos efetuados dentro das unidades.

P10 - No decorrer das reuniões repassar informações relacionadas ao assunto.

A resposta a essa pergunta presta entendimentos sobre como a contribuição da gestão escolar pode fortalecer as estruturas democratizantes, garantindo que todos os membros da comunidade escolar tenham acesso às informações necessárias para participar de forma informada e contribuir de maneira significativa para a gestão da escola.

As entrevistas realizadas com o Grupo de Professores mostram uma preocupação compartilhada com a importância da transparência e da comunicação aberta. P1 enfatiza a importância de dar voz a todos e criar oportunidades para participação, enquanto P3 e P5 sugerem que a prestação de contas deve ser contínua e acessível, utilizando recursos como relatórios regulares e boletins de gastos.

Essa perspectiva é sustentada por Martinelli e Perrude (2016), que argumentam que a transparência e a comunicação clara são fundamentais para a construção de confiança e para promover a participação efetiva da comunidade escolar. P9 reforça essa ideia ao destacar a necessidade de uma gestão baseada em dados e evidências, garantindo que as informações sobre o desempenho e os gastos da escola estejam disponíveis para todos os interessados. Já P6 e P8 sugerem que a transparência pode ser melhorada através de reuniões regulares que envolvam

todos os setores da escola, o que é apoiado por Cury (2002), que defende a importância de uma gestão participativa e transparente.

A análise das respostas também revela a preocupação com a eficácia dos mecanismos de comunicação. P7 destaca a importância de uma boa organização financeira, sugerindo que a transparência nos gastos é um aspecto crucial para a confiança da comunidade. Este ponto é corroborado por Dantas (2022), que discute como a transparência na gestão dos recursos é vital para a credibilidade e o engajamento da comunidade escolar.

Em suma, as respostas dos professores indicam que, para fortalecer as estruturas democráticas na escola, é essencial que a gestão seja transparente e que preste contas de maneira eficaz. Isso não apenas aumenta a confiança da comunidade escolar, mas também promove uma cultura de participação ativa, na qual todos os membros se sentem valorizados e envolvidos nos processos decisórios.

A participação ativa da comunidade escolar é essencial para a criação e o fortalecimento de estruturas democratizantes, e as medidas sugeridas pelo Grupo de Professores oferecem percepções sobre como essa participação pode ser incentivada e ampliada. As respostas deste grupo permitiram compreender melhor as práticas e políticas que podem ser implementadas para assegurar que todos os membros da comunidade escolar tenham uma voz ativa no processo decisório, contribuindo assim para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e inclusiva.

O principal dado encontrado nesta categoria é a falta de uma comunicação transparente e eficaz entre a gestão escolar e a comunidade, o que compromete a participação ativa de todos os envolvidos na gestão democrática. Para resolver esse desafio, sugere-se a implementação de canais de comunicação regulares e acessíveis, como reuniões periódicas, portais online de transparência e a criação de relatórios financeiros e pedagógicos claros, garantindo que todas as informações relevantes sejam compartilhadas de forma aberta e contínua com a comunidade escolar.

6.3.2 Grupo de Gestores

O Grupo de Gestores é composto por três profissionais da educação identificados como G1, G2 e G3, desempenhando as funções no Colégio Estadual José Candido Rosa. Estes profissionais possuem a incumbência de implementar e prestar manutenção de uma gestão democrática, neste nosso caso de estudo em escolas da rede pública. Eles são responsáveis por mediar a participação e as contribuições dos diversos membros da comunidade escolar,

incluindo pais, professores e alunos, visando promover um ambiente educacional inclusivo e participativo. De acordo com Oliveira e Dourado (2017) esses profissionais são instrumento fundamental para a gestão democrática porque permite que a escola construa, de forma coletiva, uma visão compartilhada de suas metas e objetivos.

Para iniciar a análise das entrevistas deste grupo no contexto da Categoria 3, abordaremos a pergunta 10: "*Quais medidas você acredita serem mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?*". Esta questão visa identificar as estratégias que os gestores consideram mais eficazes para engajar a comunidade escolar em um processo participativo e inclusivo, o que é essencial para fortalecer a democracia dentro das escolas:

G1 - Formação do C.E. (Conselho Escolar) Elaboração do PPP de maneira coletiva e participativa, divulgação e transparência nas ações e prestação de contas etc.

G2 - A conscientização da importância de cada instância participar, pais, alunos, professores, etc. Contribuindo para o sucesso da UE.

G3 - Conscientização, responsabilização e fiscalização.

As respostas dos gestores, representados por G1, G2 e G3, evidenciam uma percepção comum de que a gestão democrática na escola é fundamental para promover um ambiente escolar mais inclusivo e participativo. As estratégias sugeridas pelos gestores destacam a importância da formação do Conselho Escolar (G1), a conscientização da importância da participação de todas as instâncias da comunidade escolar (G2) e a responsabilização e fiscalização como medidas eficazes para fortalecer a gestão democrática (G3).

A gestão democrática escolar, conforme abordada na literatura educacional, é essencial para assegurar que todos os membros da comunidade escolar participem ativamente das decisões e processos administrativos. Cury (2002) enfatiza que a gestão democrática requer uma efetiva participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, de acordo com o autor esta é uma das contribuições majoritárias da gestão educacional para a ampliação das estruturas democratizantes.

Os gestores entrevistados reconhecem a importância de criar mecanismos de participação que sejam acessíveis e transparentes. G1 destaca a necessidade de elaborar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) de maneira coletiva, o que é alinhado com a perspectiva de que a construção do PPP deve envolver todos os segmentos da comunidade escolar, conforme sugerido por Veiga (2009).

G2 e G3 reforçam a necessidade de conscientização e responsabilização, destacando que todos os membros da comunidade escolar devem entender seu papel no sucesso da gestão democrática. Segundo Santana e Bulgareli (2023), a conscientização e o engajamento de todos os participantes são essenciais para que a gestão democrática se concretize de maneira eficaz.

Essas percepções indicam que os gestores acreditam na importância de uma abordagem inclusiva e transparente na gestão escolar, com a participação ativa de pais, alunos, professores e demais membros da comunidade escolar como um elemento central para o fortalecimento das estruturas democratizantes na escola.

A segunda pergunta a ser analisada é a questão 11: *"Como a gestão contribui para ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?"*. A transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais para promover estruturas democratizantes e a percepção dos entrevistados abaixo visa entender como se dá esta contribuição:

G1 - Divulgar todas as ações em especial a prestação de contas, de seja transparência total.

G2 - Através de assembleias, conselhos onde as contas são apresentadas e assinadas por representantes.

G3 - Apresentando documentação em tempo hábil. Registrando devidamente todos os projetos, decisões e prestações contábeis.

Esta pergunta busca entender como os gestores percebem e implementam práticas que garantam uma comunicação clara e aberta, assegurando que a comunidade escolar esteja bem informada e tenha confiança nos processos de decisão e na administração dos recursos.

As respostas dos gestores G1, G2 e G3 revelam uma visão clara da importância da transparência e da prestação de contas na gestão escolar democrática. G1 enfatiza a necessidade de divulgar todas as ações, especialmente a prestação de contas, de maneira transparente, enquanto G2 destaca a importância de assembleias e conselhos onde as contas são apresentadas e assinadas por representantes da comunidade. G3 complementa essa visão ao sugerir a apresentação de documentação em tempo hábil e o registro adequado de todos os projetos, decisões e prestações contábeis.

Essas práticas refletem a compreensão dos gestores sobre a importância de manter a comunidade escolar bem informada e envolvida nos processos decisórios, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), a

transparência na gestão educacional é fundamental para garantir a participação efetiva de todos os atores envolvidos, pois promove um ambiente de confiança mútua e fortalece as estruturas democratizantes dentro da escola.

A análise das respostas dos gestores revela um consenso sobre a necessidade de práticas transparentes e responsáveis na administração escolar, que vão ao encontro das políticas e práticas recomendadas para fortalecer a participação democrática. A ênfase na divulgação clara das ações e na prestação de contas reflete um compromisso com a construção de uma cultura de responsabilidade e confiança, essencial para a consolidação de uma gestão democrática robusta.

As perguntas que foram selecionadas para esta categoria são centrais para avaliar a contribuição dos gestores na promoção de uma cultura participativa e transparente nas escolas, aspectos que são essenciais para a ampliação das estruturas democratizantes no ambiente educacional.

O principal achado nesta categoria destaca que, embora existam políticas e práticas implementadas para promover a participação, há uma lacuna significativa entre a intenção e o impacto percebido na cultura escolar e na ampliação da participação popular. Para resolver essa questão, sugere-se a criação de mecanismos contínuos de avaliação e ajuste dessas políticas, garantindo que sejam adaptadas às necessidades reais da comunidade escolar. Além disso, a implementação de programas de formação para todos os envolvidos pode fortalecer a compreensão e o engajamento, promovendo uma cultura escolar verdadeiramente democrática.

6.3.3 Grupo de Alunos

O Grupo de Alunos, composto por estudantes do 1º ao 3º ano do ensino médio do Colégio Estadual José Candido Rosa, foi selecionado para fornecer uma visão abrangente sobre a gestão democrática na escola. Suas nomenclaturas nas entrevistas correspondem a A1, A2, A3 e A4.

Este grupo desempenha um papel vital na compreensão de como a gestão educacional pode contribuir para a ampliação das estruturas democratizantes dentro da escola. Esta categoria busca examinar de que forma as políticas e práticas implementadas têm impactado a cultura escolar, promovendo uma participação mais ampla e significativa dos estudantes. As entrevistas realizadas com os alunos fornecem insights valiosos sobre as percepções e sugestões que eles têm para melhorar a gestão democrática na escola. Como argumenta Marinho (2006), a inclusão de tecnologias e a criação de ambientes educacionais mais dinâmicos são fundamentais para

fomentar a participação ativa e contínua dos estudantes. Neste contexto, a análise das respostas dos alunos a seguir nos permitirá entender melhor como essas medidas podem ser aplicadas de forma eficaz para fortalecer a gestão democrática e garantir que a voz dos alunos seja ouvida e valorizada nas decisões escolares.

Para iniciar a análise trazemos a pergunta 10: *"Quais medidas mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?"*. Seguem as respostas para posterior análise:

A1 - As principais medidas que podem promover são a participação em reuniões em conjunto com os pais, alunos e gestores.

A2 - Acredito que esteja bem como esta.

A3 - Através da divulgação regular de informações sobre os encontros, projetos e decisões tomadas.

A4 - Ter a participação de todos ao mesmo tempo, e não separados e sem divulgação, deixando agente sem conhecimento e assim não sabendo argumentar bem e tomar as melhores decisões, tipo ao invés de ter reunião só de professores, depois eles reúnem só como os funcionários, depois só com os alunos, assim ambos ficam perdidos; fazer uma reunião gigantesca com todos também não dá certo, pois fica difícil de se organizar e nem todas as bozes serão ouvidas. O melhor é por meio de (...) sugestões e divulgação para todos terem conhecimento de tomada de decisão e opiniões de outras partes.

As respostas dos alunos refletem diferentes percepções sobre as medidas mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática. A1 destaca a importância de reuniões conjuntas envolvendo pais, alunos e gestores, sugerindo que a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar pode fortalecer o processo democrático. Já A2 expressa satisfação com o status quo, indicando que, para esse aluno, as práticas atuais já são adequadas. A3 enfatiza a necessidade de uma divulgação regular de informações sobre encontros, projetos e decisões, apontando para a importância da transparência e comunicação contínua. A4, por sua vez, sugere uma abordagem mais estruturada para garantir que todos sejam ouvidos, evitando reuniões fragmentadas e promovendo um espaço onde todas as vozes possam ser consideradas de forma organizada.

Essas respostas indicam que, para os alunos, a gestão democrática efetiva depende tanto de uma comunicação clara quanto de uma estrutura que permita a participação equitativa de

todos os membros da comunidade escolar. Segundo Brito (2013), a inclusão de todos os atores no processo decisório é essencial para a construção de uma gestão democrática robusta, onde as necessidades e opiniões de todos são levadas em conta. Além disso, Vasconcelos (2014) reforça a importância de criar mecanismos que promovam a transparência e a participação contínua, assegurando que todos os envolvidos tenham acesso às informações necessárias para participar de forma ativa e informada.

Ao promover uma cultura de participação contínua e investir em programas de formação, como sugerido por Marinho (2006), a gestão educacional pode não apenas ampliar as estruturas democratizantes, mas também garantir que essas estruturas sejam eficazes e representem verdadeiramente os interesses de toda a comunidade escolar.

A próxima questão a ser analisada é a pergunta 12: *"Como você descreveria o processo de tomada de decisão na escola e a participação dos diferentes membros da comunidade escolar nesse processo?"*. Esta questão busca explorar como os alunos percebem o processo decisório na escola e até que ponto a comunidade escolar é integrada e valorizada nas decisões que afetam a vida escolar, contribuindo para as estruturas democratizantes:

A1 - Ocorre através do conselho de classe/trabalho coletivo.

A2 - Bem, ocorre através do conselho de classe/trabalho coletivo.

A3 - Envolve a participação dos diferentes membros da comunidade escolar, como alunos, professores, pais e gestores, através de reuniões, votações e debates.

A4 - É isso que eu falei desde as primeiras questões até agora, irei desenhar para melhor entendimento. Toda a comunidade escrevem suas sugestões, críticas, pontos de vista sobre a escola e armazenam em um pote. Então será lido pelos gestores e anotados as principais coisas e ligarem causas e consequências e então buscar as melhores soluções que atendam todos, tentando ser o mais justo, e sem decisões o mais simples possível de serem feitas. Depois será divulgado essas decisões e vão ser avaliadas por todas as partes para ver se foram satisfeitas a maioria e então entrar em ação. E se o nível não for alcançado ver o porque.

As respostas dos alunos à pergunta 12 revelam percepções variadas sobre o processo de tomada de decisão na escola e o nível de participação da comunidade escolar. A1 e A2 destacam que as decisões são tomadas principalmente através do conselho de classe e do trabalho coletivo, sugerindo um processo formalizado e estruturado. A3, por outro lado, enfatiza a participação de diferentes membros da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, pais

e gestores, por meio de reuniões, votações e debates, indicando uma abordagem mais inclusiva e participativa. A4 através de um desenho, onde com conexões visuais e textuais propõe um método mais interativo e contínuo, onde as sugestões e críticas da comunidade são coletadas, analisadas e implementadas de maneira sistemática, buscando soluções que sejam justas e que atendam à maioria.

Essas respostas sugerem que, embora exista uma estrutura de participação, há espaço para aprimorar a inclusão e a eficácia do processo decisório na escola. Alarcão e Tavares (2003) ressaltam a importância de criar oportunidades para que todos os membros da comunidade escolar participem ativamente, promovendo um ambiente de colaboração e respeito mútuo. Além disso, Gomes (2012) aponta que a diversidade de vozes e perspectivas é fundamental para enriquecer o processo de tomada de decisão, garantindo que as decisões reflitam as necessidades e expectativas de toda a comunidade escolar.

Para fortalecer as estruturas democratizantes na escola, seria benéfico adotar práticas que incentivem a participação contínua e que valorizem a contribuição de todos os membros da comunidade. A implementação de mecanismos de feedback e a criação de espaços para o diálogo aberto podem ajudar a construir uma gestão mais inclusiva e transparente, conforme sugerido por Vasconcelos (2014). Dessa forma, a escola pode garantir que as decisões sejam mais equitativas e que promovam uma cultura escolar verdadeiramente democrática.

O principal dado achado do Grupo de Alunos é que, apesar de haver uma estrutura formal para a participação da comunidade escolar, como conselhos de classe e reuniões, a inclusão e a eficácia dessas práticas ainda podem ser aprimoradas. A participação contínua e a valorização das contribuições de todos os membros da comunidade escolar são essenciais para ampliar as estruturas democratizantes e fortalecer a cultura de participação. Para resolver isso, sugere-se a implementação de mecanismos mais interativos de coleta de feedback e a criação de espaços de diálogo contínuo, assegurando que as decisões reflitam as necessidades e expectativas de toda a comunidade escolar.

6.3.4 Grupo de Pais ou Responsáveis

O Grupo de Pais ou Responsáveis é composto por pais, familiares e/ou responsáveis de alguns alunos regularmente matriculados no Colégio Estadual José Candido Rosa. Estes participantes foram selecionados para oferecer uma perspectiva fundamental sobre a interação entre a escola e a comunidade, bem como sobre o envolvimento familiar na gestão democrática

e nos processos educacionais. São identificados durante análise pela nomenclatura R1, R2, R3, R4, R5 e R6.

Nesta categoria, examinamos como a gestão educacional pode fortalecer e expandir as estruturas que promovem a democracia na escola, focando especialmente nas políticas e práticas que incentivam a participação dos pais e responsáveis. A presença ativa e o envolvimento desses participantes são essenciais para criar uma cultura escolar mais inclusiva e colaborativa, onde todos os membros da comunidade escolar têm voz nas decisões que afetam o cotidiano escolar.

As sugestões coletadas nas entrevistas ressaltam a importância de criar e manter canais de comunicação eficazes, bem como a necessidade de uma formação contínua que capacite os pais a se engajarem de maneira significativa nos processos de gestão. Conforme Marinho (2006) aponta, as tecnologias podem ser ferramentas valiosas para transformar as metodologias de ensino e gestão, facilitando a transparência e a participação ativa de toda a comunidade escolar. Ao longo desta análise, são destacadas as percepções dos pais e responsáveis sobre as práticas de gestão democrática na escola, identificando oportunidades e desafios na promoção de uma cultura verdadeiramente participativa.

Para iniciar a análise das respostas dos pais e responsáveis, focaremos primeiramente na pergunta 12: *"Quais medidas são mais eficazes para promover a participação dos pais na gestão democrática da escola?"*, visando identificar práticas e políticas que possam ser implementadas ou aprimoradas para fortalecer o engajamento dos pais no processo decisório, contribuindo para a ampliação das estruturas democratizantes:

R1 - Criação de canais de comunicação, reuniões, grupos de mensagens, e-mail, whatsapp, para que os pais possam manter informados.

R2 - Criar projetos que envolva os Pais e comunidade no cotidiano escolar, criar ou manter um projeto de sugestões ou críticas também seria muito bom.

R3 - Havendo interesse dos pais, comunicação clara e acessível, fornecer recursos e apoio para ajudá-los a participar ativamente da vida dos filhos, criar um ambiente acolhedor, são diferenciais.

R4 - Realizar eventos que fortalecem os laços entre a escola e a família, e realizar reuniões frequentemente para melhor educação.

R5 - Apresentar a escola, os professores, mostrando a qualidade do ensino e ouvir atentamente o que os pais têm a dizer.

R6 - Reuniões.

As respostas dos pais e responsáveis destacam a importância de criar múltiplos canais de comunicação e desenvolver projetos que envolvam os pais no cotidiano escolar, como mencionado por R1 e R2. Esses entrevistados sugerem a criação de grupos de mensagens, e-mails, e até mesmo a utilização de plataformas como o WhatsApp para manter os pais informados e engajados. R3 acrescenta que é essencial fornecer recursos e apoio que facilitem a participação ativa dos pais, enquanto R4 destaca a realização de eventos que fortaleçam os laços entre a escola e a família. R5 enfatiza a importância de ouvir atentamente o que os pais têm a dizer, sugerindo que uma comunicação bidirecional é fundamental para o sucesso da gestão democrática. Por fim, R6 aponta para a necessidade de reuniões regulares como forma eficaz de promover a participação.

A análise dessas respostas evidencia que a promoção da participação dos pais na gestão democrática requer um esforço concentrado em melhorar a comunicação, criar ambientes acolhedores e oferecer suporte contínuo para a participação ativa. Este alinhamento entre as expectativas dos pais e as práticas escolares pode ser melhor compreendido à luz do trabalho de Dantas (2022), que enfatiza a necessidade de uma gestão democrática focada na inclusão e no diálogo constante com a comunidade escolar. Ao implementar essas medidas, a escola pode fortalecer sua estrutura democrática, garantindo que as vozes dos pais sejam ouvidas e valorizadas no processo decisório.

A próxima questão analisada será a pergunta 13: "*Como você percebe a transparência da gestão escolar e a prestação de contas para os pais?*", aborda a importância da transparência e da prestação de contas como uma das contribuições fundamentais para uma gestão democrática eficaz:

R1 - De varias maneiras, divulgação clara das decisões tomadas, acesso a informação, sobre os planejamentos pedagógico, orcamento e recurso disponíveis, relatórios, etc.

R2 - Nas reuniões sempre a direção tem compartilhado sobre verbas e ações na escola, vejo também algumas prestações de contas no mural da escola.

R3 - Não presenciei diálogos sobre o tema.

R4 - Quando participo das reuniões a gestora compartilha sobre as ações e verbas recebidas pela escola.

R5 - A transparência administrativa, financeira e pedagógica conta com a participação de todos: pais, professores,alunos, etc.

R6 - Eficiente.

Avaliar a percepção dos pais sobre as contribuições da gestão educacional é essencial para entender como a transparência impacta a cultura escolar e contribui para a ampliação da participação popular. As respostas do Grupo de Pais e Responsáveis à pergunta 13 revelam uma diversidade de percepções sobre a transparência da gestão escolar e a prestação de contas. R1 destaca a importância de uma divulgação clara e acesso à informação, mencionando relatórios sobre planejamento pedagógico, orçamento e recursos disponíveis. R2 e R4 mencionam que a direção da escola compartilha informações sobre verbas e ações nas reuniões, enquanto R3 expressa uma falta de experiência em diálogos sobre o tema. R5 enfatiza a participação de todos os membros da comunidade escolar na transparência administrativa, financeira e pedagógica, e R6 avalia a transparência como eficiente.

Essas respostas indicam que, embora haja esforços para promover a transparência, ainda existem lacunas na comunicação que precisam ser abordadas para garantir que todos os pais estejam plenamente informados e envolvidos. A transparência na gestão escolar é um elemento essencial para a democratização da escola, conforme argumentado por Vasconcelos (2014), que destaca a importância de mecanismos de comunicação claros e acessíveis para fortalecer a confiança e a participação da comunidade escolar. A implementação de práticas que garantam o acesso igualitário às informações e que promovam um diálogo contínuo entre a gestão e os pais pode ajudar a ampliar as estruturas democratizantes e a favorecer o exercício da participação popular.

As respostas a essas perguntas nos permitiram explorar as formas pelas quais a gestão escolar pode melhorar e expandir suas práticas para envolver de maneira mais significativa a comunidade escolar no processo de tomada de decisões.

O principal dado encontrado nesta categoria revela que, embora existam políticas e práticas implementadas para promover a participação da comunidade escolar, há uma disparidade na efetividade dessas ações, especialmente em termos de comunicação e transparência. Para resolver essa questão, é essencial fortalecer os canais de comunicação e assegurar que todas as partes envolvidas, incluindo pais, alunos e professores, tenham acesso equitativo às informações e sejam incentivadas a participar ativamente. A criação de plataformas digitais de comunicação e a realização de encontros regulares que promovam o diálogo contínuo e a prestação de contas de forma clara e acessível podem ser soluções eficazes para ampliar a participação e fortalecer as estruturas democratizantes na escola.

6.3.5 Resumo da 3ª categoria

A análise dos dados coletados na Categoria 3 revela a complexidade e a importância das contribuições da gestão educacional para a ampliação das estruturas democratizantes na escola. As práticas de gestão, quando orientadas por princípios democráticos, têm o potencial de transformar a escola em um espaço mais inclusivo e participativo, onde todos os membros da comunidade escolar — professores, alunos, pais e gestores — podem colaborar de maneira significativa na construção de uma educação de qualidade.

Segundo Silveira e Coelho (2018), a gestão democrática na escola é fundamental para criar um ambiente educacional em que as vozes de todos os envolvidos sejam ouvidas e respeitadas, o que fortalece a coesão da comunidade escolar e promove a equidade nas decisões. Os dados indicam que, embora haja um esforço considerável em implementar políticas e práticas para promover a participação, ainda existem desafios significativos relacionados à comunicação e à transparência, que impactam a efetividade dessas políticas na cultura escolar e na ampliação da participação popular. Cury (2002) também enfatiza a necessidade de gestores escolares criarem ambientes colaborativos e transparentes, garantindo que todos os membros da comunidade escolar se sintam encorajados a participar ativamente.

Para promover uma gestão educacional que verdadeiramente amplie as estruturas democratizantes, é fundamental criar mecanismos contínuos de avaliação e ajuste das políticas implementadas, garantindo que elas atendam às necessidades reais da comunidade escolar. Vasconcelos (2014) argumenta que o planejamento participativo é um elemento-chave para o sucesso da gestão democrática, pois permite que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e inclusiva. Além disso, a implementação de programas de formação contínua para todos os membros da comunidade escolar pode fortalecer a compreensão e o engajamento, promovendo uma cultura escolar verdadeiramente democrática e inclusiva.

Marinho (2006) também aponta que o uso de tecnologias como ferramentas de comunicação pode ser um passo importante para criar ambientes educacionais mais dinâmicos e interativos, favorecendo o exercício da participação popular de forma mais eficaz. Portanto, a gestão educacional deve focar em fortalecer a comunicação, promover transparência e incentivar a participação ativa de todos os envolvidos, para que as estruturas democratizantes sejam ampliadas de maneira efetiva, garantindo uma educação que reflita as aspirações e necessidades de toda a comunidade escolar.

6.4 Categoria 4 - Impacto da gestão democrática na qualidade educacional

Esta categoria tem como objetivo avaliar de que forma a gestão democrática influencia diretamente a qualidade do ensino e a formação dos alunos. Através das entrevistas será explorado o impacto da participação ativa da comunidade escolar no desempenho acadêmico dos estudantes, bem como na satisfação e motivação dos professores. Além disso, será considerado o feedback dos pais ou responsáveis sobre a educação oferecida, buscando compreender como a gestão democrática contribui para a integração da comunidade escolar no processo decisório.

Deste modo, são analisados os materiais como a relação entre a participação ativa da comunidade escolar e a melhoria no desempenho acadêmico dos alunos, a eficácia das políticas educacionais implementadas e como a transparência e a prestação de contas contribuem para um ambiente de aprendizagem mais eficaz. Portanto, visa-se verificar de que maneira a gestão democrática impacta a qualidade da educação, contribuindo para a construção de uma escola mais inclusiva, equitativa e orientada para o sucesso dos alunos.

6.4.1 Grupo Professores

O Grupo de Professores é composto por dez professores que participaram das entrevistas e foram identificados com as nomenclaturas de P1 até P10. Esses professores representam diferentes áreas de atuação dentro da escola e foram selecionados para oferecer uma visão abrangente sobre o impacto da gestão democrática na qualidade educacional.

Os professores entrevistados, cujas respostas são analisadas para entender como percebem a influência da gestão democrática na qualidade do ensino e na formação dos alunos, bem como em sua própria satisfação e motivação como educadores.

Para iniciar a análise da Categoria 4, elencamos primeiramente a pergunta 12: *"Como você descreveria o processo de tomada de decisão na escola e a participação dos diferentes membros da comunidade escolar nesse processo?"*. Esta pergunta busca entender como as decisões são tomadas na escola e até que ponto os diferentes membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e coordenadores, impactam nesse processo.

P1 - Do meu ponto de vista, o processo de tomada de decisão na escola e a participação dos diferentes membros da comunidade escolar, deve ser voltada para o coletivo, visando sempre o processo democrático.

P2 - Acho que é um processo bastante democrático onde todos os membros da comunidade escolar participa, desde pais, alunos e todos os funcionários da escola.

P3 - Identificação do problema, coleta de informações, análise de opções, seleção da melhor opção e implementação da decisão. Os administradores geralmente têm o papel de liderança na tomada de decisões. Enquanto professores, com clareza/insights sobre questões acadêmicas e pedagógicas. Os alunos, podem ser envolvidos que afetam diretamente suas experiências de aprendizagem, promovendo a participação ativa e senso de responsabilidade. Os responsáveis (pais) também podem ser consultados e envolvidos, especialmente em questões que impactam diretamente seus filhos (...).

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - Acredito ser o mais transparente possível.

P6 - O processo para tomar decisões na escola com a participação dos diversos membros é através de reuniões onde colocamos em pauta e colhemos as opiniões.

P7 - As decisões são tomadas em conjunto com um bom planejamento e uma comunidade escolar participativa.

P8 - Acredito que tudo é feito dentro das condições que temos, geralmente a família se ausenta por questões de trabalho, etc. Mas tudo acaba sendo resolvido da melhor forma.

P9 - De forma participativa para a elaboração de projeto político pedagógico, para o uso dos recursos financeiros e também do processo de aprendizagem dos alunos.

P10 - São repassadas informações, discutidos alguns assuntos e acontece a tomada de decisão.

A intenção desta da pergunta 12 foi identificar se o processo decisório é conduzido de maneira inclusiva, refletindo uma gestão democrática que valoriza a contribuição de todos os envolvidos. As respostas do Grupo de Professores indicam uma percepção compartilhada de que a gestão democrática deve ser inclusiva, permitindo que todos os membros da comunidade escolar participem ativamente do processo de tomada de decisões. P1 enfatiza a importância de um processo decisório voltado para o coletivo, enquanto P2 e P7 destacam a natureza democrática e participativa das decisões na escola. P3 oferece uma visão estruturada do processo, que inclui a identificação de problemas, análise de opções e a participação de diferentes membros da comunidade, incluindo alunos e pais.

Segundo Cury (2002), a gestão democrática requer a criação de ambientes onde todos os membros da comunidade escolar se sintam encorajados a contribuir com suas perspectivas. Esse enfoque é reforçado pelas respostas dos professores que sublinham a importância da colaboração e da transparência. P9, por exemplo, menciona a importância de um processo participativo na elaboração do projeto político-pedagógico e no uso dos recursos financeiros, alinhando-se com a visão de Brito (2013) de que a participação ativa da comunidade é essencial para a construção de uma escola democrática e eficiente.

No entanto, alguns professores, como P8, reconhecem as limitações impostas por fatores externos, como a ausência dos pais devido a compromissos de trabalho, o que pode comprometer a plena participação. Essa realidade sugere a necessidade de estratégias mais flexíveis e inclusivas, como propõe Martinelli e Perrude (2016), que defendem a adaptação das práticas de gestão para lidar com a diversidade de contextos e necessidades da comunidade escolar.

Assim, a análise demonstra que, embora haja um reconhecimento geral da importância da participação democrática, ainda existem desafios a serem superados para garantir que todos os membros da comunidade escolar possam contribuir de maneira significativa e equitativa para as decisões que impactam a qualidade educacional.

A próxima questão analisada se concentra na interação e colaboração entre os diferentes grupos da comunidade escolar, analisando como esses grupos se envolvem nas decisões que impactam a vida escolar. A pergunta 13: *"Como você descreveria a dinâmica de participação dos diferentes membros da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e coordenadores, nas decisões escolares?"*. A seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados, seguido de análise crítica:

P1 - Não respondeu a esta pergunta específica.

P2 - Penso que poderia ter mais a participação dos pais nas decisões da nossa unidade escolar.

P3 - Pode variar de escola para escola, mas geralmente envolve diferentes níveis de envolvimento e responsabilidade. Pais geralmente se envolvem através de associações de pais e reuniões escolares, oferecendo feedback sobre políticas e programas escolares, enquanto alunos muitas vezes têm representantes em conselhos estudantis ou comitês de alunos. Professores desempenham um papel vital na tomada de decisões.

P4 - Não respondeu à entrevista.

P5 - A família ainda é distante.

P6 - As dinâmicas de participação e de boa aceitação pelos grupos. Afinal, essa atividade simula o comportamento e reações das pessoas em situações semelhantes.

P7 - A escola aberta a todos, pois isso garante o bom desempenho nessas tomadas de decisões.

P8 - Entre o grupo gestor, professores e alunos, tudo flui muito bem, mas os pais e responsáveis são um pouco ausentes da vida escolar dos filhos.

P9 - Os atos de ouvir, aceitar e repensar são etapas do processo para estimular a participação. Esse ambiente permite que as pessoas participem e deem suas ideias.

P10 - Gestão participativa com a colaboração de diferentes membros da comunidade escolar na tomada de decisões.

As respostas dos entrevistados sobre a dinâmica de participação dos membros da comunidade escolar revelam percepções variadas quanto à integração e colaboração no ambiente escolar. A gestão democrática escolar, conforme discutida por autores como Lück (2009), requer um esforço conjunto de todos os segmentos da comunidade escolar – incluindo pais, alunos, professores e coordenadores – para que as decisões reflitam as necessidades e perspectivas de todos os envolvidos.

P2 expressa a necessidade de maior envolvimento dos pais nas decisões escolares, refletindo uma lacuna comum em muitas instituições de ensino, onde os pais são frequentemente vistos como distantes ou desinteressados. Esse distanciamento pode enfraquecer o processo democrático dentro da escola, já que, conforme afirmado por Libâneo (2012), a participação dos pais é fundamental para a construção de um ambiente escolar inclusivo e colaborativo.

P5 e P8 reforçam essa percepção, apontando que os pais e responsáveis são "um pouco ausentes" ou "distantes da vida escolar dos filhos." A ausência dos pais nas decisões pode ser interpretada como um sinal de que as escolas ainda enfrentam desafios para engajar plenamente todos os membros da comunidade escolar. Segundo Cury (2003), a falta de participação dos pais pode gerar uma desconexão entre a escola e a família, o que prejudica o desenvolvimento integral dos alunos e o fortalecimento das práticas democráticas.

P3 destaca que a participação dos professores é vital na tomada de decisões e menciona que os alunos muitas vezes têm representantes em conselhos estudantis ou comitês de alunos. Essa dinâmica de participação reflete o que Libâneo (2012) descreve como uma prática

essencial na gestão democrática: o envolvimento ativo e significativo dos docentes e discentes nos processos de tomada de decisão. Isso fortalece a cultura democrática na escola e assegura que as decisões educacionais estejam alinhadas com as necessidades reais da comunidade escolar.

Por outro lado, P7 e P9 enfatizam a importância de criar um ambiente aberto e acolhedor, onde "ouvir, aceitar e repensar" são etapas necessárias para estimular a participação de todos. Essa perspectiva alinha-se com os princípios da gestão democrática defendidos por Gandin (2007), que afirma que a escuta ativa e o diálogo constante são essenciais para o desenvolvimento de uma gestão participativa eficaz.

P6 menciona que as dinâmicas de participação são bem aceitas pelos grupos, sugerindo que a gestão democrática tem encontrado um caminho positivo na escola. No entanto, a resposta de P1, que optou por não responder a essa pergunta específica, pode indicar uma possível indiferença ou falta de clareza sobre a importância da participação no contexto escolar. Essa omissão destaca um desafio mencionado por Libâneo (2012), onde a falta de engajamento ativo de todos os membros pode comprometer os objetivos de uma gestão verdadeiramente democrática.

A análise das respostas dos entrevistados revela uma compreensão compartilhada da importância da participação ativa e colaborativa na gestão democrática escolar. No entanto, também evidencia desafios significativos, como o envolvimento dos pais e a necessidade de fortalecer o compromisso de todos os membros da comunidade escolar com a gestão participativa. Conforme Lück (2009) ressalta, a efetiva participação de toda a comunidade escolar é um elemento chave para garantir que as decisões reflitam as necessidades e perspectivas coletivas, promovendo assim uma educação mais justa e equitativa.

A análise das respostas do Grupo de Professores às perguntas 12 e 13 permitirá uma compreensão mais profunda de como a gestão democrática impacta a qualidade do ensino, não apenas em termos de resultados acadêmicos, mas também em termos de satisfação e motivação dos professores, e da integração e participação da comunidade escolar no processo decisório.

O principal dado encontrado na análise é a lacuna significativa na participação dos pais nas decisões escolares, o que compromete a efetividade das políticas de gestão democrática. Para resolver esse desafio, sugere-se a implementação de estratégias específicas de engajamento parental, como reuniões periódicas focadas em ouvir as necessidades e sugestões dos pais, além de campanhas de sensibilização que destacam a importância de sua participação para o sucesso do ambiente escolar, impactando a qualidade da gestão democrática.

6.4.2 Grupo de Gestores

O Grupo de Gestores é composto por três profissionais da educação identificados como G1, G2 e G3. Estes profissionais desempenham um papel crucial na implementação e manutenção de uma gestão democrática nas escolas da rede pública. Eles são responsáveis por mediar a participação e as contribuições dos diversos membros da comunidade escolar, incluindo pais, professores e alunos, visando promover um ambiente educacional inclusivo e participativo.

Essa seção analisará como a gestão educacional pode envolver e valorizar a contribuição dos pais e responsáveis, examinando políticas e práticas implementadas para ampliar sua participação nas decisões escolares. Ao explorar o impacto dessas políticas na cultura escolar e os resultados percebidos, será possível verificar como a gestão tem conseguido, ou não, melhorar a qualidade da educação.

Segundo Cury (2002), a gestão democrática da educação exige a criação de um ambiente escolar onde a participação de todos os atores, incluindo pais e responsáveis, seja incentivada e valorizada. Além disso, Brito (2013) ressalta a importância da construção de uma escola que seja um espaço de inclusão e diálogo, o que só é possível com a implementação de práticas que promovam a participação ativa da comunidade escolar. Nesse contexto, é fundamental identificar desafios e propor soluções que aprimorem a inclusão desses membros na gestão educacional, conforme propõe Veiga (2009), ao destacar a necessidade de um projeto político-pedagógico que esteja alinhado com os princípios da gestão democrática. Todas essas medidas impactam o cenário da gestão democrática e quando implementadas de forma eficaz promovem qualidade educacional.

Para iniciar a análise, focaremos primeiramente na pergunta 12: *“Como membro do Conselho Escolar, quais são os maiores desafios para a participação dos profissionais da educação na gestão de sua escola?”*, busca identificar os principais obstáculos enfrentados pelos profissionais da educação na gestão escolar quando se trata de promover qualidade na educação:

G1 - Participar fisicamente de reuniões.

G2 - Disponibilidade de tempo pois é uma rotina muito apertada para a maioria das pessoas mas também falta de interesse da maioria das pessoas em participar, já que não é remunerado.

G3 - Infelizmente, em algumas situações, cada um defende o seu grupo, falta uma visão do quadro completo por isso em muitos casos são parciais. Como citado anteriormente em sua maioria são participações pontuais.

Os desafios revelados nas respostas das entrevistas podem afetar diretamente a qualidade educacional, uma vez que a gestão democrática depende do envolvimento ativo de todos os educadores. A análise desta questão permitirá entender quais fatores limitam a participação dos profissionais e como isso pode ser superado para fortalecer a gestão escolar.

As respostas dos gestores evidenciam desafios significativos que afetam a participação dos profissionais da educação na gestão escolar, o que, por sua vez, pode comprometer a qualidade educacional. G1 menciona a dificuldade de participação física nas reuniões, um obstáculo prático que limita o envolvimento ativo. G2 observa a falta de interesse e a participação limitada. Isso reflete uma desconexão entre as expectativas da gestão e a realidade do engajamento dos estudantes. Já G3 aponta a parcialidade e a defesa de interesses próprios como barreiras à participação efetiva, sugerindo que a falta de uma visão coletiva prejudica a gestão democrática.

No contexto da obra de Freire (1996) a gestão democrática é entendida como um processo essencial para a promoção da qualidade educacional, baseada no respeito mútuo, na participação ativa e na conscientização crítica de todos os envolvidos. As respostas dos gestores revelam desafios que comprometem a participação dos profissionais da educação na gestão escolar, o que é central para o modelo de educação libertadora defendido pelo autor.

A educação deve ser um ato de liberdade, onde o educando é sujeito ativo, não apenas um receptor passivo das decisões alheias, onde o diálogo é fundamental na construção de uma educação que emancipe e que fomenta uma cultura de participação efetiva, onde todos se sintam responsáveis pelos processos e resultados educacionais. Dessa forma, superar esses desafios exige um compromisso com os princípios da pedagogia freiriana, implementando práticas que promovam a autonomia e a participação consciente de todos os membros da comunidade escolar (Freire, 1996).

Isso pode ser alcançado através da criação de espaços e momentos de diálogo que incentivem a reflexão crítica e o engajamento, garantindo que a gestão democrática se torne uma realidade prática que eleve a qualidade da educação e transforme as relações dentro da escola.

A próxima questão, pergunta 13: *"Como você descreveria a participação dos diferentes membros da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões escolares da*

escola?", examina a dinâmica de participação dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar:

G1 - A voz da comunidade é crucial para os objetivos desenvolvidos, aqui a participação dos Pais é muito pouca e não atende aos chamados do grupo gestor (...).

G2 - Participam pouco, teria muito a contribuir se fossem mais interessados. Alunos participam quando solicitados, porém a maioria não de forma voluntária, como deveria, já que serão os mais afetados nas decisões. Professores participam de forma voluntária (a maioria) e sempre que solicitados.

G3 - Infelizmente, em algumas situações, cada um defende o seu grupo, falta uma visão do quadro completo por isso em muitos casos são parciais. Como citado anteriormente em sua maioria são participações pontuais.

A participação ativa de pais, alunos e professores nas decisões escolares é essencial para garantir que as políticas e práticas adotadas reflitam as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, contribuindo para uma gestão mais inclusiva e para a melhoria da qualidade educacional.

A gestão democrática tem o potencial de melhorar o desempenho acadêmico dos alunos ao promover um ambiente inclusivo e participativo. Quando os alunos se sentem ouvidos e envolvidos nas decisões escolares, há uma tendência de maior engajamento e responsabilidade no processo de aprendizagem, como indicado por P3. No entanto, para que essa participação tenha um impacto positivo real no desempenho acadêmico, é necessário que as políticas educacionais implementadas sejam acompanhadas de práticas pedagógicas eficazes e de uma comunicação clara entre gestores, professores e alunos. Santana e Bulgareli (2023) argumentam que a gestão democrática, quando bem estruturada, pode criar condições favoráveis para o desenvolvimento integral dos estudantes, resultando em melhores resultados acadêmicos.

A satisfação e motivação dos professores estão diretamente ligadas à forma como eles são envolvidos nas decisões escolares. Professores que participam ativamente na gestão da escola tendem a se sentir mais valorizados e comprometidos com a missão educacional, como destacado por P1 e P9. No entanto, os desafios mencionados por G2, como a falta de interesse ou de uma visão colaborativa entre os diferentes grupos, podem minar essa motivação. Para superar esses obstáculos, é fundamental que a gestão escolar desenvolva estratégias que incentivem a participação ativa e contínua dos professores, proporcionando-lhes as ferramentas

e o apoio necessário para que possam contribuir de forma significativa para a gestão escolar, conforme discutido por Veiga (2009).

O feedback dos pais é um componente vital para entender como a educação oferecida está sendo percebida e onde há espaço para melhorias. No entanto, conforme destacado por G1 e G2, a baixa participação dos pais nas decisões escolares pode limitar a efetividade desse feedback. Para melhorar essa interação, a gestão democrática precisa implementar canais de comunicação mais eficazes e acessíveis, que incentivem os pais a se envolverem mais ativamente nas questões escolares. Veiga (2009) enfatiza que uma gestão escolar que valoriza a opinião dos pais e busca incorporá-las nas decisões educacionais tende a criar um ambiente escolar mais coeso e alinhado às expectativas da comunidade.

A análise dos dados sugere que, embora haja esforços para envolver todos os membros da comunidade escolar, ainda existem barreiras significativas que limitam a participação plena de alguns grupos, como pais e alunos. A superação desses desafios exige a criação de políticas mais inclusivas e de práticas que incentivem a participação ativa de todos, garantindo que a gestão democrática seja realmente eficaz em promover a equidade e a qualidade educacional. A obra de Santana e Bulgareli (2023) reforça a importância de um Projeto Político Pedagógico bem estruturado como ferramenta central para alcançar esses objetivos, permitindo que a gestão escolar seja um verdadeiro reflexo das necessidades e aspirações da comunidade que serve.

A resposta a essas perguntas ajudou a entender até que ponto a comunidade escolar está integrada nos processos decisórios e como isso impacta a qualidade do ensino oferecido. O principal dado encontrado nas respostas do Grupo de Gestores foi que, embora existam políticas e práticas implementadas para promover a participação, há uma participação desigual entre os diferentes membros da comunidade escolar, com pais e alunos menos engajados nas decisões escolares. Para resolver essa questão, é essencial fortalecer os canais de comunicação e implementar programas de conscientização que incentivem a participação ativa de todos os grupos. Além disso, a criação de espaços de diálogo contínuo, onde as vozes de todos sejam ouvidas e valorizadas, pode contribuir para a ampliação das estruturas democratizantes promovendo a qualidade educacional.

6.4.3 Grupo de Alunos

O Grupo de Alunos é composto pelos entrevistados A1, A2, A3 e A4. Esses alunos representam diferentes perspectivas e experiências dentro do contexto escolar, proporcionando uma visão abrangente sobre o impacto da gestão democrática na qualidade educacional.

Nesta seção, a análise será voltada para o grupo de pais e responsáveis, considerando como a gestão democrática influencia diretamente a qualidade da educação oferecida aos alunos, com o Grupo de Alunos trazendo perspectivas valiosas sobre essa questão. A participação ativa desses membros da comunidade escolar é essencial para garantir um ensino de qualidade e uma formação integral dos estudantes. A análise deste grupo busca destacar a relevância da colaboração entre pais, professores, alunos e gestores na construção de um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.

Os alunos ocupam um papel central na gestão democrática escolar, especialmente no que se refere ao impacto na qualidade educacional. A inclusão dos alunos nos processos decisórios não só fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade, como também promove um ambiente de aprendizagem mais colaborativo e adaptado às suas necessidades reais. Segundo Freire (1996), na "Pedagogia da Autonomia," é fundamental que os alunos sejam vistos como sujeitos ativos no processo educativo, capazes de contribuir significativamente para a construção do conhecimento e para a definição das práticas pedagógicas. Esse envolvimento ativo dos alunos nas decisões escolares ajuda a desenvolver neles uma consciência crítica e cidadã, o que, por sua vez, impacta positivamente no seu desempenho acadêmico e na sua formação integral. Além disso, como argumenta Cury (2002), a gestão democrática que inclui os alunos favorece a criação de uma cultura escolar mais inclusiva e participativa, essencial para a melhoria contínua da qualidade educacional. Portanto, a análise do impacto da gestão democrática na qualidade do ensino deve necessariamente considerar a participação ativa dos alunos como um indicador-chave para o sucesso dessas iniciativas.

Para iniciar a análise das respostas do Grupo de Alunos, elencamos a pergunta 11: *"Como a gestão educacional pode ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?"*, busca entender de que maneira a transparência e a prestação de contas podem fortalecer a confiança dos alunos e de seus responsáveis na gestão da escola promovendo uma maior qualidade na educação:

A1 - Mostra como e onde está sendo investido o dinheiro que o estado investe, e mostrar seus planos de ação.

A2 - Mostrando como e onde está sendo que está investido o dinheiro que os governo investe, e mostrar seus planos de ação.

A3 - Através da divulgação regular de informações sobre orçamento, projetos e decisões tomadas.

A4 - Por divulgação de seus feitos em murais das escolas, nas redes sociais, em bilhetes para os pais, mas em todas essas opções vier com o direito de avaliar para ver o grau de satisfatoriedade, se for bom, então bom, se for ruim, saber o porque para providenciar melhoras e para não ter corrupção (...).

As respostas dos alunos à pergunta 11 refletem uma preocupação comum com a transparência na gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao uso de recursos financeiros e à comunicação dos planos de ação. Alunos como A1 e A2 destacaram a importância de a escola mostrar como e onde os recursos estão sendo investidos, enquanto A3 sugeriu a divulgação regular de informações sobre orçamento, projetos e decisões. A4 trouxe uma perspectiva adicional, sugerindo não apenas a divulgação, mas também a inclusão de mecanismos de avaliação para que a comunidade possa expressar seu grau de satisfação e sugerir melhorias.

Nesta altura da pesquisa é possível perceber a semelhança, às vezes idêntica, nas respostas das entrevistadas A1 e A2 que compõem o Grupo de Alunos. Esse padrão pode ser justificado pelo fato de as duas alunas serem amigas próximas e, muito provavelmente, terem respondido à entrevista juntas. Essa situação pode ter influenciado suas respostas, levando-as a expressar opiniões muito similares ou até mesmo idênticas sobre as questões abordadas. Isso reflete como as relações pessoais podem moldar a percepção e o posicionamento dos entrevistados em relação aos temas discutidos, especialmente em contextos onde o diálogo e o compartilhamento de ideias entre amigos são comuns.

A análise dessas respostas do Grupo de Alunos aponta para a necessidade de práticas de transparência que vão além da simples comunicação de informações. É crucial que a gestão escolar crie canais de feedback onde alunos e responsáveis possam avaliar e questionar as ações tomadas. Isso reforça a ideia de que a gestão democrática deve ser participativa e inclusiva, envolvendo ativamente todos os membros da comunidade escolar.

Bartnik (2011) destaca que a transparência e a participação ativa são essenciais para a construção de um ambiente escolar colaborativo e de alta qualidade. Nesse contexto, a implementação de práticas de gestão que valorizem a transparência e a prestação de contas, como sugerido pelos alunos, pode contribuir significativamente para a melhoria da confiança na gestão escolar e, conseqüentemente, na qualidade do ensino. Além disso, essas práticas podem ajudar a construir um ambiente mais inclusivo, onde todos os atores escolares se sintam valorizados e motivados a participar ativamente das decisões que impactam a comunidade escolar.

A próxima questão analisada será a pergunta 14: *"Qual é o impacto dos grêmios estudantis na vida escolar e no envolvimento dos alunos nas atividades e decisões da escola?"*, examina o papel dos grêmios estudantis como uma forma concreta de participação democrática dentro da escola. O grêmio estudantil representa uma instância em que os alunos podem exercer diretamente sua cidadania, influenciando decisões que afetam a vida escolar e promovendo um maior engajamento nas atividades educacionais. Analisar o impacto dos grêmios estudantis permitirá avaliar se essas estruturas democráticas estão contribuindo para um ambiente escolar mais participativo e de maior qualidade educacional:

A1 - É importante, porque são através deles que os alunos são ouvidos.

A2 - É importante, porque são através deles que os alunos são ouvidos.

A3 - Tem um grande impacto, incentivando o envolvimento dos alunos em atividades extracurriculares, promovendo a representatividade estudantil e estimulando a participação nas decisões na escola.

A4 - Ainda foi bem pouco.

Essas questões são fundamentais para compreender como a gestão democrática pode influenciar a qualidade do ensino e a formação dos alunos, verificando se as práticas atuais com o intuito de melhorar a unidade escolar.

As respostas dos alunos revelam diferentes percepções sobre o impacto dos grêmios estudantis. A1 e A2 enfatizam que o grêmio é crucial porque oferece aos alunos a oportunidade de serem ouvidos, refletindo a importância da voz estudantil na escola, onde novamente, torna-se necessário destacar a indentação nas respostas fornecidas pelos entrevistados. A3 destaca que os grêmios têm um grande impacto ao incentivar o envolvimento dos alunos em atividades extracurriculares, promovendo a representatividade estudantil e estimulando a participação nas decisões escolares. Por outro lado, A4 reconhece a relevância dos grêmios, mas aponta que sua atuação ainda é limitada, sugerindo que há espaço para maior desenvolvimento e eficácia dessas organizações.

Freire destaca a importância da autonomia e da participação ativa dos indivíduos nos processos educativos, o que é fundamental para a construção de uma gestão democrática e inclusiva. Nas entrevistas o grêmio foi identificado como ambiente escolar que promove o diálogo, a participação crítica e a construção coletiva do conhecimento.

Paro (2016) também explora como a gestão democrática pode ser efetivada nas escolas públicas, discutindo as formas de participação dos diversos membros da comunidade escolar,

incluindo alunos em grêmios estudantis, o autor enfatiza a importância da gestão escolar que valoriza a participação popular como meio para melhorar a qualidade educacional.

A análise dessas respostas indica que, enquanto os grêmios estudantis têm o potencial de fortalecer a gestão democrática e melhorar a qualidade educacional, há uma necessidade de aprimorar e ampliar seu impacto. Para alcançar esse objetivo, a escola deve criar condições que incentivem a participação ativa dos alunos nos grêmios, proporcionando recursos e apoio adequados para que essas organizações possam exercer plenamente seu papel na vida escolar.

Quanto à transparência foi designada como um pilar fundamental para criar um ambiente de confiança, que por sua vez influencia diretamente a qualidade do ensino e o desempenho acadêmico dos alunos, permitindo identificar práticas que podem ser aprimoradas para garantir que a comunidade escolar esteja bem informada e envolvida nos processos decisórios.

6.4.4 Grupo de Pais ou Responsáveis

Nesta seção, o foco recai sobre o Grupo de Pais ou Responsáveis, que são essenciais na análise do impacto da gestão democrática sobre a qualidade do ensino e a formação dos alunos. A participação ativa dos pais e responsáveis é um indicador chave para avaliar a efetividade das políticas e práticas adotadas pela gestão escolar.

A gestão democrática, ao incluir os pais no processo decisório, não apenas fortalece a relação entre a escola e a comunidade, mas também contribui para um ambiente educacional mais colaborativo e transparente. Este grupo oferece uma perspectiva valiosa sobre como as decisões escolares afetam diretamente o desempenho acadêmico dos alunos, a satisfação e motivação dos professores, e a percepção dos próprios pais sobre a qualidade da educação oferecida.

De acordo com Libâneo (2004), a integração dos pais na gestão escolar é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, pois eles trazem um entendimento mais completo das necessidades e expectativas dos alunos. Essa visão é compartilhada por Paro (2016), que argumenta que a gestão democrática deve envolver todos os membros da comunidade escolar, garantindo que as decisões reflitam as realidades e desafios enfrentados por cada grupo.

Ao explorar as percepções e o feedback dos pais e responsáveis, esta análise busca identificar como a gestão escolar pode melhorar a qualidade do ensino ao fortalecer as estruturas democráticas, promovendo uma maior integração da comunidade escolar no processo

educacional. Assim, este grupo de pais e responsáveis torna-se essencial para compreender o impacto real das práticas democráticas na escola e para sugerir caminhos para sua ampliação e aprimoramento.

Primeiramente, a análise se debruça sobre a pergunta 14: "*Como membro do Conselho Escolar, quais são os maiores desafios para a participação dos pais na gestão da escola?*", visando identificar os obstáculos que os pais enfrentam ao participar do Conselho Escolar, elemento de extrema importância para promover qualidade na educação:

R1 - A falta de tempo devido aos compromissos profissionais e familiares, comunicação, falta de conhecimento da importância da participação ativa na gestão.

R2 - Dele estar presentes nas reuniões. Não faço parte do Conselho Escolar.

R3 - Interesse, jornada de trabalho, falta de acesso (geográfico) à escola.

R4 - Não participo do conselho escolar.

R5 - Conciliar a participação dos pais na escola com o horário de trabalho. Muitas vezes eles se encontram ausentes da escola por estarem trabalhando e é na família que o aluno busca suas principais referências.

R6 - Tempo para participar dos eventos da escola.

Ao entender esses desafios, a análise revelou como a falta de tempo impede a participação ativa dos pais e responsáveis, podendo prejudicar a qualidade do ensino e o processo decisório. A participação dos pais é um reflexo direto de como a gestão democrática está sendo implementada e como isso impacta a satisfação dos professores, o desempenho acadêmico dos alunos, e o feedback geral sobre a educação oferecida.

As respostas do Grupo de Pais e Responsáveis a esta pergunta revelam a percepção dos pais sobre os obstáculos que dificultam sua participação ativa na gestão escolar. R1 destaca que "alguns pais têm mais participação, enquanto outros enfrentam dificuldades devido ao tempo, trabalho e falta de informação". Isso indica que fatores externos e pessoais podem limitar a contribuição dos pais no ambiente escolar, o que pode impactar negativamente a qualidade da educação. A falta de engajamento dos pais pode resultar em uma gestão escolar que não reflete plenamente as necessidades e expectativas da comunidade.

A gestão democrática depende da integração e colaboração de todos os membros da comunidade escolar. Gomes (2012) argumenta que a diversidade e as desigualdades sociais são desafios a serem superados para garantir uma participação equitativa na escola. Portanto, a

percepção de R1 reflete esses desafios e ressalta a importância de criar condições que permitam uma participação mais ampla e inclusiva.

O denominador comum apontado por R1, R2, R5 e R6, destacam a falta de tempo devido a compromissos profissionais e familiares, a falta de conhecimento sobre a importância da participação, e questões logísticas, como dificuldades de acesso à escola. Esses obstáculos impactam diretamente a eficácia da gestão democrática, uma vez que a participação ativa dos pais é fundamental para garantir que a gestão escolar reflita as necessidades e expectativas da comunidade escolar. Segundo Cury (2002), a gestão democrática exige um esforço contínuo para incluir todos os membros da comunidade escolar nas decisões que moldam o ambiente educativo, sendo essencial para a qualidade educacional que essa inclusão seja fortalecida.

A ausência dos entrevistados R2 e R4 na participação do Conselho Escolar, levanta uma preocupação significativa sobre a efetividade da gestão democrática nas escolas. Quando pais e responsáveis não se envolvem ativamente nos processos decisórios, perde-se uma importante oportunidade de enriquecer a gestão escolar com perspectivas diversas e essenciais para a criação de um ambiente educativo inclusivo e responsivo às necessidades da comunidade.

A participação no Conselho Escolar é um reflexo do engajamento da comunidade escolar e da valorização das diferentes vozes na construção do ambiente educativo. Segundo Freire (1996), a educação é um ato de transformação que deve ser construído com a participação ativa de todos os envolvidos. A ausência dessa participação pode indicar uma falha na gestão em promover um ambiente verdadeiramente democrático e participativo, onde todos se sintam convidados e capacitados a contribuir.

Além disso, Libâneo (2004) reforça que a gestão democrática é um processo que deve incluir todos os segmentos da comunidade escolar, e a falta de participação de alguns grupos pode indicar a necessidade de revisar as práticas de comunicação e envolvimento desses membros. Para superar esse desafio, é fundamental que a escola adote estratégias mais inclusivas, como a flexibilização dos horários das reuniões do Conselho Escolar, a utilização de ferramentas de comunicação acessíveis, e a promoção de campanhas que conscientizem sobre a importância da participação no processo decisório.

Em suma, a não participação de alguns membros no Conselho Escolar compromete a construção de uma gestão democrática efetiva e, por extensão, a qualidade da educação oferecida. Portanto, é crucial que a gestão escolar tome medidas proativas para envolver todos os membros da comunidade, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões que impactam a vida escolar.

Assim, a análise dos dados indica a necessidade de implementar estratégias que facilitem e incentivem a participação dos pais, como a flexibilização de horários para reuniões e o uso de plataformas digitais para comunicação. Além disso, programas de conscientização sobre a importância da participação dos pais podem ser eficazes para superar os desafios identificados. Essas medidas são fundamentais para garantir uma gestão mais inclusiva e, conseqüentemente, uma melhoria na qualidade da educação oferecida.

A próxima questão analisada durante as entrevistas é a pergunta 15: *"Você percebe alguma diferença na participação dos diversos membros da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões escolares e como isso pode ser melhorado?"*. Esta questão explora a integração de pais, alunos e professores no processo decisório da escola com o objetivo de impactar a qualidade na educação:

R1 - Sim, é comum perceber a diferença na participação dos membros da comunidade. Alguns pais têm mais participação, outros têm dificuldade de participar devido ao tempo, trabalho, falta de informação (...).

R2 - Vejo que poucos pais se envolvem, na maioria das vezes, são os professores e grupo gestor que estão mais envolvidos.

R3 - Os professores precisam ter suas opiniões ouvidas para recuperarem a autonomia sobre os alunos (...).

R4 - Percebo que poucos pais participam, em diversas vezes as decisões escolares são tomadas mais pelo grupo gestor, professores e alguns pais.

R5 - Sim. É muito importante que os membros da comunidade escolar demonstrem interesse em tudo no que diz respeito à escola para que o estudante perceba que estudar é algo prazeroso e indispensável para a vida, melhorando, com isso, o interesse pelos estudos. Sugestão: Promover palestras educativas e convidar os pais para participarem.

R6 - Não respondeu a esta pergunta em específico.

A análise desta pergunta permitiu identificar possíveis desequilíbrios na participação dos diferentes grupos, o que pode afetar a qualidade educacional. A percepção sobre como melhorar essa participação é fundamental para aprimorar a gestão democrática, visando um impacto positivo na motivação dos professores, no desempenho dos alunos, e na satisfação geral com a educação oferecida.

As respostas revelam uma diferença significativa na participação dos membros da comunidade escolar, o que pode criar desequilíbrios que afetam a qualidade educacional. R2 observa que "poucos pais se envolvem, sendo os professores e o grupo gestor os mais envolvidos", enquanto R3 menciona que "os professores precisam ter suas opiniões ouvidas para recuperarem a autonomia sobre os alunos". Essa diferença de participação sugere que, embora os professores e gestores estejam mais presentes nas decisões escolares, os pais, que são uma parte vital da comunidade, estão sub-representados.

Segundo Cury (2005), a gestão democrática da educação exige igualdade e respeito às diferenças, onde todos os membros da comunidade escolar devem ter oportunidades iguais de participação. A percepção de que os pais participam menos sugere que a gestão escolar precisa adotar medidas para incentivar e facilitar a participação parental, como sugere R5, que recomenda "promover palestras educativas e convidar os pais para participarem". Isso não apenas melhora a participação dos pais, mas também reforça a ideia de que a educação é um esforço coletivo, com impacto direto na motivação dos alunos e na qualidade da educação oferecida.

Em suma, as respostas às perguntas 14 e 15 destacam a importância da participação equitativa e inclusiva de todos os membros da comunidade escolar na gestão democrática. Essa participação é essencial para garantir uma educação de qualidade, que atenda às necessidades de todos os envolvidos e que contribua para o desenvolvimento pleno dos alunos. Como enfatiza Alarcão e Tavares (2003), a supervisão pedagógica deve ser um processo de desenvolvimento e aprendizagem para toda a comunidade escolar, onde a gestão democrática desempenha um papel central.

Portanto, as análises mostram que a integração efetiva dos pais e de outros membros da comunidade no processo decisório é crucial para aprimorar a qualidade educacional, promovendo uma gestão mais democrática e participativa. O principal dado encontrado nas entrevistas do Grupo de Pais e Responsável é a sub-representação dos pais nas decisões escolares, em contraste com a maior participação de professores e gestores, o que indica um desequilíbrio na gestão democrática. Para resolver essa questão, é sugerido implementar políticas que promovam a inclusão e facilitem a participação dos pais, como a realização de palestras educativas e encontros específicos para envolver os pais, reforçando a importância de sua contribuição no ambiente escolar. Isso não só ampliaria a participação popular, mas também fortaleceria as estruturas democratizantes dentro da escola.

As perguntas feitas durante a entrevista foram fundamentais para avaliar como a gestão democrática está influenciando a qualidade educacional, ao garantir a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões que afetam diretamente o ambiente educacional.

6.4.5 Resumo da 4ª categoria

A análise dos dados coletados na Categoria 4 revela uma percepção geral de que a gestão democrática tem o potencial de melhorar significativamente a qualidade educacional, desde que todos os segmentos da comunidade escolar estejam plenamente envolvidos. Os professores, gestores, alunos e pais ou responsáveis reconhecem a importância de uma gestão inclusiva e colaborativa, que valorize as contribuições de cada grupo para a construção de um ambiente escolar mais equitativo e voltado para o sucesso dos alunos.

No que se refere ao desempenho acadêmico dos alunos, ficou claro que a participação ativa dos alunos e dos pais em decisões escolares está correlacionada com melhores resultados educacionais. No entanto, um dos principais desafios identificados é a falta de engajamento de alguns membros da comunidade escolar, especialmente os pais, que muitas vezes enfrentam barreiras como a falta de tempo e conhecimento sobre a importância de sua participação. A obra de Libâneo (2004) e Cury (2002) reforça a necessidade de desenvolver políticas inclusivas que incentivem essa participação, garantindo que todos tenham voz no processo decisório.

A satisfação e motivação dos professores também foram temas centrais na análise. Professores que se sentem valorizados e incluídos nas decisões tendem a estar mais motivados, o que, por sua vez, reflete-se na qualidade do ensino oferecido. Para Veiga (2009), a integração dos professores nas decisões pedagógicas é crucial para uma gestão democrática eficaz, sendo um elemento fundamental para a coesão do corpo docente e o sucesso das práticas educacionais.

O feedback dos pais ou responsáveis apontou para a necessidade de maior transparência e comunicação eficaz por parte da gestão escolar. As práticas de prestação de contas, quando bem implementadas, podem aumentar a confiança dos pais na escola, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e propício ao desenvolvimento dos alunos. Bartnik (2011) enfatiza que a transparência é um pilar da gestão democrática e deve ser aprimorada para engajar os pais de forma mais eficaz.

A análise demonstra que a integração da comunidade escolar no processo decisório é essencial para a ampliação das estruturas democratizantes. No entanto, a participação desigual dos diferentes grupos indica a necessidade de políticas mais robustas e estratégias específicas

para garantir que todos os membros da comunidade escolar possam contribuir de forma significativa. A criação de espaços de diálogo contínuo, como sugerido por Santana e Bulgareli (2023), e a implementação de práticas pedagógicas que valorizem a autonomia e a participação ativa são caminhos fundamentais para alcançar uma gestão democrática mais eficaz e uma educação de qualidade.

Essa síntese destaca a necessidade de um esforço contínuo para superar os desafios identificados e fortalecer as estruturas democratizantes na escola, assegurando que a gestão democrática se traduza em melhorias tangíveis na qualidade do ensino e na formação integral dos alunos.

CONCLUSÕES

A promoção de uma cultura organizacional que valorize a colaboração, a comunicação eficaz e o desenvolvimento de mecanismos de participação ativa são estratégias eficazes para fortalecer a democracia no ambiente escolar. O objetivo geral deste estudo teve como foco analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. A partir das entrevistas abertas e observações realizadas e as análises dos paradigmas interpretativos, foi possível constatar que, embora a gestão democrática apresente benefícios, como o aumento da participação de alunos, pais e professores no processo decisório, sua implementação enfrenta desafios significativos.

Este trabalho teve 3 objetivos específicos foram observados: **Objetivo 01: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática:** A pesquisa evidenciou que a gestão democrática nas escolas depende fortemente da participação ativa da comunidade escolar, incluindo pais, professores e alunos. Os resultados indicam que a presença de conselhos escolares e reuniões periódicas fortalece essa integração, promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo. No entanto, barreiras como a falta de engajamento de alguns pais e a distância física em áreas rurais limitam essa participação, destacando a necessidade de medidas que incentivem uma maior aproximação entre a escola e a comunidade.

Enquanto o Objetivo 02: Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola: A análise apontou diversas dificuldades, incluindo a resistência à mudança por parte de alguns gestores e professores acostumados com modelos centralizados, a falta de capacitação adequada para todos os envolvidos e limitações de recursos materiais e humanos. Estes fatores comprometem a eficácia da gestão democrática e a capacidade de engajar a comunidade escolar no processo decisório.

Já quando tratado o objetivo 03: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e favorecer o exercício da participação popular: A pesquisa demonstrou que a gestão democrática, quando bem implementada, pode ampliar as estruturas de participação popular, criando um ambiente mais inclusivo.

A pesquisa demonstrou que a gestão democrática, quando bem implementada, tem um impacto positivo na qualidade da educação, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo, que favorece o desempenho acadêmico dos alunos, isso ficou comprovado nas

falas dos alunos e professores. No entanto, fica evidente que para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, é necessário investir em capacitação contínua dos gestores e professores, além de garantir os recursos adequados para viabilizar a participação ativa da comunidade escolar em todas as etapas do processo educativo.

O principal obstáculo identificado foi a resistência à mudança por parte de alguns gestores e professores, que ainda operam sob práticas centralizadoras e autoritárias. Essa resistência, somada à falta de capacitação adequada para atuar em um ambiente democrático, compromete a efetividade da gestão participativa. No entanto, nas escolas onde essa forma de gestão foi mais consolidada, observou-se um ambiente mais inclusivo e colaborativo, com maior envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Deste forma, podemos apontar que este trabalho, evidencia a implementação efetiva da gestão democrática para promover a participação da comunidade escolar e melhorar a qualidade da educação pública foi, em grande parte, alcançada. O estudo destacou ainda que a gestão democrática requer a criação de canais participativos que permitam a inclusão de pais, alunos, professores e outros membros da comunidade no processo decisório da escola. Esses canais incluem conselhos escolares e fóruns de discussão, que são essenciais para garantir a colaboração ativa de todos os envolvidos.

Nesse contexto, a pergunta central da pesquisa trata-se de **como a gestão educacional democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas?**

Notou-se que implementação eficaz da gestão educacional democrática é fundamental para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. O estudo realizado no Colégio Estadual José Cândido Rosa evidenciou que a gestão democrática, quando fundamentada em mecanismos de participação efetiva, como conselhos escolares e reuniões frequentes com pais e alunos, cria um ambiente em que cada segmento da comunidade escolar é valorizado e ouvido. Esse modelo participativo fortalece o processo educativo ao promover o diálogo e a colaboração entre gestores, professores, estudantes e responsáveis, permitindo uma educação mais alinhada às reais necessidades da comunidade.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP), ao ser construído coletivamente, destaca-se como um instrumento crucial nesse processo, pois orienta as práticas pedagógicas e administrativas de forma transparente, refletindo os valores e metas compartilhados pela comunidade. A elaboração participativa do PPP assegura que os projetos escolares atendam às expectativas dos

diferentes atores envolvidos e proporciona uma estrutura sólida para a execução e acompanhamento das iniciativas educacionais.

Assim, para que a gestão democrática alcance seu pleno potencial, é necessário investir na capacitação dos gestores e educadores, habilitando-os a implementar práticas colaborativas e administrar os recursos de maneira eficiente. A superação dos desafios inerentes a essa gestão requer comprometimento e a criação de um ambiente acolhedor e inclusivo, que valorize a diversidade e promova a equidade educacional. Assim, a gestão educacional democrática não apenas melhora a qualidade do ensino, mas também contribui para a formação de cidadãos conscientes e participativos, essenciais para o fortalecimento da sociedade.

Desse modo, o estudo reforça a necessidade de superação de vários desafios para a implementação eficaz da gestão democrática no Colégio Estadual José Cândido Rosa, em Aragoiânia-GO, especialmente no que diz respeito à participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar.

Observamos que a gestão democrática foi mais consolidada, o ambiente era mais inclusivo e colaborativo, permitindo uma maior integração entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo. Contudo, a pesquisa também evidenciou que a falta de capacitação contínua dos profissionais, além de recursos limitados, compromete a efetividade da gestão democrática. Investimentos na formação e em mecanismos que facilitem a participação ativa dos pais, professores e alunos são essenciais para que os benefícios da gestão democrática possam ser realizados.

Entretanto, o estudo também identificou obstáculos significativos um dos maiores desafios observados foi a **falta de engajamento dos pais** e da comunidade escolar no processo decisório, uma barreira significativa para a efetiva gestão democrática. Muitos pais, por diversos motivos, não participam ativamente, o que enfraquece a integração necessária para a construção de um ambiente escolar verdadeiramente inclusivo. Esta pesquisa também traz **falhas de comunicação** entre a gestão escolar e os membros da comunidade, o que dificulta a implementação das sugestões e a participação plena nos processos decisórios.

Outro ponto levantado foi a **cultura organizacional hierárquica** que ainda prevalece em muitas escolas, criando obstáculos à adoção de práticas mais participativas. A falta de recursos e a estrutura centralizada impedem que as escolas tenham a flexibilidade necessária para adaptar suas práticas de gestão às demandas da comunidade escolar, o que afeta diretamente o sucesso da gestão democrática. Estes fatores apontam para a necessidade de

mudanças estruturais e culturais para que a gestão democrática possa ser implementada de forma eficaz e produzir resultados significativos.

Portanto, a gestão educacional democrática se apresenta como uma ferramenta poderosa para o fortalecimento da participação e para a promoção de um ambiente escolar mais justo e igualitário, desde que sejam superados os desafios estruturais e culturais que ainda limitam sua aplicação.

SUGESTÕES

A gestão democrática nas escolas tem sido amplamente reconhecida como um fator crucial para promover um ambiente educacional inclusivo, participativo e eficaz. Nesse contexto, a participação de gestores, professores, pais, alunos e da comunidade em geral é essencial para a construção de um espaço educacional mais colaborativo e justo. Diante disso, algumas estratégias podem ser sugeridas para fortalecer essa prática.

Portanto, sugere-se:

Formação continuada de gestores e professores: Implementar programas de capacitação que preparem os profissionais da educação para a gestão democrática, com foco em práticas colaborativas e participativas.

Incentivo à participação dos pais e da comunidade: Desenvolver estratégias para engajar os pais e a comunidade escolar, como reuniões frequentes, eventos comunitários e campanhas de conscientização sobre a importância da participação ativa.

Melhoria da comunicação interna: Criar canais de comunicação mais eficazes entre a gestão escolar, professores, pais e alunos, utilizando tecnologias digitais e encontros presenciais para compartilhar informações e decisões.

Flexibilização das práticas de gestão: Adaptar as práticas de gestão às necessidades locais de cada escola, permitindo que gestores e professores tenham maior autonomia para implementar ações específicas que promovam a participação ativa da comunidade.

Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Reforçar o papel dos Conselhos Escolares como espaço de tomada de decisões coletivas, promovendo sua atuação como mecanismo central de gestão democrática nas escolas.

Apoio político e institucional: Garantir um compromisso político que assegure a continuidade das práticas de gestão democrática nas escolas, incluindo leis e diretrizes que incentivem a participação ativa da comunidade escolar.

REFERÊNCIA

- Alarcão, I., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- de Azevedo, C. M. M. (2004). *Anti-racismo e seus paradoxos: reflexões sobre cota racial, raça e racismo*. Annablume.
- Andrade, F. F. D. (2003). *O método de melhorias PDCA* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- de Araujo, J. A. P. (2022). A importância de uma gestão escolar democrática. *Revista Primeira Evolução*, 1(24), 47-50.
- Antunes de Oliveira, G. L., e Mendes da Silva, I. (2023). A gestão democrática na prática de Conselho Estadual de Educação do Estado do Espírito Santo. *Roteiro*, 48.
- Bartnik, H. L. S. (2011). *Gestão educacional* (1a ed.). Curitiba: Ibopex.
- Barcella, J. L. B. (2023). A gestão democrática no ensino: elementos para pensar o gestor escolar. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 13, 1-10.
- Bordignon, G. (2004). *Gestão democrática da escola cidadã. Ensino Médio: Ciência, Cultura e Trabalho*, 291-313. Brasília, DF: MEC/SEMTEC.
- Brasil. Ministério da Educação. (2001). *Plano Nacional de Educação (PNE)*. Lei Federal n.º 10.172, de 9/01/2001. Brasília: MEC.
- Brasil. Ministério de Educação e Cultura. (2001). LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.
- Brito, R. O. (2013). *Gestão e comunidade escolar: Ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum*. Brasília: Liber Livro.
- Botelho, G., e Silva, L. G. A. (2022). Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. *Jornal de Políticas Educacionais*, 16.
- Campos, M. S. e Reis, D. S. (2009). Metodologias do trabalho social no CRAS. *CRAS: Marcos Legais, Capacita CRAS*, 1, 41-70.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Paris: Presses universitaires de France.
- Campoy, A. T. J. (2016). *Metodología de la investigación científica. Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Asunción, Paraguay: Marben Editora e Gráfica S.A.
- Campoy, A. T. J. (2018). *Metodología de la investigación científica: Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación*. Asunción, Paraguay: Marben Editora e Gráfica S.A.

- Cária, N. P. e Garroni, M. L. (2011). *O gestor escolar e a função educativa*. Recuperado de <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-gestor-escolar-e-a-funcao-educativa-4993639.html>
- Córdova, R. S. e Donoso, E. L. (2019). Metodologia de enseñanza indagatoria para la promocion de aprendizaje significativo en fundamentos de la teoría cuántica. *Brazilian Journal of Development*, 5(1), 699-717.
- Cook-Sather, A., Salmeron¹, D., & Smith, T. (2024). Pedagogical partnerships. *Centering Humanism in STEM Education*, 42.
- Cury, C. R. J. (2002). Gestão democrática da educação: Exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 18.
- Cury, C. R. J. (2005). *Direito à educação: Direito à igualdade, direito à diferença*. *Cadernos de Pesquisa*, (116), 245-262.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista portuguesa de educação*, 16(2), 221-236.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. In *Introdução à Teoria geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (pp. 634-634).
- Dourado, L. F. (2013). A formação de professores e a base comum nacional¹: questões e proposições para o debate. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 29(2).
- Dourado, L. F. e Oliveira, J. F. D. (2014). Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e os impactos nas políticas de regulação e avaliação da educação superior. *A BNCC na contramão do PNE, 2024*, 38-43.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.
- da Hora, D. L. (1994). *Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva*. Papyrus Editora.
- Silva, I. F. M. D. (2019). *A participação da gestão e da comunidade escolar no âmbito do programa dinheiro direto na escola-pdde*.
- da Silva, E. R. (2020). Gestão escolar democrática no MST: a Escola Eduardo Galeano. *Retratos da Escola*, 14(29), 491-510.
- da Silva, F. K. R. (2022). *Protagonismo juvenil na gestão democrática da escola: Reflexões e possibilidades*. *Ensino em Perspectivas*, 3(1), 1-12.

- Silva, M. A. (2023). *A educação fortalece a democracia: Gestão democrática na escola pública*. Humanas em Perspectiva, 8.
- Dantas, S. (2022). *Gestão democrática: Participação da comunidade escolar*. Editora Dialética.
- Oliveira, J. F., & Leal, D. A. (2020). *Gestão e transparência na administração pública: Um estudo da Escola Municipal Belarmino Pinto no município de Itiúba–Bahia*. Brazilian Journal of Development, 6(10), 78345-78356.
- Oliveira, S. V.; Santos, L. S. e Santos, P. B. (2022). Gestão democrática e seus reflexos na educação de jovens e adultos. *Revista Campo do Saber*, 8(2).
- Sousa B. M. (2023). *Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 6, 85-109.
- Dourado, L. F. (2013). *Sistema nacional de educação, federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica*. *Educação & Sociedade*, 34(124), 761-785. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300007>
- Fernandes, F. R. e Sousa, F. G. A. (2021). Gestão escolar da teoria à prática. *Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Revista Pemo*, 3(2), e324562.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Ferreira N. J. L., e Araújo, J. N. G. D. (2014). Gestão e subjetividade no SUS: o enfrentamento de impasses em tempos neoliberais. *Psicologia & Sociedade*, 26, 675-684.
- Giaretta, P. F. e França B. L. F. (2019). *A gestão democrática da escola pública a partir do olhar dos professores do ensino fundamental*. Brazilian Journal of Development, 5(9), 15267-15280.
- Guimarães, U. A.; Roque, S. M.; Amaral, R., D. C. Paula. M. V. (2023). Gestão Escolar: Principais Conceitos de como Desenvolver um Modelo de Ensino Utilizando Tecnologias. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 4(2), e422782-e422782.
- Guedes, N. C. (2021). A importância do Projeto Político Pedagógico no processo de democratização da escola. *Ensino em Perspectivas*, 2(2), 1-15.
- Garcia, P. S. e Miranda, N. A. (2017). A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. *Revista ibero-americana de estudos em educação*, 12(4), 2210-2230.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa (4a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, N. L. (2012). *Desigualdades e diversidade na educação*. *Educação & Sociedade*, 33(120), 687-693. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000300002
- Hargreaves, A. e Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of professional capital and community*, 5(3/4), 327-336.
- Jennings, P. A., e Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of educational research*, 79(1), 491-525.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. D. A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 310.
- Lakatos, E. M., e Marconi, M. D. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*.
- Lima, M. A. B. (2021). *As estratégias do Plano Nacional de Educação para a efetivação da gestão democrática*. *Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais*, 5, 41-41.
- Leithwood, K. e Louis, K. S. (Eds.). (2021). *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
- Lima, Y. F. C. D. (2023). *Cultura autoritária brasileira e gestão (anti) democrática da escola: contribuições da pedagogia freireana*.
- Lakatos, E. M., e Marconi, M. D. A. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática (5a ed.)*. Goiânia: Editora Alternativa.
- León, J. (2019). *Resistência às mudanças sociais: uma visão crítica da democracia brasileira*.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (Eds.). (2021). *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Kalkan, Ü., Altınay, F., Altınay, Z., Dagli, G. e Dağlı, A. (2020). A relação entre os estilos de liderança dos administradores escolares, a cultura escolar e a imagem organizacional. *Sage Open*, 10 (1), 21582440 <https://doi.org/10.11/2158244020902081>
- Kauark, F. S.; Manhães, F. C, e Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: guia prático*.

- Maximiano, A. C. A. (2008). *Introdução à administração* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mantoan, M. T. E. (2015). *Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?*. Summus Editorial.Oliveira,
- Monteiro, G. e Lucas, E. D. O. (2019). Dados científicos abertos: identificando o papel das políticas de gestão e das agências de fomento. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, Curitiba*, 8(1), 13-20.
- Oliveira J. F., Moraes, K. N., & Dourado, L. F. (2017.). *Gestão escolar democrática: Definições, princípios, mecanismos de sua implementação*.
- Martinelli, M. A. R. e Perrude, M. R. S. (2016). *Os desafios da diversidade para a gestão escolar*. Universidade Estadual de Londrina.
- Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Hucitec.
- Mello, M. D. (2024). *Fundamentos da gestão escolar*. Educação.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2, 58-59.
- Morgan, K. V. e Najjar, J. N. V. (2020). *Na contramão da gestão democrática: Políticas educacionais no Brasil a partir de 2016*. Roteiro, 45.
- Moura, E. O. D. e Bispo, M. D. S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28, 135-163.
- Moniz, S. S. D. O. R., Camelo, E. R. G., Santos, N. M. e Santos, J. L. B. (2023). Tendências e desafios na gestão das relações entre professores e gestores em escolas públicas. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 4(11), e4114303-e4114303.
- Marconi, M. D. A. e Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Marino, S. e Postolski, G. (2006). Relaciones peligrosas. Los medios y la dictadura entre el control, la censura y los negocios. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura (ISSN: 1518-2487)*, 8(1).
- Silva, H. (2022). Revisão de literatura: gestão escolar democrática para a educação brasileira. In *CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO* (Vol. 6, p. 24).

- Neto, P. B. O. S. (2018). A Gestão Democrática e sua importância para alcançarmos a melhora na qualidade de ensino e participação da sociedade. *Revista Praxis Pedagógica*, 1(3), 93-103.
- Oliveira, M. (2016). *O papel do conselho de classe na escola pública atual*. Recuperado de <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2199-6.pdf>
- Oliveira, J. F., Libâneo, JC, & Toschi, MS (2017). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez Editora.
- Ross, D. D. (1982, December). Competency based education: Understanding a political movement. In *The Educational Forum* (Vol. 46, No. 4, pp. 483-490). Taylor & Francis Group.
- Reynolds, N. (2022). A crise humanitária na Ucrânia. Enfermeiros de todo o mundo podem e devem se unir para ajudar. *Revista latino-americana de enfermagem*, 30, e3661.
- Ribeiro, R. M. D. C. e Nardi, E. L. (2018). Bases normativas e condições político-institucionais da gestão democrática em sistemas municipais de ensino do estado do Piauí. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(98), 7-31.
- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública*. Editora Cortez.
- Prodanov, C. C. e De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Pinto, D. M. (2024). *Consciência e memória* (Vol. 20). WMF Martins Fontes.
- Santana, J. N. e Bulgareli, P. S. S. (2023). *Gestão democrática em discussão: A sua importância no contexto do Projeto Político Pedagógico (PPP)*. Editora Licuri, 227-240.
- Santos, J. L. S.; Santana, F. A.; Serafim, C. S.; Freitas, L. R.; Silva Oliveira, W. L.; Melo, M. V. S. e Neves, G. B. C. (2021). Enfrentamento a covid-19: importância da educação permanente em serviços de saúde. *Revista Eletrônica Acervo Enfermagem*, 13, e8669-e8669.
- Sánchez Rodríguez, J. C. (2019). *Gestión democrática en las escuelas*. *Revista de Educación*, 38(3), 299-318.
- Souza, Â. R. D. (2009). Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, 25, 123-140.
- Souza, R., Garcia, M. e Nunes, C. (2023). Oficinas de Formação para Gestores Escolares: a Gestão Democrática e a Dimensão Pedagógica. *Revista Interacções*, 19(65), 1-18.
- Silveira, R. B., e Coelho, T. C. (2018). *Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar*.

- Sousa, B. M. (2023). Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. *Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 6, 85-109.
- Santos, R. M. e Garcia, M. L. e Júnior, L. M. P. B. (2024). A gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases da Educação após a Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. *Revista de Direito Social e Políticas Públicas*, 9 (2).
- Santos, B. S. D. (2022). *Gestão Democrática nos Institutos Federais de Educação*, Ciência e Tecnologia.
- Salman, M., Ganie, S. A. e Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-017>
- Turato, E. R. (2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: Definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Revista de Saúde Pública*, 39, 507-514.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, I. C. e Vasconcelos, F. (2002). Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 64-78.
- Vasconcellos, M. T. L. D., Silva, P. L. D. N., Pereira, A. P. E., Schilithz, A. O. C., Souza Junior, P. R. B. D., e Szwarcwald, C. L. (2014). Desenho da amostra Nascir no Brasil: pesquisa nacional sobre parto e nascimento. *Cadernos de saúde pública*, 30, S49-S58.
- Van Der Veer, R., & Valsiner, J. (1996). *Vygotsky-uma síntese*. Edições Loyola.
- Veiga, I. P. A. (2004). *Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico* (3ª ed.). Campinas: Papirus.
- Vieira, J. D. A. V. e Santos, J. R. (2023). Desafios na construção coletiva da identidade da escola: contribuições do projeto político pedagógico e da gestão democrática. *Revista eletrônica pesquiseduca*, 15(37), 161-184.
- Veiga, I. P. A. (2009). *Projeto político-pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade*. Retratos da Escola, 3(4).
- Vieira, J. D. A. V. e Santos, J. R. (2023). Desafios na construção coletiva da identidade da escola: contribuições do projeto político pedagógico e da gestão democrática. *Revista eletrônica pesquiseduca*, 15(37), 161-184.

ANEXOS

Anexos 01- Formulário de validação dos instrumentos dos alunos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACULTAD DE CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

MESTRANDA: Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

TUTORA: Prof.^a Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante

Prezado (a) Alunos (a),

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar. **Problemática:** A gestão educacional democrática em escolas públicas é fundamental para lidar com desafios como recursos limitados, burocracia e disparidades sociais. Esta pesquisa de mestrado investigará seu impacto nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, buscando compreender sua inovação, desafios e influência na equidade educacional. A questão central é: Como implementar efetivamente a gestão democrática para promover a participação da comunidade escolar e melhorar a qualidade da educação pública? **Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. As questões 1 a 5, são respaldadas no **1º Objetivo específico: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais, alunos e professores.** As questões 6 a 9, possui como base o **2º Objetivo: Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.** As questões 10 a 14 ressalta investigações com relação ao **3º objetivo específico: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.** Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos**

referentes a cada uma delas, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA ALUNOS	Sim	Não	?	Sim	Não	?
1. Pra você o que é gestão democrática escolar?						
2. Como você identifica através das observações a gestão democrática na escola?						
3. Como você percebe a participação dos seus colegas na tomada de decisões da escola?						
4. Como você avalia participação dos seus colegas nas decisões ativas e discussões do funcionamento escolar?						
5. Como a opinião dos alunos são levadas em consideração nas decisões escolares?						

6. Qual é a importância da gestão democrática na escola, na sua opinião?						
7. Como você acha que a falta de apoio e engajamento dos pais e responsáveis pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola?						
8. Quais são, os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?						
9. De que maneira você verifica a legislação específica sobre a gestão democrática na educação?						
10. Quais medidas mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?						
11. Como a gestão educacional pode ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?						
12. Como você descreveria o processo de tomada de decisão na escola e a participação dos diferentes membros da comunidade escolar nesse processo?						
13. Como você percebe as diferenças dos participantes diversos da comunidade escolar (pais, alunos, professores), nas decisões escolares?						

14. Qual o impacto dos grêmios estudantis na vida escolar e no envolvimento dos alunos nas atividades e decisões da escola?						
---	--	--	--	--	--	--

Mestranda	Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues
Orientador(a)	Prof ^ª . Dr. ^ª Marta Suely Alves Cavalcante

DADOS DO AVALIADOR

Nome completo			
Formação			
Instituição de Ensino			
Local	Brasil	Data	
Assinatura do Avaliador (a)			

ANEXO 2

Formulário de validação do instrumento dos professores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACULTAD DE CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

MESTRANDA: Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

TUTORA: Prof.^a Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante

Prezado (a) Professor (a),

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar. **Problemática:** A gestão educacional democrática em escolas públicas é fundamental para lidar com desafios como recursos limitados, burocracia e disparidades sociais. Esta pesquisa de mestrado investigará seu impacto nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, buscando compreender sua inovação, desafios e influência na equidade educacional. A questão central é: Como implementar efetivamente a gestão democrática para promover a participação da comunidade escolar e melhorar a qualidade da educação pública? **Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. As questões 1 a 4, são respaldadas no **1º Objetivo específico: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais, alunos e professores.** As questões 5 a 10, possui como base o **2º Objetivo: Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.** As questões 11 a 14 ressalta investigações com relação ao **3º objetivo específico: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.** Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos**

referentes a cada uma delas, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA PROFESSORES	Sim	Não	?	Sim	Não	?
1. Pra você o que é gestão democrática escolar?						
2. Qual é a importância da gestão democrática na escola?						
3. Como você percebe a participação dos seus colegas professores nas decisões que afetam a escola?						
4. Dê que maneira você acha que os professores, contribui com suas opiniões nas decisões escolares?						
5. De que forma a gestão escolar leva em consideração as opiniões de todos os participantes da comunidade escolar?						
6. De que maneira você observa a participação dos professores na criação de uma gestão democrática escolar?						
7. Como você acha que a falta de apoio e engajamento da comunidade escolar pode						

dificultar a implementação da gestão democrática na escola?						
8. Quais são, os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?						
9. Como você avalia a legislação específica do estado ou município sobre gestão democrática na educação?						
10. Quais os desafios que você enxerga para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?						
11. Como a gestão educacional pode ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?						
12. Como você descreveria o processo de tomada de decisão na escola e a participação dos diferentes membros da comunidade escolar nesse processo?						
13. Como você descreveria a dinâmica de participação dos diferentes membros da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e coordenadores, nas decisões escolares?						

Mestranda	Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues
Orientador(a)	Prof ^ª . Dr. ^ª Marta Suely Alves Cavalcante

DADOS DO AVALIADOR

Nome completo			
Formação			
Instituição de Ensino			
Local	Brasil	Data	
Assinatura do Avaliador (a)			

ANEXO 3

Formulário de validação do instrumento dos coordenadores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACULTAD DE CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

MESTRANDA: Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

TUTORA: Prof.^a Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante

Prezado (a) Coordenador (a),

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar. **Problemática:** A gestão educacional democrática em escolas públicas é fundamental para lidar com desafios como recursos limitados, burocracia e disparidades sociais. Esta pesquisa de mestrado investigará seu impacto nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, buscando compreender sua inovação, desafios e influência na equidade educacional. A questão central é: Como implementar efetivamente a gestão democrática para promover a participação da comunidade escolar e melhorar a qualidade da educação pública? **Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. As questões 1 a 4, são respaldadas no **1º Objetivo específico: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais, alunos e professores.** As questões 5 a 8, possui como base o **2º Objetivo: Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.** As questões 9 a 12 ressalta investigações com relação ao **3º objetivo específico: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.** Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos**

referentes a cada uma delas, além da clareza na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA COORDENADORES	Sim	Não	?	Sim	Não	?
1. Pra você o que é gestão democrática Escolar?						
2. Dê que maneira a Coordenação pedagógica recebe a participação e contribuições dos membros da comunidade escolar (pais, professores e Alunos)?						
3. Como você percebe a participações dos coordenadores para a formação de uma gestão democrática?						
4. Como você percebe a consideração das opiniões de todos os participantes da comunidade escolar pelo gestor escolar?						
5. Quais são, os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?						
6. Dê que maneira a coordenação pedagógica vem contribuindo para formação de uma gestão democrática mais ativa?						

7. Como você acha que a falta de apoio e engajamento de toda comunidade escolar pode dificultar a implementação da gestão democrática na escola?						
8. De que forma o seu estado ou município especifica leis ou diretrizes sobre a gestão democrática na educação?						
9. Quais medidas você acredita serem mais eficazes para promover a participação da comunidade escolar na gestão democrática?						
10. Como a gestão contribui para ser mais transparente e prestar contas de forma eficaz para a comunidade escolar?						
11. Como membro da gestão escolar, quais são os maiores desafios para a participação dos profissionais da educação na gestão de sua escola?						
12. Como você descreveria a participação dos diferentes membros da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões escolares da escola?						

Mestranda	Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues
Orientador(a)	Prof ^a . Dr. ^a Marta Suely Alves Cavalcante

DADOS DO AVALIADOR

Nome completo			
Formação			
Instituição de Ensino			
Local	Brasil	Data	

Assinatura do Avaliador (a)	
--------------------------------	--

ANEXO 4 - Validação do Instrumento dos Pais ou Responsáveis



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACULTAD DE CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

MESTRANDA: Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

TUTORA: Prof.^a Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante

Prezado (a) Pais (a),

Este formulário destina-se à **validação** do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar. **Problemática:** A gestão educacional democrática em escolas públicas é fundamental para lidar com desafios como recursos limitados, burocracia e disparidades sociais. Esta pesquisa de mestrado investigará seu impacto nas práticas pedagógicas e nos resultados educacionais, buscando compreender sua inovação, desafios e influência na equidade educacional. A questão central é: Como implementar efetivamente a gestão democrática para promover a participação da comunidade escolar e melhorar a qualidade da educação pública? **Objetivo geral da Pesquisa:** Analisar como a gestão democrática pode ser implementada de maneira eficaz para fomentar a participação ativa da comunidade escolar e aprimorar a qualidade da educação nas escolas públicas. As questões 1 a 6, são respaldadas no **1º Objetivo específico: Conhecer a integração da comunidade escolar no processo decisório da gestão educacional democrática, visando a integração ativa de pais, alunos e professores.** As questões 7 a 11, possui como base o **2º Objetivo: Identificar os principais obstáculos para implementação efetiva da gestão educacional democrática na escola.** As questões 12 a 15 ressaltam investigações com relação ao **3º objetivo específico: Verificar como a gestão educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.** Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se **há adequação entre as questões formuladas e os objetivos referentes a cada uma delas**, além da clareza

na construção dessas mesmas questões. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o campo de observação. A numeração na coluna I corresponde ao número de questões e será utilizado para a aprovação de cada questão, o mesmo para a coluna II. As colunas com **SIM** e **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** se houver, ou não, coerência entre **perguntas, opções de resposta e objetivos**. No caso da questão ter suscitado dúvida assinale a coluna **(?)** descrevendo, se possível, as dúvidas que a questão gerou na observação. Sem mais para o momento antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

QUESTÕES E OPÇÕES DE RESPOSTA	OBJETIVO DA QUESTÃO					
	COERÊNCIA			CLAREZA		
ENTREVISTA PARA PAIS	Sim	Não	?	Sim	Não	?
1. Para você o que é gestão democrática escolar?						
2. Como você identifica a gestão democrática na escola?						
3. Como você avalia a participação dos pais nas tomadas de decisões da escola?						
4. Como você percebe a participação dos pais nas discussões sobre as atividades e funcionamento da escola?						
5. Como você descreve a contribuição dos pais nas reuniões escolares?						
6. Como você percebe a forma como a gestão escolar incorpora as opiniões dos pais nas reuniões e nas decisões escolares?						
7. Para você qual é a importância da gestão democrática na escola?						
8. Como você percebe o envolvimento do grupo gestor na promoção de uma gestão escolar mais democrática?						

9. Como você vê a liberdade de participação nas reuniões e outras ações que envolvam a melhoria da escola?						
10. Quais são os maiores desafios que a escola enfrenta para garantir a participação efetiva da comunidade escolar na gestão democrática?						
11. Como você percebe a existência de legislação específica do estado ou município sobre gestão democrática na educação?						
12. Quais medidas são mais eficazes para promover a participação dos pais na gestão democrática da escola?						
13. Como você percebe a transparência da gestão escolar e a prestação de contas para os pais?						
14. Como membro do Conselho Escolar, quais são os maiores desafios para a participação dos pais na gestão da escola?						
15. Como você percebe a participação dos diferentes membros da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões da escola? Você acha que essa participação pode ser melhorada e, se sim, de que forma?						

Mestranda	Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues
Orientador(a)	Prof ^a . Dr. ^a Marta Suely Alves Cavalcante

DADOS DO AVALIADOR

Nome completo	
Formação	

Instituição de Ensino			
Local	Brasil	Data	
Assinatura do Avaliador (a)			

ANEXO 6 - Carta de Apresentação para a Pesquisa de Campo



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
ASUNCIÓN**

Asunción, 26 de abril del 2024

A quien corresponda:

Por la presente, a pedido del interesado, se comunica que **KLEBIANA ALVES DE OLIVEIRA RODRIGUES**, es alumna de la Maestría en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación, de la **Universidad Autónoma de Asunción (UAA)**, quien, en el presente año, se encuentra en fase de elaboración de su tesis de Maestría con el tema de investigación: **"GESTIÓN EDUCATIVA DEMOCRÁTICA EN RED PÚBLICA: REFLEXIONES EN EL CONTEXTO ESCOLAR EN EL COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ CÂNDIDO ROSA"**

A fin de recolectar datos como parte de la elaboración de la Tesis mencionada, solicitamos, por favor a las autoridades de la institución, se le concede a la alumna, la autorización para la aplicación de su instrumento de investigación, necesario para concluir el trabajo correspondiente.

Para lo que hubiere lugar,

José Antonio Torres
Presidente del Comité Científico
Universidad Autónoma de Asunción

ANEXO 5 - Carta de permissão para pesquisa de campo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACULTAD DE
CIENCIAS LA EDUCACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Aragoiânia, 30 de maio de 2024

Estimada secretaria

Meu nome é Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues sou mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, no Paraguai, e estou atualmente desenvolvendo minha dissertação de conclusão de Mestrado sob a orientação da Professora Dr^a Marta Suely Alves Cavalcante. O tema da dissertação é: **“Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar no colégio José Cândido Rosa”**.

A pesquisa tem como objetivo investigar de que maneira a gestão democrática pode contribuir para a melhoria do ambiente escolar, tanto em termos pedagógicos quanto administrativos. Acredito que os resultados desse estudo podem fornecer importantes subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar, auxiliando na implementação de um modelo de governança mais participativo, onde todos os atores da comunidade escolar (gestores, professores, alunos e pais ou responsáveis) têm voz e podem colaborar para o desenvolvimento da instituição.

Nesse sentido, este projeto é de extrema relevância para a escola, uma vez que poderá contribuir diretamente para a melhoria da qualidade educacional oferecida. A pesquisa poderá apontar desafios e potencialidades que talvez ainda não tenham sido identificados, e oferecer caminhos para uma gestão mais inclusiva e eficiente. Além disso, os resultados poderão ser utilizados para embasar futuras decisões e iniciativas que favoreçam a construção de um ambiente escolar mais democrático e comprometido com o sucesso escolar de todos os alunos.

Nesse sentido, **gostaria de contar com o apoio e colaboração instituição de ensino para realização da pesquisa de campo da referida investigação.**

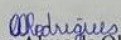
A pesquisa consistirá em duas distintas etapas:

Primeira Etapa – Entrevista Aberta: Nesta fase, serão realizadas entrevistas abertas com os gestores, professores, Alunos e pais ou responsáveis da escola, visando obter percepções e reflexões sobre o processo de gestão democrática. Essas entrevistas permitirão uma compreensão aprofundada dos desafios, das práticas e das experiências dos envolvidos no contexto da gestão escolar. As entrevistas ocorrerão em horários previamente agendados, respeitando a rotina e disponibilidade dos participantes.

Segunda Etapa – Observação dos Participantes: Após as entrevistas, será realizada a observação direta dos participantes em seu ambiente de trabalho. O objetivo é acompanhar as dinâmicas do dia a dia escolar, avaliando como as práticas de gestão são implementadas e como as interações entre os membros da comunidade escolar ocorrem na prática. Essa observação será feita de forma discreta, sem interferir nas atividades da escola, e busca compreender melhor os reflexos da gestão democrática no cotidiano escolar.

Este projeto é de extrema relevância para a escola, uma vez que poderá contribuir diretamente para a melhoria da qualidade educacional oferecida. A pesquisa poderá identificar tanto desafios quanto potencialidades no ambiente escolar, oferecendo subsídios para práticas de gestão mais inclusivas e eficientes. Os resultados poderão também ser utilizados para embasar futuras decisões e iniciativas que favoreçam a construção de um ambiente escolar mais democrático e comprometido com o sucesso escolar de todos os alunos.

Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração e nos colocamos a disposição para qualquer esclarecimento.


Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues

ANEXO 6 - Carta de Autorização Pesquisa de Campo

COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ CÂNDIDO ROSA - ARAGOIÂNIA-GO

AUTORIZAÇÃO DA GESTÃO 05/24

Aragoiânia, 10 de maio de 2024.

Em atendimento à solicitação da aluna mestranda em Ciências da Educação da Universidade Autónoma de Asunción, Klebiana Alves de Oliveira Rodrigues, por intermédio do professor José Antônio Torres, Presidente del Comité Científico de la Universidade Autónoma de Asunción e da orientadora Dr.^a Marta Suely Alves Cavalcante, para realização de pesquisa com alunos e professores do Colégio Estadual José Cândido Rosa (CEJCR), a Gestora, atendendo à decisão dos pais e responsáveis, alunos, professores e grupo gestor, do dia 10/05/2024, autoriza sua realização nos termos previstos no Projeto de Pesquisa **“Gestão Educacional Democrática na Rede Pública: Reflexos no Contexto Escolar no Colégio Estadual José Candido Rosa”**, apresentado pela aluna pesquisadora, quaisquer alterações de objetivos ou procedimentos metodológicos deverão ser comunicado à gestão do CEJCR.

Ademais, sobre as solicitações de documentos/informações, a Gestora do CEJCR autorizou disponibilizar: Cópia do Projeto Político Pedagógico (PPP, além de autorizar a realização de registro fotográfico da sala de aula, dos alunos/professores e da estrutura física da escola (responsável Coordenações), todas essas concessões serão com finalidade estritamente para pesquisa.

Todas as atividades referentes à pesquisa deverão ser informadas às Coordenações de Ensino (Fundamental, Médio) do CEJCR, Aragoiânia-Go, e sendo necessário, serão acompanhadas pelo seu coordenador ou por quem ele determinar.

Gestão Escolar CEJCR – Aragoiânia- Go.


JENIANE PEREIRA DE PAULA
Secretária Escolar – Porte nº 4246/2023 – SEDUC