

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E DESAFIOS ENFRENTADOS POR GESTORAS ELEITAS PARA O BIENIO 2024/2025**

**DAIANA MILENE LESSA ATAIDE CORREIA**  
Centro Educacional São José - CEMSJ

**ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA**  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

**SUSANE MARTINS DA SILVA CASTRO**  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

**ROBSON DE CÁSSIO SANTOS DOURADO**  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

### **Resumo**

Este artigo trata da Gestão Democrática considerando os desafios postos pela e para a escola cotidianamente. A questão que norteou o presente estudo pautou-se em pesquisar os desafios enfrentados por gestoras eleitas pelo voto direto sob a perspectiva da gestão democrática, como o objetivo de compreender a percepção das gestoras escolares sobre a gestão democrática. Inicia-se a reflexão traçando considerações a respeito do cenário educacional atual. Apresenta uma reflexão sobre função social da escola e os desafios da gestão escolar. A abordagem metodológica foi embasada na pesquisa qualitativa e o tipo foi o estudo de caso múltiplo. Para a coleta de informações foi realizada a entrevista semiestruturada. Os sujeitos colaboradores foram duas diretoras. Considerando o objeto em estudo, a análise realizada buscou embasamento na análise do discurso, a partir da perspectiva foucaultiana. A pesquisa evidenciou que o diálogo e a participação são atitudes humanas imprescindíveis para a inovação da gestão dos saberes escolares e que a gestão democrática, como produto de uma prática humana significativa, não pode ocorrer em uma esfera abstrata, deslocada da vida dos sujeitos, e no caso da educação, dos estudantes, dos professores e dos gestores.

**Palavras-chave:** Eleição de gestores. Gestão Democrática. Participação.

### **Abstract**

This article deals with Democratic Management considering the challenges posed by and for schools on a daily basis. The question that guided this study was what conceptions, practices and challenges faced by managers elected by direct vote from the perspective of democratic management. The objective was to understand the perception of school managers about Democratic Management. The reflection begins by outlining considerations regarding the current educational scenario. It presents a reflection on the social function of the school and the challenges of school management. The methodological approach was based on qualitative research and the type was the multiple case study. To collect information, a semi-structured interview was carried out. The collaborating subjects were two directors. Considering the object under study, the analysis carried out sought a basis in discourse analysis, from a Foucauldian perspective. The research showed that dialogue and participation are essential human attitudes for innovation in the management of school knowledge and that democratic management, as a product of a significant human practice, cannot occur in an abstract sphere, removed from the lives of the subjects, and in the case of education, students, teachers and managers.

**Keywords:** Election of managers. Democratic management. Participation.

### **Introdução**

No ano de 2023 o município de Riacho de Santana vivenciou um momento histórico na gestão das escolas da Rede Municipal de ensino. Por meio do voto direto, foram eleitos 26 diretores escolares com seus respectivos vice-diretores. Ocorre que em algumas escolas, o/a diretor(a) eleito, já exercia a gestão, por meio de indicação do prefeito municipal. Considerando que a eleição direta é um dos mecanismos da gestão democrática (Paro, 2003), a permanência na função/cargo, despertou-nos a curiosidade em compreender concepções, práticas e desafios enfrentados por gestoras eleitas, sobre a gestão democrática, objeto deste estudo.

A gestão democrática tem se tornando um dos motivos mais frequentes na área educacional, de reflexões e iniciativas públicas a fim de dar sequência a um princípio constitucionalmente instituído na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). O princípio está inscrito na Constituição Federal (Brasil, 1988) e na LDBEN (Brasil, 1996). Sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país.

Contudo, apenas a eleição não é garantia do exercício da democracia, pois para a sua efetivação se faz necessário uma gestão participativa e esta revela uma forma de perceber a educação e o ensino, onde o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo educativo. Além da eleição direta, a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola; a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes também contribuem para a gestão democrática.

Buscando compreender a percepção das gestoras escolares sobre a gestão democrática a pesquisa foi realizada em duas escolas públicas do Município de Riacho de Santana-BA: Escola Municipalizada Arnaldo Cardoso e o Colégio Municipal Maria Amaral Gondim. Nas duas escolas a equipe gestora que já atuava por indicação do prefeito municipal foram eleitas pelo voto direto. A pesquisa evidenciou a partir da percepção das diretoras que a gestão democrática é um processo em construção, porém é o caminho possível e necessário para a efetivação da gestão escolar.

## **2 A função social da escola e os desafios da gestão escolar**

A escola nem sempre existiu e antes de sua existência a tarefa de educar era meramente da família e do meio social. Contudo, na atualidade a escola tem sido vista como espaço onde ocorre o processo educativo formal. A escola é uma das instituições sociais mais importantes da sociedade atual. Entender o que acontece dentro dos seus muros e quais relações

se estabelecem no cotidiano escolar é uma iniciativa necessária, sobretudo, quando se percebe que a escola funciona como uma instituição formadora de novas gerações, agindo em correspondência com a sociedade, ao guiar-se por regras e normas para atender demandas de um convívio social.

No dia a dia, o cotidiano escolar é permeado por diversas ações, tarefas e diferentes atores como: professores, coordenadores pedagógicos, gestores escolares, alunos e familiares, dentre outros que circulam nesse ambiente, cada um com seus objetivos e afazeres para que o processo educacional aconteça.

É preciso ressaltar que o ato educativo exercido pela equipe gestora e corpo docente deve ser exercido de forma clara sobre a estrutura de ensino, realidade em que estão inseridas as normas e políticas legais para que não se tornem instrumentos de manipulação e reprodução das ideologias externas.

Nesse sentido, o sistema de gestão escolar democrática que busca instrumentos de participação social, rompe com a concepção reprodutora da escola, de uma organização de ensino autoritária, pois como sinaliza Libâneo (2001), essa reorganização propõe desenvolver um modelo de educação mais participativa e transformadora, assim ressignificando a função social da escola.

A gestão educacional discutida neste estudo refere-se às ações macro, direcionadas pela legislação atual. No que se refere à legislação, no Brasil, a Constituição Federal (CF) de 1988, estabelece o regime de colaboração entre os três poderes para organização dos seus sistemas de ensino, e, no seu artigo 206, aponta para o princípio da gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988). Princípio este, que é ratificado pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, nos seus artigos 14 e 15, quando destacam a perspectiva de gestão democrática e autonomia da escola pública (BRASIL, 1996). A LDBEN de 1996, bem como o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2014, ratificam tal princípio, ressaltando a importância da participação. (BRASIL, 2001).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) LEI.9394/96, a gestão escolar deve pautar-se por seu caráter democrático e participativo levando em consideração que a gestão democrática da escola é o meio indispensável à realização da finalidade social da educação.

Segundo Novaes e Carneiro (2012, p.97), os gestores “[...] executam os procedimentos de gestão a partir de referências diversas, não apenas orientações das políticas oficiais, mas

também o sentido constituído a partir de aspectos subjetivos, como suas próprias experiências e visão de mundo.”(Novaes e Carneiro, 2012, p. 97).

Para Dourado (2002, 149), a gestão democrática constitui-se como um processo de aprendizado e de luta política, possibilitando a criação e efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático, resultando em reflexão das estruturas autoritárias, visando à sua transformação. Analisada a questão da gestão democrática como prática participativa, cumpre buscar os caminhos possíveis para essa concretização.

Concomitantemente, alguns problemas precisam ser apresentados e considerados para uma reflexão mais coerente com a realidade das escolas. Infelizmente não são problemas novos, muitos destes já exaustivamente discutidos e analisados por vários teóricos e profissionais da educação.

Apresentar alguns desses problemas indica a necessidade de retomada destes, dentro do enfoque da gestão democrática numa perspectiva de análise crítica.

As relações interpessoais vivenciadas pela equipe pedagógica, professores e o diretor representam, efetivamente, as relações de poder que se manifestam no interior da escola, de forma que permite aproximar ou distanciar a comunidade escolar de uma perspectiva de participação coletiva.

De acordo com Paro (2003) o diretor é considerado a autoridade máxima na escola. Assim, uma proposta de gestão participativa visa refletir a prática não só do diretor, mas de toda a comunidade numa perspectiva de revisão de funções, de busca de referencial teórico, pois o autoritarismo da prática decorre da alienação da teoria.

O sistema de ensino continua centralizado via Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN 9.394/96, embora ambas determinem gestão democrática no sistema de ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, artigo 14, no qual consta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola; II – Participação das comunidades escolares e local em conselhos ou equivalente o que implica decisões coletivas que pressupõe a participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância dos princípios e finalidades da educação (Brasil, 1996).

Nesse sentido, a gestão democrática e socio participativa devem ser assumidas na gestão escolar e os sistemas de ensino precisam organizar e adaptar a gestão pública, conforme o

contexto em que está inserida. Diante do exposto e neste contexto, faz-se importante problematizar: qual é o papel do gestor escolar na implementação da gestão democrática?

### 2.3 O diretor escolar e a gestão democrática

O final do século XX foi marcado por várias mudanças no campo educacional, no que diz respeito à administração escolar, pois a sociedade começa a discutir a preparação de diretores escolares com base na participação da comunidade atendendo o que diz a legislação.

A década de 90 se apresentou como um momento importante nas formulações de propostas para o campo educacional e de maneira especial o da gestão democrática, que surgiu a partir das mudanças da sociedade para atender as exigências do capitalismo, e isso tem sido um assunto bastante discutido e debatido entre os estudiosos da área da educação que preocupam e acreditam no sucesso da escola embasado nos princípios orientadores de uma gestão democrática e participativa.

Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal de 1988, em seu art. 206.

Neste documento foram estabelecidos os princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

O Plano Nacional de Educação (PNE-2014-2024) é documento de referência para as políticas educacionais nos âmbitos nacional, estadual, distrital e municipal. Contém 10 diretrizes, 20 metas e 254 estratégias específicas e integradoras. A meta 19 do atual PNE refere-se exclusivamente à gestão democrática escolar.

A preocupação com a gestão democrática não é nova, pois remonta à década de trinta “haja avista que o manifesto dos pioneiros da educação de 1932 enfatizava autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos (Freitas, 2000. p. 49).

A sociedade reconhece a importância da escola na construção de sujeitos com capacidades profissionais e com o passar do tempo, após muita luta de educadores e de movimentos sociais organizados por uma escola pública de qualidade, as exigências passaram a se intensificar, exigindo da escola maior flexibilidade por parte dos gestores escolares para atender as expectativas da comunidade.

Para tanto, é necessária uma boa liderança. O diretor escolar é um líder. Segundo Chiavenato (2003, p. 122) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. [...] Ela é essencial em todas as funções de administração: O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”.

Partindo do conceito de liderança é necessário que se faça uma reflexão sobre a mesma. Ser líder não significa tomar as rédeas da situação, carregar o mundo nas costas, decidir sozinho qualquer que seja o contexto.

O conceito de um líder democrático está em socializar os problemas e buscar as soluções em coletivo. A ideia de liderança não quer dizer centralização do poder. Sendo assim, a base de uma gestão deve partir do conceito democrático, embora poucos gestores exerçam uma gestão democrática, conforme legislam na constituição, muitos discursam sobre autonomia, mas na prática isso não acontece, deixando de lado a participação da comunidade na construção de uma escola participativa.

As condições para a efetivação da gestão democrática e socio participativa precisam ser criadas dentro da escola, fazendo com que o trabalho tenha a participação de todos, pois a escola é um espaço pleno do exercício da democracia, e essa acontece com a participação de todos nas tomadas de decisões, proporcionando assim, maior liberdade de expressão e participação, tornando a escola em um espaço de desenvolvimento social e democrático e promovendo um ensino de qualidade para seus alunos, e tornando um ambiente favorável de trabalho para os professores e todos os envolvidos da escola.

A Legislação atual, tanto a Constituição Federal de 1988, quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, asseguram a gestão democrática. No entanto, para torná-la existente, de fato, na prática, necessita-se de construir oportunidades para efetivar a referida gestão no seio das administrações, neste caso, a administração da escola pública. Tornar a participação de todos os agentes educacionais concreta, provavelmente resultará em melhores resultados para todos os envolvidos, desde a aprendizagem dos alunos até o melhor desenvolvimento dos profissionais.

De acordo com Paro (2004, p.8) “grosso modo, podem ser consideradas três modalidades de escolha do diretor, todas passíveis de variações que, todavia, não mudam suas características básicas: a) nomeação pura e simples por autoridade estatal [...], b) concurso público e prova e, c) eleição.”

A escolha do diretor é muito importante para a comunidade escolar, pois muitas são as suas atribuições. Sobre as atribuições do gestor escolar, Libâneo (2004) descreve que compete ao diretor escolar:

- a) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil;
- b) Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização;
- c) Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho da Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural;
- d) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução;
- e) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento;
- f) Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas;
- g) Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar;
- h) Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores;
- i) Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino;

- j) Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

A Gestão Democrática nas escolas das redes públicas deve ser constituída por meio da participação ativa com a comunidade escolar sobre a educação e a escola, podendo ser oportunizada nas eleições de dirigentes escolares e os conselhos escolares. Outros caminhos para a gestão democrática é a implantação dos colegiados e dos grêmios estudantis. Esses mecanismos, quando em efetivo funcionamento contribuem para a construção de uma cultura democrática na escola.

### 3 Trilha metodológica

A abordagem utilizada nesta investigação foi a pesquisa qualitativa na qual Creswell, (2007, p. 186), define que o aspecto qualitativo colabora para essa pesquisa com seu caráter interpretativo, pois “a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados” (Creswell, 2007, p. 186). Assim sendo, essa particularidade tem permitido a análise de dados em pesquisa qualitativa.

Esta pesquisa é um estudo de casos múltiplos, considerando-se o estudo em duas escolas da mesma esfera administrativa, porém, com diferentes gestores e propostas pedagógicas distintas. Cada escola possui características próprias e especiais. A escolha das referidas escolas se deu justamente por essas características. Ambas pertencem ao sistema municipal de ensino, porém cada uma possui projeto político pedagógico próprio. Yin (2001) afirma que, frequentemente, a evidência resultante de um estudo multicaso é considerada: “[...] O mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos” (Yin, 2001, p. 67).

A pesquisa foi desenvolvida no ano de 2024, no município de Riacho de Santana, um município pequeno do interior da Bahia, que conta com uma população de 30. 651 habitantes, distribuídos em uma área de 3.183,897 Km<sup>2</sup>. Está situada na zona fisiográfica do Médio São Francisco e faz fronteira com os municípios de Macaúbas, Igaporã, Matina, Palmas de Monte Alto e Bom Jesus da Lapa. O acesso à região, a partir de Salvador, se dá inicialmente pela BR-324, que liga Salvador a Feira de Santana e, a partir daí, através da BR-430.

A rede municipal apresentou, um total de 26 (vinte e duas) unidades escolares em atividade no ano de 2024, incluindo Educação Infantil, Ensino Fundamental e Epjai.

O lócus da pesquisa foram duas escolas do município de Riacho de Santana-BA, Colégio Municipal Maria Amaral Guimarães Gondim e Escola Municipal Arnaldo Cardoso.

Colégio Municipal Maria Amaral Guimarães Gondim atende o Ensino Fundamental anos iniciais e anos finais e a Escola Municipal Arnaldo Cardoso atende aos alunos dos anos finais ensino regular, anos iniciais e anos finais na Modalidade Educação de Jovens e Adultos.

Participaram dessa pesquisa as duas diretoras, que apesar de não apresentarem restrições no uso de seus nomes, serão identificadas por Fernandes (Colégio Municipal Maria Amaral Guimarães Gondim) e Rocha (Escola Municipal Arnaldo Cardoso). De acordo com Chizzotti (2003, p.83) “[...] na pesquisa qualitativa todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir no problema que identificam [...]”.

Fernandes é licenciada em Biologia, com especialização em Ciências Biológicas e Gestão Escolar. É professora efetiva da rede municipal, desde 1994. Tem experiência em docência em escola do campo e da zona urbana. Atua na direção da escola há 15 anos e foi eleita em 2023, pelo voto direto

Rocha é formada em Letras, professora efetiva da rede municipal de ensino desde 2010. De 2010 a 2020 atuou como professora de Língua Portuguesa com os alunos dos anos finais do ensino fundamental. É bacharel em Direito e atua na direção da escola há três anos. Vale ressaltar que ambas assumiram o cargo por indicação do gestor municipal.

Para a coleta das informações foi utilizada a entrevista semiestruturada, também conhecida como não diretiva, tendo apenas um roteiro direcionando os “[...] principais pontos a serem colocados no diálogo com o entrevistado de forma mais espontânea, seguindo sempre uma sequência mais livre, dependendo do rumo que toma o diálogo” (Tozoni- Reis, 2009, p.62).

Para análise das informações foram considerados os discursos oficiais, os discursos científicos, os teóricos que fundamentaram o estudo e o discurso dos colaboradores da pesquisa, profissionais que atuam na gestão escolar, em 2021.

Considerando que essas três vertentes se organizam de forma interligada, mas com o objetivo de servir a metas articuladas pelas instituições de poder, as concepções de discurso aqui utilizadas para compreensão dessa relação buscaram entendimento na perspectiva do Filósofo Michel Foucault, baseado nos conceitos da sua obra “A Arqueologia do Saber”, publicada na década de 70.

Para as interpretações do discurso produzido pelos sujeitos da pesquisa buscando compreender a percepção das gestoras escolares buscou-se o aporte teórico-metodológico da Análise do Discurso (AD). Para Orlandi (2007, p. 97), “[...] a análise do discurso procura desfazer o falso dilema entre forma e conteúdo, criticando tanto o formalismo como o

conteudismo. Ela propõe trabalhar a forma-sujeito, isto é, o sujeito tal como é definido historicamente no imaginário da sociedade, e a forma-do-sentido”.

Assim, a Análise do Discurso oferece uma abordagem essencial para esta pesquisa, uma vez que privilegia a forma material, não só do sujeito, como do sentido, material na forma linguística e histórica.

#### 4 Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre a gestão democrática

No momento desta pesquisa as diretoras estão em seu primeiro ano de gestão, eleita pelos pares. A gestão participativa é um dos princípios da democracia. Um diretor indicado pelo poder executivo, estará sempre a serviço dos interesses de quem o indicou. E, mesmo considerando que o gestor indicado, tenha posturas democráticas, é preciso lembrar que “a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (Paro, 1997, p. 25).

Ao questionar sobre a gestão da escola e em qual princípio esta se fundamenta, tanto Fernandes, quanto Rocha, ou seja, as duas gestoras afirmaram que no princípio da gestão democrática, “o desafio em atuar da direção de uma escola é muito grande e que a participação é o ingrediente necessário para o bom andamento da escola”.

Ao perguntar sobre a gestão democrática na escola nos discursos das gestoras “a escola dispõe da gestão democrática e participativa”. O discurso empregado pelas gestoras revela que a concepção de gestão democrática defendida pelos discursos oficiais é por elas compreendida.

Com base no que foi exposto sobre o discurso científico, torna-se visível que há um sujeito que enuncia e que sua condição ou lugar de onde fala dá ao seu discurso o status de cientificidade e até mesmo de perfeição. Uma das interlocutoras da pesquisa, em seu discurso, afirma que “um caminho para tornar as instituições de ensino mais abertas ao diálogo é a gestão democrática. Essa pode ajudar na criação de vínculos com a comunidade escolar, aproximando educadores, famílias e sociedade no processo de ensino” (Fernandes, 2024).

Dos discursos oficiais vimos que, quanto mais consciente de sua atuação enquanto gestora em um contexto participativo, maiores são as possibilidades de construirmos uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos os brasileiros.

Portanto, é possível compreender que a gestão democrática é importante, não só para o Diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos

estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros.

A Constituição Federal de 1988, indica a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino, muito menos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que também se encarrega de estabelecer alguns princípios para a gestão democrática. Dentre esses princípios, destacam-se a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, a LDB também sinaliza (no Art. 3º) que o ensino será ministrado com base em diversos princípios e, entre eles, encontra-se a “gestão democrática do ensino público, na forma dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996).

Esta pesquisa tem foco na construção de conhecimentos sobre gestão democrática, concepções, práticas e desafios, como instrumentos para participação autônoma, crítica e prepositiva, possibilitando dessa forma a compreensão do processo de construção da gestão democrática na escola e no sistema de ensino, seus instrumentos, princípios e elementos básicos.

Percebe-se que a organização da Escola é responsabilidade de todos, dentro e fora da sala de aula. A sala de aula é determinante pelo que a circunda para além de suas paredes, interferindo em todo seu processo. Como é durante a aula que se dá a essência da Educação Escolar, é para ela que devem convergir as várias capacidades dos profissionais da Escola, o que não significa que todos atuarão na sala de aula; não significa, também, que nela só atuam os professores; o que não significa, ainda, que os professores só atuam ali; nem que as equipes pedagógicas e de apoio só atuam fora dali; nem que aí só elas atuam. Em suma, a organização da Escola é coletiva, requer o concurso de especialistas que atuem coletivamente.

Considerando a participação do corpo discente nas decisões escolares, acreditamos na implantação de um novo modelo de administração escolar, que auxilie na resolução de problemas, como conservação da estrutura física do prédio escolar, para tal foi necessária a conscientização da comunidade escolar quanto à importância de preservar um bem que é de todos.

Uma gestão democrática tem como ponto de vista a valorização de pensamentos e ideias de todos os que desejam uma educação que melhore, fazendo então parte desta gestão como: grupos de grêmios estudantis; grupos de mães; conselho deliberativo, para que juntos possam realizar ações que são de suma importância para o bom andamento da escola, comentando o

princípio contido no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal Brasileira que expressa “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Em relação à importância da gestão democrática e participativa, Fernandes e Rocha assim responderam:

A gestão democrática é importante porque consegue unir toda a comunidade escolar em prol do desenvolvimento da escola e dos estudantes que ali estão. As instituições de ensino precisam sim fazer uma gestão democrática onde todas possam opinar, dialogar e participar ativamente das discussões da escola, assim sendo, a instituição alcança os objetivos almejados. A gestão democrática é importante porque consegue unir toda a comunidade escolar em prol do desenvolvimento da escola e dos estudantes que ali estão. As instituições de ensino precisam sim fazer uma gestão democrática onde todas possam opinar, dialogar e participar ativamente das discussões da escola, assim sendo, a instituição alcançam os objetivos almejados ( D. Fernandes, 2024)

Numa gestão democrática e participativa os resultados são mais satisfatórios (D. Rocha, 2024).

Diante dos discursos apresentados pelas gestoras, vale destacar que, o que determina o “assentimento” popular são os discursos emitidos por quem no momento que fala, ocupa uma posição de poder na sociedade. Por essa razão, determinados conhecimentos veiculam mais do que outros, principalmente, aqueles que compõem uma relação com uma instituição de poder maior, “o Estado”, e juntos corroboram um mesmo discurso para criação de uma “vontade de verdade”.

Segundo Foucault (2008.p. 148), “[...] uma prática discursiva pode formar grupo de objetos, conjuntos de enunciações, jogos de conceitos, séries de escolhas teóricas [...]”, logo há um determinado tipo de discurso acadêmico que possui mais visibilidade, eles normalmente estão articulados ao discurso do Estado e juntos enunciam um mesmo saber que é visto como uma grande verdade na sociedade.

A legislação oficial, seja no âmbito Federal ou Municipal, orienta os caminhos da gestão democrática, mas fica a cargo da escola e de suas propostas pedagógicas gerir a escola com base nos princípios legais. Para além dos conhecimentos oficiais, dos conhecimentos científicos orientados pelos teóricos e da participação efetiva da sociedade, a escola precisa contar também com os colegiados escolares.

Em relação às dificuldades encontradas na gestão escolar, as diretoras apontam que:

As dificuldades sempre existem, lido com várias questões que muitas vezes nos coloca em dificuldade, como por exemplo: evasão, dificuldade de aprendizagem, condições financeiras, apoio dos pais, recursos necessários

para as demandas que surgem etc. Mas tudo isso requer da gestão exercer o seu papel para driblar as dificuldades (D. Fernandes, 2024);

São muitas as dificuldades, mas a principal delas é conduzir a escola neste contexto de aulas on-line (D. Rocha, 2024).

Os sujeitos conduziram suas respostas pelo lado prático, atribuindo sentido conforme a realidade vivenciada no cotidiano escolar. A diretora Fernandes trouxe em seu discurso a evasão, a dificuldade de aprendizagem, as condições financeiras, apoio dos pais, recursos necessários para as demandas que surgem, entre outro. Contudo, ao afirmar que compete ao gestor “exercer o seu papel para driblar as dificuldades”, evidencia a incorporação de um discurso já internalizado de que o bom diretor precisa resolver todas as situações existentes.

Libâneo et al (2008, nos chamam atenção para o fato de que para exercer sua profissão com mais qualidade o diretor deve:

[...] conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade e etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.) e aprender a estabelecer relações entre estas duas instâncias (Libâneo et al, 2008, p. 289).

Para este estudo, recorreu-se à Constituição Federal, à LDBEN 9394. Os citados documentos compõem o discurso oficial produzido pelo Estado que é uma instituição de poder, e para fortalecer seus postulados, as bases legais utilizam os discursos científicos, que de acordo Foucault, isso faz com que se crie um discurso determinado e por fim propagado pela sociedade como uma verdade e o ideal a ser seguido.

Pode-se dizer grosso modo, e passando por cima de qualquer mediação e especificidade, que a economia política tem um papel na sociedade capitalista, que ela serve aos interesses da classe burguesa, que foi feita por ela e para ela, que carrega, enfim, o estigma de suas origens até em seus conceitos, e em sua arquitetura lógica; mas qualquer descrição mais precisa das relações entre a estrutura epistemológica da economia e sua função ideológica deverá passar pela análise da formação discursiva que lhe deu lugar e do conjunto dos objetos, conselhos e escolhas teóricas que tiveram de ser elaborados e sistematizados [...] (Foucault, 2008, p.152).

Em face do que Foucault postulou, transparece o jogo de interesses que normalmente se encontra latente nos discursos apregoados por quem comanda a economia da nação, evidenciando o papel do Estado. Quem produz o discurso oficial traduzidos nos documentos direcionados à educação, esses utilizam determinados estudos científicos produzidos pelas academias, instituições que detêm a credibilidade do povo, por ser produtora do conhecimento.

Os documentos designados à educação são os portadores do discurso oficial, que operam dentro de uma perspectiva de sociedade e se desenvolve em consonância com o discurso de gestão democrática e participativa.

Neste momento pandêmico, a escola tem feito muito falta, pois é considerada uma das instituições sociais mais importantes da sociedade atual. Nesse sentido, foi questionado às gestoras, separadamente: como você vê a escola neste momento de pandemia.

Por um lado, com muita tristeza em não podermos está dentro das salas de aula garantindo uma melhor aprendizagem aos nossos estudantes. A pandemia chegou e exigiu das redes escolares, professores, estudantes e familiares uma reorganização completa de rotinas e forma de lidar com esse cenário educacional que estamos vivendo, que para muitos não é fácil motivar alunos e professores para assegurar o engajamento deles de forma eficaz. (D. Fernandes, 2024).

Para Rocha, existe uma preocupação com o que a escola propõe e como essa, com toda a equipe escolar, tem atuado neste contexto de pandemia.

A escola precisa manter uma gestão democrática, que aborda conteúdos de cunho sociais, étnico-raciais, diversidade, gênero, classe social, e todo, e qualquer tipo de violência, pois além da escola ser responsável pela formação dos alunos, também deverá ser um espaço de desconstrução, inclusão e acolhimento (D. Rocha, 2024).

De acordo com a LDBEN 9394/96, a gestão escolar deve pautar-se por seu caráter democrático e participativo. Essa compreensão as gestoras possuem. Isso pode ser evidenciado nos discursos a seguir:

Eu compreendo que a Gestão Democrática é essencial para proporcionar um processo de construção de uma escola compromissada com a sociedade, criando uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social. Precisamos fazer a gestão democrática acontecer de forma participativa, onde daremos vez e voz para todos que visam uma construção de melhoria e igualdade para todos (D. Fernandes, 2024).

A gestão democrática é essencial para o bom desempenho da escola. (D. Rocha, 2024).

Buscando compreender quais as ações desenvolvidas na escola, as diretoras compreendem como democrática. Foi questionado de que forma acontece a participação da comunidade escolar, com as seguintes perguntas: há Conselho Escolar, Unidade Executora, Caixa Escolar? Com que frequência se reúne? E como discutem as necessidades da escola?

Reunimos uma vez a cada 1 ou 2 meses, dependendo da demanda e necessidade. Discutimos de acordo nossas condições financeiras e

necessidade no momento, pautados em um trabalho transparente com a participação de todos: pais, alunos, funcionários, professores, gestores, enfim toda a comunidade. Assim, podemos discutir melhor as necessidades da escola empregando melhor os recursos que chegam (D. Fernandes, 2024);

Há Conselho Escolar, Unidade Executora, Caixa Escolar. Reunimos para discutir as necessidade da escola há cada 15 dias (D. Rocha, 2024).

E por fim, foi questionado se elas compreendem que exercem uma gestão democrática e o que elas citariam para justificar a resposta.

Sim, compreendo que pelo menos tentamos exercer a gestão democrática. Compreendemos que esta é essencial para proporcionar um processo de construção de uma escola compromissada com a sociedade, criando uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social. Precisamos fazer a gestão democrática acontecer de forma participativa, onde daremos vez e voz para todos que visam uma construção de melhoria e igualdade para todos. Em uma escola democrática, os alunos aprendem de forma prazerosa (D. Fernandes, 2024);

Sim. Numa gestão democrática e participativa os resultados são satisfatórios. Os alunos aprendem e ficam satisfeitos (D. Rocha, 2024).

No discurso proferido pelas diretoras, essas exercem a gestão democrática. Para Rocha, os resultados satisfatórios evidenciam o trabalho democrático e para Fernandes em uma escola democrática os alunos aprendem de forma prazerosa.

Essa relação analisada do ponto de vista Foucaultiano se estrutura nos artifícios discursivos que se resume em: quem fala; de onde o sujeito fala; e para quem se fala. Essa hierarquização constitui as relações de poder que elegem até os estudos científicos que devem ser disseminados. Por trás de todo esse processo, há uma vontade do Estado, que junto aos estudos acadêmicos criam uma ideologia que serve a interesses políticos e econômicos que estimulam a participação ou não dos sujeitos no processo educativo.

Os alunos precisam se sentir seguros nesse espaço, visto que trabalhando essas questões desde o início da educação básica, contribuirá para que o educando desenvolva uma consciência crítica e um papel ativo na cidadania. Esse processo de ensino-aprendizagem é de suma importância para que toda a comunidade participe, não somente os alunos e os professores, mas também, os pais, todos os envolvidos nesse processo, tendo em vista que tudo o que o discente vivencia, interfere em sua aprendizagem. “A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola” (Lück, 2011, p.86).

A cooperação dos familiares no cotidiano escolar contribui para alcançar um resultado positivo na aprendizagem. A escola precisa possibilitar essa participação e inseri-los nesse

contexto, pois a ausência pode ocasionar em problemas árduos, que podem sair do controle e da competência somente da escola, além de que os pais mantendo uma participação ativa, também incentivarão seus filhos.

## 5 Considerações finais

Transcorridas quase três décadas de vigência da LDBEN 9394/96, no ano de 2023 o município de Riacho de Santana realizou eleições direta para gestores escolares. Nas escolas Municipais Arnaldo Cardoso e do Colégio Maria Amaral G. Gondim, as diretoras já estavam na gestão e foram reconduzidas pelo voto direto.

A questão central deste trabalho foi quais as concepções, práticas e desafios enfrentados por gestoras eleitas pelo voto direto sob a perspectiva da gestão democrática.

Referenciada pela análise do discurso (AD) de Foucault, foi possível desvelar muitas questões que ficam latentes em um fenômeno carregado de intencionalidade, denominado gestão democrática.

No transcorrer deste estudo, a tríade discursiva interpretada à luz das teorizações foucaultiana revelou que o discurso oficial, resguardado nos documentos e o discurso acadêmico produtor de conhecimento científico, ocupam posições privilegiadas, em virtude do poder e influência que ambos possuem e produzem seus discursos que são disseminados nas escolas como verdadeiros. Observando as duas instâncias, constata-se que as bases legais se aproveitam de determinados estudos científicos para construir seu texto.

A pesquisa aponta que o mecanismo de escolha dos diretores escolares que atende aos critérios de mérito e desempenho ao mesmo tempo que permite a participação da comunidade escolar indo ao encontro do alcance da Meta 19 do PNE, é o que associa a seleção e a eleição. Contudo, conforme as narrativas das diretoras eleitas, apenas a condicionante participação da comunidade foi atendida, uma vez que não houve avaliação de desempenho.

Vale destacar que, em paralelo aos enunciados oficiais, algumas pesquisas defendem a mesma ideologia. Em virtude disso, é criada uma “vontade de verdade” que serve a interesses políticos, econômicos e sociais. Em razão desse desejo, tais discursos são depositados no ensino e em toda parte da sociedade, por serem hegemônicos, eles convencem as pessoas de que é profundamente importante a compreensão da gestão democrática.

O que se revelou na pesquisa, com base nas falas dos sujeitos é que a ideologia dos discursos oficiais está internalizada pelos interlocutores da pesquisa. Muitas vezes, eles

afirmaram que a gestão democrática é importante, no entanto, não deixaram claro nem exemplificaram quais as ações por eles realizadas, evidenciam a gestão democrática. As reuniões dos caixas escolares são importantes, mas insuficientes na definição de uma gestão democrática.

Efetivamente, podemos, com base nas considerações e reflexões expostas, concluir que o diálogo e a participação são atitudes humanas imprescindíveis para a inovação da gestão dos saberes escolares. A gestão democrática, como produto de uma prática humana significativa, não pode ocorrer em uma esfera abstrata, deslocada da vida dos sujeitos, e no caso da educação, dos estudantes, dos professores e dos gestores.

Para instituir uma gestão verdadeiramente democrática, é necessário criar espaços de diálogo e dedicar tempo às pessoas, para que os projetos e as questões do cotidiano da escola sejam cuidados por todos. O fato é que a gestão escolar democrática ainda desafia os diretores de escola em todo o país.

Quando falamos em gestão democrática, estamos defendendo uma educação com um relevante valor social, comum à escola, construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis, íntegros e autônomos.

Acreditamos que uma gestão democrática e participativa é necessária para um bom desenvolvimento da escola, pois possibilita o envolvimento de todos os pais, professores, alunos e funcionários na gestão da escola, e todos têm autonomia na tomada de decisões, tornando a escola capaz de formar indivíduos críticos e pensantes. Foi com este olhar, que adentramos a escola para compreender quais as condições necessárias para a efetivação da gestão democrática e socio participativa no ensino fundamental.

A gestão democrática não é ainda uma realidade total do nosso país, por mais que ela esteja legalmente proposta e subsidiada pela LDB, uma vez que através da concepção desses autores pode-se notar que os princípios dessa organização já estão presentes nas ações das escolas pesquisadas. Portanto, sugerimos que estudos futuros sejam realizados, dado que não nos foi possível aprofundar em bases concentradas, em análises subjetivas e interações sociais, assim caracterizadas como uma pesquisa qualitativa.

## Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172/2001 – Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação. Brasília, 2001.

BEZERRA, A.C.V.; SILVA, C. E. M. da; SOARES, F.R.G. **Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19.** Ciênc. saúde coletiva 25 (suppl 1) 05 Jun 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração da Organização.** 7ed. Ver e Atual. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREITAS, Kátia Siqueira. **Uma Inter- relação: Políticas Públicas, Gestão Democrática Participativa na escola pública e formação da equipe escolar.** Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewfile/1091/1992>. Acessado em 25/07/2012.

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber**, tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

GADOTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas.** São Paulo: Cortez, 1997.

LIBANÊO, J. C. **Organização e Gestão da Escola.** Teoria e Prática. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNIO, J.C. **O sistema de organização e gestão da escola.** In: \_\_\_\_\_. Organização e Gestão da Escola – teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa... [ET al.]. **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor.** 9. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **Enlaces entre subjetividade, percepção e produção de sentido na gestão escolar.** In: Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 21, n. 38, p. 95-104, jul./dez. 2012.

ORLANDI, Eni. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos.** Campinas: Pontes, 2007.

PARO Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo, ática, 2004.

PARO V. H. **Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia.** São Paulo 2º ed. Xamã, 2003.

RIACHO DE SANTANA, **Referencial Curricular Municipal.** RCM. Disponível em: <http://www.riachodesantana.ba.gov.br>. Acesso, 10 de abril de 2021.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Contribuições para uma pedagogia crítica na educação ambiental: reflexões teóricas.** In: LOUREIRO, C. F. B. A questão ambiental no pensamento crítico: natureza, trabalho e educação. Rio de Janeiro: Quartet, 2007 a. p. 177-222.

VALADÃO, Cláudia Regina, e SANTOS, Regina de Fátima Mendes (1997): **Família e escola: Visitando seus discursos.** (trabalho de conclusão de curso apresentado UNESP-França).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Autor 1:



Nome Completo: **Daiana Milene Lessa Ataíde Correia**  
Graduação em Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade de Ciência, Tecnologia e Educação (2010). Pós Graduada em Coordenação Pedagógica e Planejamento pela Faculdade de Tecnologia e Ciências do Alto Paranaíba. Pós Graduada em Docência do Ensino Superior: a universidade no contexto atual pela Faculdade de Tecnologia e Ciências do Alto Paranaíba. Pós Graduada PSICOPEDAGÓGIA INSTITUCIONAL, pela Universidade Cândido Mendes. Coordenadora pedagógica numa escola pública no município de Bom Jesus da Lapa-Ba.

Email: [daielarah@hotmail.com](mailto:daielarah@hotmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9018986699723203>

Orcid:

61

Autor 2:



Nome Completo: **Isaura Francisco de Oliveira**  
Mestre em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA/UNEB). Doutoranda em Educação ( UESB/PPGD). Professora da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Email: [Isaurauneb@gmail.com](mailto:Isaurauneb@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2419711675192263>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5691-5697>

Autor 3:



Nome Completo: **SUSANE MARTINS DA SILVA CASTRO**

Pequeno resumo, de até 4 linhas

Mestre em Educação. Professora da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XVII de Bom Jesus da Lapa-BA. Membro do Observatório da Infância e Educação Infantil – ObEI e do Grupo de Estudos Educação das Relações Étnico-Raciais: saberes e práticas afro-brasileiras e quilombolas do Território de Identidade Sertão Produtivo. Membro da Linha de Pesquisa Infâncias, Educação Infantil e Práticas Educativas do NEPE – UNEB. Professora da Educação Básica da Rede Municipal de Educação de Riacho de Santana-BA

Email: [susanemartisc@gmail.com](mailto:susanemartisc@gmail.com)  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8220852769943979>  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-6698-7209>

Autor 4 :



Nome Completo: Robson de Cássio dos Santos Dourado  
Doutorando em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental. Universidade do Estado da Bahia, UNEB, Brasil. Mestre em Educação de Jovens e Adultos- UNEB/ Campus I, Salvador. Integra os Grupos de pesquisas: Antropologia, Corpo e Ambiente; Gestão, Organização, Tecnologia e Políticas Públicas em Educação - GP-GEPE. É professor efetivo de Ciências da Educação Básica, no município de Tanhaçu- BA, lecionando para os anos finais do Ensino Fundamental, e na modalidade da Educação de Jovens e Adultos. É professor de Ciências dos anos finais do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos na Secretária Municipal de Educação de Vitória da Conquista - BA.  
Email: [robsoncsdourado@hotmail.com](mailto:robsoncsdourado@hotmail.com)  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8248618552772692>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6416-4149>