



**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE MANEJO  
DEMOCRÁTICAS DA CIDADE DE ARAÇATUBA / SP**

**CHALLENGES AND PROSPECTS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT PUBLIC  
SCHOOLS OF THE CITY OF ARAÇATUBA / SP**

*Gabriele Ferreira dos Santos Cardoso<sup>1</sup>*

*Silvia Cristina de Souza<sup>2</sup>*

**RESUMO:** O presente trabalho é uma investigação a respeito da gestão democrática como um princípio legal presente na política educacional brasileira, bem como a maneira como ela se concretiza em escolas públicas do município de Araçatuba. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada em revisão de bibliografia, em especial, nos documentos oficiais (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação do Município de Araçatuba e Regimento Escolar), e entrevistas com sujeitos de três instituições incluindo gestores, professores e pais. Percebeu-se no estudo apresentado que o princípio de gestão democrática está presente nos documentos oficiais das escolas pesquisadas e que tal estilo de gestão, contudo, se materializa apenas em algumas situações, ainda que com dificuldades. Todavia, a gestão democrática é um processo complexo e deve ser construído por todos os envolvidos, iniciando por situações cotidianas nas instituições de ensino. Palavras-chave: Gestão democrática, gestão escolar, Araçatuba.

**Palavras-chaves:** Gestão democrática; Gestão escolar; Araçatuba.

**ABSTRACT:** The present work is an investigation about the democratic management as a legal principle that is part of the Brazilian educational policy, as well as the way it is concretized in public schools of the municipality Araçatuba. This is a qualitative research, based on a review of the bibliography, especially the official documents (Constitution of the Federative Republic of Brazil-1988, Law of Guidelines and Bases of National Education, National Education Plan, Municipal Municipal Education Plan of Araçatuba and School Regiment), and interviews with subjects from three institutions including managers, teachers

<sup>1</sup> Centro Universitário Toledo – UNITOLEDO. Email: nadya.souza@outlook.com.

<sup>2</sup> Professora e Coordenadora dos cursos de Graduação e Pós-graduação pelo Centro Universitário Toledo – UNITOLEDO. Mestre e Doutora em Políticas Públicas e Administração da Educação Brasileira pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP (2005/2010). Email: silvia@toledo.br. Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.

and parents. It was noticed, in the studies presented, that the principle of democratic management is present in the official documents of the schools surveyed and this management style, however, materializes only in some situations, still with difficulties. However, democratic management is a complex process and must be built by all involved starting from everyday situations in educational institutions.

**Keywords:** Democratic management; school management; Araçatuba.

## 1. CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

As transformações da gestão centralizadora e burocrática ocorreram nas décadas de 1970/1980 junto à transição democrática do país. Segundo as ideias de Minto (2006), as alterações da sociedade da época se passaram em âmbitos políticos, socioculturais e econômicos, provocando novas práticas que incluíram a participação e consciência popular no poder, o que afetou empresas, administração pública e, por sua vez, o setor educacional. Tais transformações acarretaram um condicionamento de novas formas de gerir as instituições, passou a transcorrer uma forma descentralizada de poder, ou seja, as responsabilidades passaram a ser compartilhadas, o acesso às informações se ampliou e a participação em definições passou a ocorrer de modo coletivo. De acordo com Barros (2014), a partir dessa democratização o setor administrativo e, principalmente o educacional, que obteve apoio efetivo da legislação vigente<sup>3</sup> passou a estabelecer um relacionamento mais estreito com a comunidade, reconsiderando os eixos autoritários que permeavam anteriormente as relações das práticas educativas. Dentro dessa perspectiva de uma gestão democrática escolar é legítimo que a administração das instituições tenha uma nova organização para atender a participação popular - direção, professores, funcionários, pais e alunos - que trabalham de modo igualitário e integral com finalidade de definir objetivos, traçar planos, realizar análises, tomar decisões e trocar experiências que se encaixem na realidade do ambiente institucional. Com base nesses ideais Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 428) afirmam que:

A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição. Para tanto, esta precisa introduzir forma de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração do projeto pedagógico-curricular, atribuição de responsabilidades, definição de modo de agir coletivos e de formas de avaliação, acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula[...]

<sup>3</sup> Vide Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Analogamente, a gestão democrática escolar está inserida na concepção sócio crítica de organização e reflete posições políticas e sociais da comunidade. Incorporada a essa concepção, ganha evidência a concepção de gestão democrático-participativa.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Entendemos, a partir do dito anteriormente, que a gestão democrática tem como função principal, além da colaboração de todos com o plano de trabalho e funcionamento da instituição, promover o desenvolvimento educacional no que se refere ao ensino e à aprendizagem e não deve ser entendida apenas como a assinatura de todos na Ata de uma reunião de Conselho Escolar, por exemplo. Se faz necessário criar vínculos com a comunidade e consolidar a participação de representantes da comunidade escolar e local nas Associações de Pais e Mestres, nos Conselhos Escolares, na elaboração dos Projetos Pedagógicos das escolas, etc., buscando estruturar a qualidade e efetividade na educação em um trabalho coletivo. A instituição, por sua vez, deve facilitar a democratização e participação das informações, integrar os membros de igual para igual, independente da instrução ou nível de escolaridade, para assim chegar à uma construção flexível para a tomada de decisões.

Isto significa dizer que quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica (FERREIRA, 2013, p. 86-87).

Com base nos fundamentos percorridos, pode-se dizer que esta escola que se intitula democrática, nada mais é que uma escola popular, segundo Freire:

Uma escola pública popular não é apenas a que garante acesso a todos, mas também aquela de cuja construção todos podem participar, aquela que realmente corresponde aos interesses populares, que são os interesses da maioria; é portanto, uma escola com uma nova qualidade, baseada no empenho, numa postura de solidariedade, formando a consciência social e democrática (1999 apud BARROS, 2014, p. 24).

Indubitavelmente, para estimular o interesse de todos em atuar e cooperar com a escola até atingir o real objetivo da gestão democrática, é indispensável nesse processo de aprendizado e luta que a direção, coordenação e professores não se limitem à prática educativa, mas contemplem, através dessa prática social, uma formação cidadã com autonomia da comunidade e dos discentes, além da promoção humana integral. De acordo com Heloísa Lück (2009, p.71):

Essa responsabilidade social, é importante que sempre se tenha claro, se revela na medida em que seja orientada em favor do aluno, para o seu desenvolvimento, para a sua formação, para a cidadania e aprendizagem significativa promotora das competências e consciência que lhe permitam atuar de forma positiva na sociedade e usufruir de seus bens e serviços. Isto é, que se torne capaz de assumir, de forma estreitamente associada, direitos e deveres. Nesse sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres.

Além disso, de acordo com o pensamento de Libâneo (2004), vale ressaltar que é primordial nesse tipo de gestão a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; o envolvimento da comunidade nos processos; planejamento das atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas na busca de objetivos comuns. Consideramos então, a partir do referido acima, que para alcançar a prática democrática se faz necessário a existência de uma estrutura organizacional firme e amigável, em que haja um acompanhamento rigoroso nas tomadas de decisões, responsabilidades bem delimitadas, formas de acompanhamento e uma série de filtros que podem ser definidos pelo projeto político pedagógico e o regimento escolar que expõem meios para implantação e oferecem a garantia de uma democracia séria, e não mais uma teoria contida em documentos, mesmo que para isso se encontrem dificuldades, tais como reversão ao sistema burocrático e vangloriação de ideologias tradicionais, como somente assinaturas em Ata de reuniões.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS DOCUMENTOS OFICIAIS**

Neste item, serão abordadas questões relativas à gestão escolar democrática, descritas nos principais documentos oficiais, a saber:

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;
2. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica Nacional - LDB (Lei nº. 9394/96);
3. Plano Nacional de Educação, em vigor no período de 2014 a 2024 (PNE 13.005/14);
4. Plano Municipal de Educação do Município de Araçatuba. A análise do Plano Municipal de Educação do Município de Araçatuba se faz oportuno na composição do presente trabalho, visto que, as instituições de ensino que serão posteriormente analisadas com intuito de verificar o modelo de gestão empregado e seus 4 desdobramentos no que se diz respeito à democracia, estão localizadas no município de Araçatuba.

## **2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**

A gestão democrática escolar como princípio a ser contemplado, se iniciou após a reabertura política do Brasil, sendo fundamentado nos sistemas de ensino por meio da legislação, à princípio pela constituição Federal de 1988. Dessa forma, tem a finalidade de promover alterações no gerenciamento das instituições conferindo a elas maior autonomia, descentralizando as estruturas educacionais, garantindo maior padrão de qualidade, proporcionando maior efetividade e assegurando os direitos fundamentais do cidadão.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição [...]: transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2007, p. 494).

Destarte, a gestão democrática marca a evolução do indivíduo em aspectos sociais, sendo preciso a participação de todos os membros da comunidade escolar. Nessa linha, o Artigo 205 da Constituição Federal ressalta: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, mais do que à União e aos seus governantes, mais do que aos estados e municípios e aos governantes, cabe às comunidades educacionais, lideradas por seus dirigentes oficiais, ao conjunto dos docentes no exercício do magistério e às associações docentes dos sistemas de ensino ampliar a consciência da relevância desse princípio. Dessa consciência, mais e mais ampliada, será possível pressionar por uma explicitação da gestão democrática que faça avançar a educação escolar como instituição republicana aberta à representatividade e à participação e voltada para um processo mais rico de ensino/aprendizagem que faça jus à educação como formadora da cidadania e qualificadora para o trabalho (CURY, 2005, p. 19).

Ainda, a Constituição Federal sustenta no capítulo III, sessão da educação, alguns princípios, salientando no Artigo 206 a forma de gestão que se faz necessário adotar nas instituições públicas de ensino, mencionando no Inciso VI: “[...], VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]” (BRASIL, 1988).

A asseveração acima nos remete a uma gestão participativa de modo obrigatório somente nas escolas públicas, visto que aos estabelecimentos privados não ajusta tal lei. Entretanto, é evidenciado que a gestão democrática na educação não é meramente um preceito pedagógico, mas é também um múnus constitucional, apesar das análises pormenorizadas dos aspectos referentes a esse teor na Constituição Federal de 1988 serem aduzidas de maneira sucinta e singular, sem fornecimento de subsídios para a real implantação nas escolas. Nesse sentido, manifesta Souza (2010, p. 76): “Nessa perspectiva, propôs-se uma forma de gestão cujo significado e sentido, dadas as simplificações e sintetizações do texto legal, não foram explicitados. Entendemos tratar-se de vazios da lei, omissões normativas [...]”.

## **2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL – LDB (Lei nº 9.394/96)**

Em 20 de dezembro de 1996 foi promulgada Lei nº 9394, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que vigora atualmente. A lei busca substanciar princípios já presentes na Constituição da República Federativa do Brasil e resgatar vínculos e compromissos já dispostos sobre as políticas educacionais. Seguindo as determinações legais já dispostas na Constituição Federal, é empregada pela Lei de Diretrizes e Bases no Artigo 3º, no Inciso VIII: “[...]gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (BRASIL, 1996).

Nesse princípio, onde se lê “(...), na forma desta Lei e da legislação do sistema de ensino” (BRASIL, LDB 9394/96), evidencia-se a expectativa de que se defina em conceitos mais concretos o real significado da gestão democrática para o Estado. E

mais, espera-se também que a própria legislação específica para cada esfera do sistema de ensino atribua o significado para a gestão democrática sem contradizer, obviamente, o significado atribuído pela presente lei (JÚNIOR, 2014, p. 10).

Salienta-se ainda, referências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) ligadas à gestão democrática:

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.

Os preceitos dos incisos I e II são de suma importância, ressaltam que a gestão democrática só se dá mediante a mínima participação, de modo que os sistemas implantem a gestão de modo democrático de acordo com a realidade e o contexto da instituição.

Para que isto venha a acontecer como esperado, é de extrema valia a interação entre aqueles que se tornam responsáveis por gerir as instituições escolares, conforme cita Barros (2014, p. 11): “A participação dos gestores em todas as ações desenvolvidas na escola é fundamental para o sucesso do trabalho e para uma gestão verdadeiramente democrática” e complementando com pensamentos de Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 474): “espera-se, especialmente, que os pais atuem na gestão escolar, mediante canais de participação bem definidos”, canais esses que devem ser delineados, planejados e organizados pela equipe escolar.

Constatamos que o Estado busca articular a gestão democrática escolar às normas de gestão institucional participativa e inclusiva, mas deixa a cargo dos sistemas de ensino especificar de que forma isso se concretizará e quais as responsabilidades específicas de cada órgão representativo na comunidade.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados (CURY, 2007, p. 489).

Portanto, percebe-se que a gestão democrática se concretiza pelos sistemas de ensino e pode colaborar para a formação de qualidade, a fim do desenvolvimento do indivíduo em seus aspectos sociais quando englobam todos os sujeitos (alunos, pais, professores, funcionários e gestores) ligados à instituição participando para alcance de objetivos comuns.

### **2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.

Formalizado para um decênio e vigente com última publicação em 2014, portanto com validade até 2024, o Plano Nacional de Educação (PNE) foi aprovado pela Lei nº 13.005/2014 e contém 14 (catorze) artigos, 20 (vinte) metas e 257 (duzentos e cinquenta e sete) estratégias de implementação.

O Plano Nacional de Educação é um documento que assegura a manutenção e desenvolvimento do ensino cuja elaboração e objetivos são previstos no artigo 214 da Constituição Federal.

O Art. 2º do PNE prevê diretrizes semelhantes aos citados na Constituição Federal de 1988, porém é disposto no Inciso VI: “[...], VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; [...]” (BRASIL, 2014).

É perceptível que bem como os documentos analisados anteriormente <sup>42</sup>, o PNE em vigor também se limita à uma gestão democrática somente em instituições públicas.

No que se refere a gestão democrática é elucidado no Art, 9º do PNE:

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).

Tratando-se das metas, a meta 7 (sete) se refere à qualidade da educação e destaca na estratégia 7.16 a efetivação da gestão democrática por meio da participação de todos os envolvidos com a escola, seja direta ou indiretamente, na construção do planejamento e também como instrumento de transparência na aplicação dos recursos técnicos e financeiros para os sistemas de ensino.

Estratégia 7.16. apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática; [...] (BRASIL, 2014).

---

<sup>4</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96).



Segundo Paixão e Guimarães (2014 apud CARVALHO, 2015) a gestão democrática não se limita apenas na participação da comunidade em questões pedagógicas, há de se ter também uma colaboração em instâncias administrativas.

A meta 19 (dezenove) reforça o que é elucidado artigo 9º, trazendo o prazo de 2 (dois) anos para a adequação dos sistemas de ensino à efetivação da gestão democrática, além de prever recursos e apoio da União para a consolidação dessa.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

As estratégias da presente meta contêm orientações específicas, das quais a gestão democrática é contemplada na estratégia 19.4:

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; [...] (BRASIL, 2014).

As estratégias 19.5 e 19.6 evidenciam a colaboração da comunidade escolar não apenas no desenvolvimento das práticas escolares, mas também como órgão construtor de todo o processo, qual inclui a parte pedagógica, administrativa, etc.

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; [...] (BRASIL, 2014).

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; [...] (BRASIL, 2014).

De acordo com Carvalho (2015), uma das formas de participação democrática estimulada no Plano Nacional de Educação são os conselhos escolares, pois garantem o envolvimento de todos os segmentos (pais, alunos, professores, funcionários e direção) na tomada de decisões. Entretanto, a existência de conselho escolar não é garantia para a

Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.

efetivação de uma gestão democrática nas instituições escolares, já que em algumas escolas ele apresenta-se apenas como um componente burocrático para preencher exigências legais.

Assim, como dito antes, entendemos que não bastam documentos e/ou assinaturas que enalteçam a gestão de cunho democrático, caso sua aplicação seja inexistente nas escolas. Deve, de fato, haver verdadeira participação da comunidade na gestão da escola, em todos os âmbitos.

## **2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

O Plano Municipal de Educação de Araçatuba (PME) foi aprovado pela Lei n.º 7.730 de 18 de novembro de 2015. Elaborado sob a coordenação da secretaria municipal da educação e com a participação da sociedade eleita por meio de uma comissão técnica, o plano prevê metas, objetivos, ações e diretrizes com caráter decenal, tendo acompanhamento anual das 9 execuções realizadas e estando em conformidade com o PNE e demais legislações educacionais.

No que diz respeito a gestão democrática, à princípio são dispostas diretrizes que fazem referência à ela:

3.1 – gestão coletiva – efetivo funcionamento dos Conselhos de Escola e APMs; 3.2 – incentivo e respeito à organização e representação de estudantes de qualquer nível, profissionais de educação, funcionários, pais de alunos, associações de moradores; 3.3 – ampliação das condições de participação da comunidade na vida escolar; 3.4 – aprimoramento dos canais de comunicação e livre circulação de informações das Escolas entre si; das Escolas e Secretaria/Diretoria e das Escolas com outras instâncias; 3.5 – autonomia da Escola na elaboração, execução e avaliação de planos e projetos, respeitando os princípios e diretrizes do PME e as Propostas Pedagógicas dos órgãos centrais, garantindo seu acompanhamento pelos órgãos competentes dos entes federativos e os de representação discente, docente e da população organizada (ARAÇATUBA, 2015, p. 17-18).

Assim como os documentos oficiais de âmbito nacional dispõem, os municípios têm autonomia para desenvolver a gestão democrática. O município, por sua vez, transfere a responsabilidade para as instituições de ensino se adequarem de acordo com o contexto e peculiaridades de cada escola.

Dessa maneira, as escolas podem determinar quais suas reais e próprias necessidades, delinear suas ações, requerer os suprimentos externos que julgam necessários e aplicá-los para atingir demandas específicas e obter uma gestão de cunho participativo em sua totalidade.

Pensarmos a democratização implica, portanto, compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. Ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças (BRASIL, 2004, p. 26).

As metas dispostas como no Plano Nacional de Educação totalizam 20 (vinte), e a meta 19 (dezenove) novamente contempla a gestão democrática. Insolitamente, as metas são divididas em 4 (quatro) grupos para análise: garantia do direito à educação básica com qualidade; superação das desigualdades e a valorização das diferenças; valorização dos profissionais da educação e ensino superior em geral. Todavia, a meta 19 (dezenove) que trata da gestão democrática não se inclui em nenhum desses grupos, nos remetendo que a abordagem não é prioridade para o município, mesmo sendo contribuinte para a qualidade no ensino, formação de cidadãos com competências e habilidades imprescindíveis para atuação pessoal, social, profissional e capaz de motivar a equipe, pais e alunos para alcançar os objetivos comuns.

Conforme Lück (2009 apud COSTALONGA, 2016, p. 4):

A gestão escolar apresenta questões concretas da rotina educacional e buscar garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

O CONAE<sup>5</sup> em sua etapa municipal também criou mecanismos de uma gestão democrática não voltada apenas para conselhos escolares, são sugeridos meios para implementação da participação efetiva da comunidade como em formação de grêmios e projetos escolares o que facilita a verdadeira democracia nas instituições escolares.

De acordo com o Plano Municipal de Educação de Araçatuba (2015), a meta que trata da gestão democrática é a mais difícil de ser acompanhada por dados estatísticos. Pois, embora haja um amparo na legislação educacional, essa é pouco regulamentado em relação ao funcionamento desses colegiados, além de ser considerado um desafio a efetivação de uma gestão democrática nas redes públicas de ensino brasileiras.

Por fim, as estratégias são descritas no documento, bem como os prazos estabelecidos para serem alcançadas. No que se refere à gestão democrática as ações em maioria foram

---

<sup>5</sup> Conferência Nacional de Educação.

Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.

propostas para efetivação até 2016 (dois mil e dezesseis), apenas a estratégia 19.6<sup>6</sup> foi estipulada para 2017 (dois mil e dezessete).

Diante do exposto, compreende-se indispensável a realização de uma investigação sobre como se concretiza a gestão nas instituições de ensino na cidade de Araçatuba/SP. Tendo em vista que, para além de análise dos documentos, parece-nos importante compreender a materialização dessa gestão. A seguir apresentaremos os elementos da pesquisa realizada.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa se deu por meio de uma pesquisa exploratória, utilizando o método qualitativo, apoiando-se em levantamento bibliográfico, análise de documentos<sup>7</sup> e técnica de coletas de dados por meio de um roteiro prévio de entrevista com cinco questões estruturadas abertas.

Importante salientar que a análise dos documentos inclui em igual parte os regimentos das escolas, pois objetivou-se entender como cada uma das organizações de ensino tratou no documento oficial que dispõe sobre os relacionamentos, direitos e deveres da instituição, a questão da gestão democrática. Pensando geograficamente no município de Araçatuba foi realizada a escolha de três escolas públicas submetidas a Secretária de Educação em regiões diferentes para análise e coleta de dados: centro, zona norte e zona leste. Todas as escolas são de nível fundamental I (1º ao 5º ano). As designações acima tiveram por objetivo possibilitar informações a respeito de como opera a gestão democrática nas escolas selecionadas.

### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

##### **4.1.1 DOS REGIMENTOS**

---

<sup>6</sup> Vide Plano Municipal de Educação de Araçatuba.

<sup>7</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI n° 9.394/96), Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação e Regimentos das Instituições de Ensino selecionadas no município de Araçatuba/SP.

Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.

Conforme visto nos regimentos escolares das três instituições podemos advertir que todos trazem a gestão democrática como pertinente, sendo tal documento um instrumento de guia e gerenciamento educacional, buscando se adequar a legislação, fortalecendo a autonomia da escola, valorizando a comunidade e contribuindo para a qualidade do ensino.

Evidencia-se nos documentos que a gestão democrática é assegurada nas instituições de ensino A, B e C por meio do conselho de ciclo, conselho de escola e associação de pais e mestres, com reuniões bimestrais divulgadas no calendário escolar no início de cada ano ou quando solicitado pela direção.

De modo geral, o conselho de ciclo proporciona uma inter-relação entre o professor, diretor e coordenador pedagógico propondo debates permanentes sobre processo ensino aprendizagem, soluções pedagógicas, favorecendo a integração da sequência dos conteúdos curriculares e orientando no processo de gestão no ensino.

Já os conselhos escolares são articulados com a direção e contam com 13 (treze) participantes, sendo 6 (seis) professores e 6 (seis) pais, que tratam de assuntos de natureza pedagógica e administrativa e tem caráter consultivo e deliberativo. Nas reuniões, as decisões atendem à maioria e todos os envolvidos tem direito a voz e voto, salvo nos assuntos que por força legal sejam restritos aos que estiverem no gozo da capacidade civil nos termos do regimento.

Por fim, conforme descrito no regimento das escolas a APM também é uma instância de gestão democrática presente, colabora para integração da escola-comunidade e no aprimoramento da autonomia da instituição de ensino no que diz respeito à arrecadação de verbas em seu modo assistencial.

De modo específico, na contemplação do regimento das escolas A e C é visível que ambos são idênticos, onde se faz conhecido que os pais têm direito de participar e integrar-se a escola de modo ativo, sendo disposto no Art. 28 e Inciso I como direitos dos pais de alunos: “I - ser informado e participar da elaboração e avaliação a respeito do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar” (ARAÇATUBA, 2012, p. 12).

Ora, o regimento B se difere dos anteriores e a gestão democrática é apresentada de maneira subjetiva. De forma abundante são citados o conselho de ciclo, de escola e associação de pais e mestres: “Art. 49 - A escola contará com Instituições Auxiliares com o objetivo de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade” (ARAÇATUBA, 2012, p. 17).

#### 4.1.2 DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram gravadas, analisadas e transcritas. Nas três instituições (A, B e C) participaram as diretoras (representante da gestão), professoras (representante dos profissionais com função pedagógica) e pais (representante da comunidade), todas integrantes do Conselho Escolar; com intuito de entender as concepções desses indivíduos sobre a gestão democrática e como eles a vivenciam no local de inserção da instituição de ensino.

Ao que refere-se a prática da gestão democrática, a diretora da escola A evidencia a existência de empecilhos para esse tipo de gestão por parte dos órgãos superiores, diz que a democracia escolar se dá apenas em decisões internas, em que é conversado primeiro entre gestores e professores e depois passado aos pais, melhor dizendo, é passado para conselho somente a informação das decisões e devidas assinaturas. Já a gestora da escola C afirma que a prática da democracia é complexa, mas as leis abrem caminho para que aconteça, ainda afirma que a participação dos pais e colegiados é bastante ativa em decisões como o empréstimo a quadra, dentre outras questões desde o administrativo ao pedagógico.

Na escola B o gestor informa que a gestão é democrática e se concretiza através de reuniões com a equipe escolar e os colegiados, onde é abordado todos os assuntos, principalmente sobre as verbas, porém se contradiz quando afirma que a participação dos pais da escola é restrita, pela falta de tempo.

No que diz respeito aos docentes, a pedagoga da escola A ressalta que gestão democrática é o direito de todos opinarem em algumas decisões, porém a prática da escola se difere do que prevê a lei, contradizendo o que o gestor da mesma escola declara sobre haver democracia em assuntos internos, ela fala que surgem ideias, entretanto não há considerações por parte do gestor; já o docente da escola C reitera que é importante ouvir a todos e na instituição todos auxiliam e tomam decisões juntos.

A professora da escola B enuncia que apesar dos professores darem suas opiniões, a palavra final sempre é dada pela diretora, contudo conceitua a gestão como democrática, e se contradiz dizendo que a comunidade opina em maior parte apenas sobre o uso da verba e, ainda alega que não há uma abertura por parte dos órgãos superiores em relação a prática da democracia na gestão, assim como o gestor da escola A. No que concerne aos relatos dos pais representantes do conselho escolar, a mãe da escola A afirma que a escola cumpre todos os requisitos do que pra ela é uma

gestão democrática, contradizendo todas as alegações da professora da mesma instituição sobre a gestão não ser democrática. A mãe B acredita que a gestão nesta escola seja democrática, porém não soube afirmar se são levadas em considerações pela gestão as opiniões dos pais. Já a mãe da escola C certifica que na instituição o modo de gestão democrático é legítima e é convocada para reuniões desde decisões sobre materiais, festas, assuntos administrativos e pedagógicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho apresentou uma investigação sobre os desafios e perspectivas da gestão democrática no município de Araçatuba/SP.

Nesse sentido, analisamos os principais documentos legais de âmbito nacional e municipal que consubstanciam em suas disposições gerais a gestão democrática escolar.

Embora a gestão democrática seja uma aspiração dentro das instituições de ensino, se encontram barreiras em sua concretização, um exemplo disso é que dentro de uma mesma escola os três entrevistados na pesquisa pensam de maneira diferente acerca da materialização da gestão. Os documentos determinam, o diretor alega que a gestão é de cunho democrático, o docente discorda e o pai não garante que as opiniões dadas são realmente postas em práticas. Este, portanto é um indício de que a gestão democrática não se concretiza em sua totalidade e por diversas vezes é apenas resumida como a decisão do uso de uma verba ou com a convalidação do que já foi decidido previamente.

Evidenciamos também que no predomínio da gestão democrática permanece o sentido de que está se concretiza pela participação de todos na tomada de decisões. Logo, para que se tenha uma real gestão democrática baseada nos pilares de participação, depende-se, portanto, da ação de todos os envolvidos no processo, seja os gestores dividindo responsabilidades e criando planos estratégicos para envolver a comunidade, os professores levando à prática os conhecimentos sobre democracia em busca da melhoria no ensino, e os pais, alunos e a comunidade mais interessados com os destinos da escola. Tais atitudes poderão, conforme assinala Paro (2017), mudar o pensamento de um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder somente nas mãos do diretor.

Nas análises realizadas na presente investigação, pudemos perceber que a gestão democrática prevista na legislação vigente não é praticada integralmente pelas instituições de ensino pesquisadas, cenário este que pode ser mudado com ações iniciadas pelo gestor que,

em nossa opinião, tem papel fundamental nesse processo. Todavia, apesar dos desafios enfrentados, encontram-se escolas no município de Araçatuba que praticam a gestão numa perspectiva mais democrática, obtendo resultados positivos principalmente na qualidade do ensino ofertado. Tal identificação refere-se à escola C. Compreendemos finalmente que a gestão democrática de um modo geral é recente em nosso país e por isso deve ser um exercício praticado pelas escolas no cotidiano. Trata-se de tarefa complexa, devido à imposição das normas educacionais pelos órgãos superiores, pela falta de tempo e espaço nas escolas e também pelas diferenças e contradições dos envolvidos nas tomadas de decisões.

Entendemos que pelo exercício da democracia poderá haver possibilidade de mais facilmente criar caminhos para promover o desenvolvimento educacional com maior qualidade do ensino, numa perspectiva de promoção do desenvolvimento de cidadania ativa na sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÇATUBA. Plano Municipal de Educação do Município de Araçatuba. 2015.

\_\_\_\_\_.Regimento Escolar das Escolas Públicas Municipais de Educação Básica A e C. 2012.

\_\_\_\_\_.Regimento Comum da Escola Municipal B de Araçatuba. 2012.

BARROS, Clautides Leite Guimarães. O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar. Brasília, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_.Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_.Plano Nacional de Educação: Lei nº 13.005 de Junho de 2014. Disponível em: Acesso em: 22 jul. 2017.

\_\_\_\_\_.Ministério da Educação (MEC). Gestão democrática da educação. Boletim 19. Outubro de 2005. Disponível em: Acesso em: 08 out. 2017.

Revista Contemporânea: Revista Unitoledo: Arquitetura, Comunicação, Design e Educação, v. 04, n. 01, p. 96-112, jan/jun. 2019.



\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília, 2004.

CARVALHO, Jeferson L. M.. PNE (Plano Nacional de Educação) 2014 - 2024: A gestão democrática na educação se faz presente? *Holos*, Ano 31, Vol. 8, 2015.

COSTALONGA, Josiane Griffio de Jesus Pereira. Gestão Escolar com reflexo na gestão democrática. Guarapari, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito a educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

JÚNIOR, Edgard Lourenço. Gestão Democrática: A perspectiva do Estado através dos documentos oficiais. São Pedro, 2014.

LIBÂNIO, Jose Carlos. Organização e gestão da escola: Teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

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

MINTO, Lalo Watanabe. Administração escolar no contexto da Nova República (1984...). *Revista Histedbr On-line*, Campinas, n. especial, p. 140 -165, ago. 2006.

SOUZA, Silvia Cristina de. Mecanismos de quase-mercado na educação escolar pública brasileira. Marília, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: Acesso em: 10 jan. 2018.