

## **Entraves Para a Efetivação do Princípio de Gestão Democrática do Ensino Público em uma Escola Municipal de Campina Grande (PB)**

Emanuely Cristina de Souza Nascimento <sup>1</sup>

Luciana Leandro da Silva <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo discute resultados de uma pesquisa desenvolvida durante o estágio em gestão escolar do curso de Pedagogia da UFCG, o qual está fundamentado no princípio da indissociabilidade entre teoria e prática. O lócus da investigação foi uma Escola Municipal de Campina Grande-PB localizada em região social e economicamente vulnerabilizada. O objetivo da pesquisa foi analisar os entraves para a materialização do princípio da gestão democrática na escola, previsto na CF de 1988. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram revisão da literatura, análise documental, observações e entrevistas. Parte-se do pressuposto de que a gestão escolar enfrenta dificuldades para a materialização do princípio da gestão democrática por conta da pressão do neoliberalismo e da Nova Gestão Pública (NGP), reforçando na escola, princípios do capitalismo. Tendo em vista a obrigação prevista em lei de que a gestão escolar seja democrática, este trabalho tece discussões acerca desses temas, tomando como base para o diálogo autores de referência na área da gestão escolar. Encontramos diversos entraves para a efetivação desse princípio na escola, sendo eles, a influência da gestão patrimonial e da NGP, a grande sobrecarga de trabalho sobre a gestão e que os funcionários, partícipes inclusive do conselho escolar, possuem um conceito limitado sobre gestão democrática e democracia. Como conclusão, destaca-se a importância do estágio atrelado à pesquisa para que seja possível a compreensão dos fenômenos que acontecem no dia a dia das escolas, de modo a compreender de forma mais profunda a realidade e os entraves que impedem a efetivação do princípio da gestão democrática, apesar dos esforços realizados pela equipe diretiva e pelos funcionários. Ressalta-se, a necessidade de que cheguem à comunidade escolar informações e formações acerca de seus direitos para que possam conhecer e ocupar os canais de participação e cobrar pela efetivação de seus direitos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Gestão Escolar, Nova Gestão Pública, Estágio e Pesquisa.

### **INTRODUÇÃO**

Este trabalho trata criticamente dos resultados de uma pesquisa realizada no âmbito de um Estágio em Gestão Escolar, realizado em uma Escola Municipal da cidade de Campina Grande-PB que atende o público da Educação Infantil aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e que fica localizada em um bairro relativamente novo, pois é a junção de uma

---

<sup>1</sup> Bolsista do PET Pedagogia. Graduada do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande-PB, [emanuelysouza58@gmail.com](mailto:emanuelysouza58@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Educação, Professora da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) [luciana.leandro@professor.ufcg.edu.br](mailto:luciana.leandro@professor.ufcg.edu.br)

área urbana com uma área do campo, trazendo para a escola, lócus da pesquisa e do estágio realizados, diferentes realidades.

A população e a família dos estudantes da escola vivem no entorno da instituição e são pessoas vulnerabilizadas social e economicamente. Assim, a escola é um suporte importante para a comunidade, não somente no que se refere ao ensino e à aprendizagem, mas como um lugar em que encontram acolhimento, afeto, como ponto de uma alimentação regular e como modelo de instituição formadora para a cidadania.

Sabendo da importância de atrelar o estágio com um projeto de pesquisa para problematizar as relações existentes no âmbito escolar, e pelo estágio estar voltado para a compreensão da gestão, tendo como principal característica a pesquisa, optamos por desenvolver um projeto de pesquisa com o olhar voltado diretamente para o preceito previsto legalmente na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, inciso VI que prevê o princípio da gestão democrática do ensino público. A partir desse delineamento, a pesquisa buscou compreender se existiam entraves para que o preceito da gestão democrática fosse realmente materializado na instituição, tendo em vista que, a partir do resgate bibliográfico realizado, alguns autores apontam que existem alguns entraves que impedem que as instituições educativas exerçam essa materialização, como a grande carga de trabalho dos diretores e a herança de modelos de gestão patrimonial, gerencial e compartilhada, assim.

Tendo em vista todas essas questões, o intuito deste artigo é discutir sobre a pesquisa realizada durante o estágio relacionado ao trabalho da gestão e refletir sobre seus resultados, ligados aos entraves da materialização do princípio da gestão democrática, considerando alguns pontos mais significativos e tomando como base autores de referência na área da gestão escolar.

As seções seguintes tratam da metodologia, na qual são destacados os materiais e métodos utilizados na pesquisa, os quais são de caráter essencialmente qualitativo. Posteriormente, o referencial teórico que conta com autores como Paro (2017,2018); Oliveira, Duarte e Clementino (2017); Lima, Prado e Shimamoto (2011) defendendo a gestão democrática como a ideal para uma sociedade democrática. Em seguida, estão postos os resultados e discussões recortados para este artigo que tecem um diálogo sobre a Nova Gestão Pública e o trabalho complexo dos diretores e diretoras nesse contexto, além das concepções dos funcionários da escola sobre gestão democrática e outras análises sobre a escola para concluir se está posta ou não uma gestão democrática na escola. Por fim, estão postas as conclusões que apresentam algumas impressões globais sobre o estágio, os entraves inerentes a materialização do princípio da gestão democrática devido às dificuldades que o próprio

Estado produz e sobre a necessidade de luta pela efetivação desse princípio e dos direitos da comunidade escolar. Na última seção estão as referências utilizadas para embasar teoricamente a pesquisa e as discussões propostas aqui.

## **METODOLOGIA**

O Estágio em Gestão Escolar foi pensado e realizado através do que indicam Pimenta e Lima (2006), tendo como base o Estágio atrelado a pesquisa, que relaciona teoria e prática,

A pesquisa no estágio, como método de formação dos estagiários futuros professores, se traduz pela mobilização de pesquisas que permitam a ampliação e análise dos contextos onde os estágios se realizam. Mas também e, em especial, na possibilidade de os estagiários desenvolverem postura e habilidades de pesquisador a partir das situações de estágio, elaborando projetos que lhes permitam ao mesmo tempo compreender e problematizar as situações que observam.(Pimenta, Lima, p.14, 2006)

Além disso, caracterizou-se como um estudo de campo qualitativo pois, não se interessou por resultados quantitativos mas sim, com interpretar e compreender as vivências que aconteceram no referido estágio, como afirma Minayo(2009):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.(Minayo, p. 21, 2009)

Além disso,o trabalho de investigação contou com etapas de revisão de literatura, análise documental do PPP, das atas de conselho e outros documentos presentes na escola. Observação da rotina escolar e do trabalho da gestão. Conversas e entrevistas semi-estruturadas com os funcionários e funcionárias da escola, dentre eles o porteiro, cuidadores, merendeiras, auxiliares de serviços gerais, bibliotecária e gestora, como instrumentos de coleta de dados para as análises.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Inicialmente, é imprescindível afirmar que o princípio da gestão democrática escolar está previsto na Constituição Federal de 1988, e foi uma grande conquista no contexto do processo de redemocratização do Brasil. Além disso, está presente também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), mas alguns adendos “abrem”

margem para que interpretações e execuções dos processos democráticos da escola “fujam” daquilo que se espera de uma verdadeira gestão democrática.

Artigo 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; Artigo 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; Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às Unidades Escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Ao analisar essa citação da LDB, podemos ver que não existem exigências mais minuciosas acerca do papel na participação da comunidade nos conselhos escolares e dos profissionais de educação. Toda essa margem permite que em muitas escolas a gestão denomine-se como democrática mas, na prática, muitas vezes esta caracteriza-se muito mais como gestão patrimonial, gerencial, compartilhada ou uma mescla dessas concepções. Vale salientar que esse problema está relacionado ao fato de que “A educação brasileira experimentou uma democratização tardia. Criada e cevada para servir à elite.” (Mendonça, p.84, 2001), por tudo isso, a lei implica que a gestão seja democrática mas, a falta de investigação do trabalho sobre a gestão na escola, a influência histórica dessas concepções e frestas na lei concordam para que ainda haja essas práticas que são fortes na sociedade brasileira,mas, precisam ser combatidas.

Segundo Paro (2018), gestão democrática é a gerência de recursos intencionalmente voltados para as questões institucionais da educação somado às necessidades humanas, necessidades essas analisadas e decididas em conjunto com o corpo de funcionários, alunado e comunidade.

Para Lima, Prado e Shimamoto (2011), a Gestão Democrática:

Constitui-se, portanto, nos fundamentos que tornam a escola vinculada a um sistema descentralizado, no qual haja autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa. É, portanto, fundamental a existência de mecanismos de participação da comunidade escolar que possibilitem a tomada de decisões coletivas para a construção do controle social. (Lima, Prado, Shimamoto, p.8, 2011)

Ainda de acordo com Paro (1998), a Gestão Democrática permite que a escola seja mais prazerosa e isso pode permitir a melhor qualidade da educação, essa qualidade, “é entendida como a apropriação do saber historicamente produzido” (Paro, 1998, p. 2), visto que, o aluno se insere dentro dos processos escolares e tem acesso a diversos saberes com significados para a vida social e não somente se deparam com conteúdos impostos verticalmente desprovidos de sentido.

Baseadas também nas ideias do autor Paulo Freire, que defende em seus escritos uma educação para a emancipação dos sujeitos e julgando mais importante ainda, para a formação humana, a gestão democrática se mostra um dos caminhos para que a democracia se instaure de maneira efetiva na sociedade.

Essa horizontalidade do ensino, envolvendo a gestão em um processo de escuta, acolhimento e participação na tomada de decisões de toda a comunidade (pais, alunos e funcionários), permite segundo Tragtenberg (1985) a possibilidade de desvinculação entre saber e poder, que em outras concepções de gestão estão intimamente ligadas, tornando a gestão autoritária, que acaba resultando em uma educação penosa e de baixa qualidade, na qual o aluno é forçado aos processos de aprendizagem que se voltam apenas para o mundo do trabalho ou em uma visão de futuro ingresso em uma universidade, que também concerne com a ideia de conseguir um bom trabalho no futuro.

Existem outros modelos de gestão que acabam se desenvolvendo na escola e causam muitos entraves para a realização de uma gestão escolar efetivamente democrática. Isso porque, “as bases da NGP se encontram na crítica ao Estado de Bem-Estar Social, ao planejamento centralizado e ao papel indutor e promotor do bem social exercido preponderantemente pelo Estado.” (Oliveira, Duarte, Clementino, 2017, p.710). Nesse sentido, a Nova Gestão Pública que interfere diretamente na dinâmica das escolas, defende a lógica do Estado Mínimo, que investe poucos recursos na educação, estimulando a lógica da concorrência e a adoção de estratégias de mercado, com base nas ideias de meritocracia e transferindo aspectos gerenciais da rede privada para a rede pública como a exigência de produtividade e competição, explícitas pelo modelo escolar a partir das avaliações externas que classificam a educação e as escolas apenas por metas e resultados, sem que haja a interpretação das mesmas a partir das diferentes realidades. Tudo isso deteriora ainda mais o papel da Escola e as condições de trabalho dos professores e equipe gestora, desembocando em maiores disparidades sociais.

Outro modelo é a gestão compartilhada que “na realidade esvazia a possibilidade de participação para a auto sustentação. Impulsiona a comunidade escolar a estabelecer uma relação de parceria com o Estado.” Nesse sentido, a gestão compartilhada passa as responsabilidades de manutenção do Estado para a comunidade escolar.

Temos também a gestão patrimonial que, de acordo com Mendonça(2001) “Estabelecem-se, desta maneira, as condições de troca de favores que caracterizam o patrimonialismo na ocupação do emprego público.”(Mendonça,p.6.2001) Nesse modelo de gestão, o provimento de cargos por troca de favores e o tratamento da gestão sobre a escola como um bem próprio, impede o exercício da gestão democrática na medida em que tolhe os funcionários tirando-lhes a liberdade de expressão, impedindo a descentralização e a fiscalização.

Nesse sentido, os resultados a seguir sobre a investigação que analisa as concepções e o tipo de gestão que está instaurado na escola, tem a intenção de fazer com que a comunidade escolar tenha acesso e consiga se conscientizar acerca dos modelos vigentes e apoiar o processo de democratização da gestão da escola. Outra contribuição importante está em considerar que os profissionais da instituição precisam tomem consciência de seus papéis como mediadores democráticos e que, segundo Paro(1998) prestam serviço à sociedade, além de chamar através dessas atividades, atenção para a tomada de consciência da comunidade, que precisa exigir seus direitos de participação e saber sobre o que devem reivindicar para a educação de seus cidadãos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Analisar o cotidiano escolar, a partir de qualquer objetivo é sempre uma tarefa complexa, pois, em um momento de estágio como é o caso do lócus da pesquisa em questão, é difícil escolher sobre quais momentos discorrer e atentar apenas para seu objeto de estudo, visto que, em uma tarde escolar, observando os papéis de gestora, pudemos perceber que acontecem inúmeras situações, que não seriam possíveis de serem descritas aqui.

Nesse sentido, julgamos que é preciso primeiramente falar sobre como as diretoras e diretores escolares realmente passam por uma sobrecarga de trabalho tendo em vista a Nova Gestão Pública instaurada no Brasil e que respinga na Educação e, por consequência, na Gestão Escolar. como afirmam Oliveira, Duarte e Clementino (2017) que:

Os (as) diretores (as) atuam no limite da relação entre os recursos disponíveis e as condições objetivas para a oferta educacional, especialmente em UE que apresentam condições estruturais precárias, localizadas em regiões de vulnerabilidade social.(Oliveira, Duarte, Clementino , p.716,2017).

Por meio do trabalho de campo, no que se refere a estrutura, observou-se que os espaços da escola são reduzidos, a qual não possui salas de Atendimento Educacional Especializado nem espaço para que os Programas do Governo, como o Programa Tempo de Aprender, que poderia ser realizado em um horário inverso ao qual o aluno estuda, visando uma aprendizagem mais significativa para aqueles alunos com dificuldades. Outro ponto sobre a estrutura, está ligado a falta de recursos para manutenção da escola, de modo a torná-la um ambiente mais agradável e até mesmo para concertos e reparos que são necessários durante todo o ano letivo, o que acaba fazendo com que a diretora elabore estratégias de arrecadação de recursos, como rifas e bazares na instituição ou até mesmo, pague com o seu dinheiro pessoal por esses concertos que são necessários para manter a escola funcionando, como afirmou em uma fala. Sabendo que o espaço em que as crianças brincam e se divertem são espaços também formativos, é necessário que haja qualidade mínima nesses locais.

Apesar disso, compreendemos também que a escola passou por um momento pandêmico e a sua estrutura sofreu avarias. Desde a volta às aulas que a gestora junto a equipe vêm, por iniciativas próprias, fazendo movimentos para melhorar esses espaços, como manter a limpeza do campinho e a construção de uma horta coletiva que está sendo realizada. Além da plantação de árvores e flores para deixar o ambiente mais arborizado e aconchegante.

Em outro extremo, mas intrinsecamente ligado à questão da pobreza material que a escola passa, estão os desafios educacionais com os quais a gestora da escola também precisa se preocupar. Mesmo afirmando que não se sente pressionada com as notas da escola obtidas a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 4,3, pois acredita que essas notas não definem os alunos nem a escola, posto que a realidade do bairro em que está inserida e das questões familiares pessoais dos mesmos que afetam o trabalho educacional, além da última avaliação ter sido aplicada no momento em que toda a população mundial passava pela pandemia da COVID-19 e a escola assim como outras, fez o que podia mas, não atingiu a aprendizagem prevista para as séries pois, muitas crianças não tinham acesso a internet para aulas online ou acesso a outros conteúdos, e as atividades se deram principalmente por meio de atividades impressas que eram entregues quinzenalmente. Com tudo isso, ela se preocupa e é parte do seu papel gerir o processo educativo que acontece dentro da escola para que as crianças tenham uma educação de qualidade, e passem por um processo de ensino aprendizagem, que tornou-se ainda mais complexo na volta às aulas

presenciais para conseguir junto às professoras, que os educandos atinjam as aprendizagens desejadas para cada etapa.

Com tudo isso, como garantir todas essas questões presentes na lei, com tantas dificuldades materiais e estruturais? É um grande desafio para as gestoras e gestores. Pelas experiências vivenciadas no estágio foi possível perceber que a gestora se esforça ao máximo para ajudar os alunos e a comunidade escolar como um todo. Um caso que ficou muito marcado e aconteceu na segunda visita realizada à escola foi quando, no fim do expediente, uma criança de seis anos entrou na sala da gestora e falou: “Diretora, liga para o meu pai, por favor. Ele disse que ia comprar o gás já faz uma semana e não voltou e na minha casa não tem nada para comer, não tem nem fósforo para fazer o fogo.” Nessa situação, ficou materializado claramente, como realmente a gestão não é nem deve ser reduzida a ações burocráticas, ela é feita por e para relações humanas. Nesse sentido, é possível compreender ainda mais a importância da gestão democrática, para encaminhar ao Estado a necessidade de atenção para as pessoas que precisam e para que este resolva esse tipo de situação precária e relacionada a necessidades básicas das famílias. Neste caso, a gestora tomou uma atitude correta, ligou para a assistente social da escola, relatou o caso da família do estudante e as medidas cabíveis foram tomadas.

A partir dessa situação vale a reflexão sobre como a gestão, muitas vezes, se depara com situações que fogem ao seu controle, como essa profissão exige também preparação emocional, e que já é um trabalho complexo, mas, que a cada dia mais vem aumentando as exigências pela lógica da Nova Gestão Pública que cobra resultados, sem levar em consideração as especificidades e diversidade de todos os contextos. Assim, se mostra de grande importância a formação teórica e política desses profissionais, conhecimento das leis, dos procedimentos e consciência de saber sobre o dever do Estado com as pessoas, principalmente pessoas que estão em situações de pobreza pois, o sistema que causa isso, então o sistema é responsável também por resolver.

Nessa situação citada e em outras situações é importante que os profissionais saibam as atitudes corretas a fazer para a resolução ou encaminhamento dos problemas aos órgãos competentes. A gestora prontamente tomou a decisão correta, e esse estágio mostrou que é possível sim, atrelar a teoria à prática, e deixou em destaque para nós, a necessidade de se estar preparada teoricamente para enfrentar a dinâmica escolar. Nesse sentido, ressaltamos a importância do estágio atrelado a pesquisa para a formação de profissionais críticos e pensantes pois, se o estágio fosse apenas um treino e não houvesse a pesquisa e estudos para que chegássemos a escola com um olhar crítico para observar as dinâmicas que lá



acontecem, não teria sido possível compreender as intencionalidades do encaminhamento da gestora, como uma atitude cumpriu os preceitos de uma gestão democrática e fez valer os direitos daquela criança. Como afirmam Pimenta e Lima (2006),

A universidade é o espaço formativo por excelência da docência, uma vez que não é simples formar para o exercício da docência de qualidade e que a pesquisa é o caminho metodológico para essa formação. Se contrapõem, portanto, às orientações das políticas geradas a partir do Banco Mundial que reduzem a formação a simples treinamento de habilidades. (Pimenta, Lima, p.11, 2006)

Tomando nota novamente sobre os diversos papéis que a gestão assume, foi possível também na investigação compreender para além das atitudes da gestora, o tipo de gestão presente na escola, a partir das análises dos documentos da escola, sendo um dos principais o Projeto Político Pedagógico (PPP), em sequência a observância acerca do conselho junto a análise das entrevistas com os funcionários que foi realizada.

Analisando o Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, com base em Veiga (1998) que afirma: “todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.” (Veiga, p.1, 1998), foi possível encontrar no PPP em diversos momentos sobre a participação da comunidade na construção do documento, citações de Paulo Freire que remetem a um modelo de educação emancipatória e progressistas na medida em que acredita que a educação deve ser crítica e transformadora.

Além disso, foi possível também observar questões acerca do Conselho Escolar da referida instituição por meio de conversas e da análise das atas. Foi constatado que o conselho tem uma base democrática incluindo pais, alunos e profissionais da escola, mas, que ele precisa se articular melhor para atender as demandas da escola realizando encontros mensais como é previsto na Lei nº 6.151 de 05 de Outubro de 2015, a Lei do Conselho escolar do município e para que nenhuma decisão passe despercebida do conselho já que ele é o órgão de mais autoridade e importância da escola visando as decisões e fiscalizações acerca do que é feito na instituição.

A partir das entrevistas realizadas com os funcionários da escola, todos demonstraram compreender a gestão democrática de forma muito limitada, considerando em suas falas a gestão apenas como mecanismo de tomada de decisões assumido por uma pessoa e que a gestora era sim democrática, pois decidia as questões referentes à escola de maneira conjunta e mantinha uma boa relação com toda a equipe de apoio escolar.

Levando em consideração todas essas questões e sabendo que a Nova Gestão Pública exige dos gestores “fazer mais com menos recursos”, serem pró-ativos e à entregarem resultados, confundindo descentralização (que é um princípio da gestão democrática) com transferência de responsabilização do Estado para a gestão, entende-se que nessa escola predomina o modelo de gestão compartilhada, na qual a gestão, para não deixar que a escola pare de funcionar e prejudique os alunos, arca com muitas das despesas e necessidades da escola, como quanto a gestora afirmou que havia utilizado recursos pessoais para trocar as torneiras e completar a verba de capital do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para adquirir uma televisão para a escola, além de realizar bazares para conseguir fazer os momentos de culminância na escola.

Vale salientar que a gestora é muito ciente acerca da responsabilidade do Estado e, a partir do que foi observado, assume em diversos momentos uma postura democrática, pois conhece de perto a realidade da escola. Ela afirma que não faria grandes obras na instituição, pois sabe que isso é dever do Estado, mas que não poderia deixar as crianças sem aula, principalmente em um momento pós pandemia, por conta de pequenos reparos. Assim, mais uma vez, é possível ver como o sistema, praticamente, obriga que os gestores compartilhem com o Estado a responsabilidade de assuntos que deveriam ser de sua incumbência.

Além disso, outro fator que dificulta a efetivação de uma gestão democrática e que reforça certo hibridismo no modelo de gestão escolar é a presença do patrimonialismo, exercido dentro da escola por meio da Secretaria de Educação que nomeia pessoas para trabalharem dentro da escola muitas vezes por indicação de vereadores e pessoas envolvidas na política local, sem considerar se estas estariam aptas para os cargos. Isso faz com que haja um número elevado de trabalhadores contratados nas escolas, os quais dificilmente compreendem a amplitude do papel da escola, tampouco podem assumir uma postura política crítica no enfrentamento das dificuldades, uma vez que isso representaria um risco para a manutenção do seu emprego, ficando, assim, de mãos atadas para cobrarem direitos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando todas as questões que foram citadas anteriormente, é possível compreender a importância do estágio como pesquisa, atrelando teoria e prática, visto que a teoria deve subsidiar a prática e não devem ser consideradas ações distintas pois, se assim fosse, tudo seria mero treino e cópia e não se fariam necessários cursos de formação. A educação, a pesquisa, o entrelaçamento entre teoria e prática e o compromisso com a

transformação social são de extrema importância para o avanço da sociedade como um todo, ampliando as possibilidades de libertação aos oprimidos.

Além disso, foi possível perceber os diversos entraves que implicam a realização de uma gestão efetivamente democrática e como o sistema trabalha para que a mesma não aconteça, como a influência da Nova Gestão Pública e o hibridismo entre gestão democrática, gestão compartilhada e gestão patrimonial. Além do papel essencial dos gestores e gestoras dentro da instituição escolar, que se esforçam, como no caso da escola que foi campo de pesquisa, para cumprir com o seu papel mesmo com diversas demandas, oferecendo uma escola e uma educação de qualidade com aquilo que se é possível.

Com tudo isso, se faz necessário o fortalecimento dos movimentos de resistência dentro e fora da escola para que os direitos sejam alcançados e não mais cerceados, como foi possível ver que acontece nessa escola, mesmo com os diversos esforços da gestão e dos funcionários. A escola democrática tem grande potencial para contribuir na formação de cidadãos críticos e para a construção de uma sociedade mais justa, assim como escreveu Paulo Freire “Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.” E efetivar o princípio de gestão democrática na escola é um grande passo para a democratização mais ampla da sociedade.

## REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança: Um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro, 12 ed: **Paz e Terra**, 2005.

CAMPINA GRANDE. Lei nº 6.151 de 05 de Outubro de 2015. **Dispõe sobre as eleições de gestores escolares na rede Municipal de Ensino de Campina Grande, e dá outras providências**. Secretaria de Educação, Campina Grande-PB.

LIMA de Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone V. de Melo . *Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada - novos nomes velhos rumos*. **Biblioteca Anpae**, 2011. – Disponível em : <http://anpae.org.br>. Acesso em: 19 mar. 2022.

MENDONÇA, Erastos Fortes. *Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil*. **Educação e Sociedade**, ano XXI. nº75, ago, 2001.

OLIVEIRA, D. A; DUARTE, A. W. B; CLEMENTINO, A. M. *A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores (as)*. **RBPAE**, v.33, no 3 , p. 707-726,set./dez. 2017.

PARO, Vitor Henrique. *A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública- escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis, **Vozes**, 2018. Disponível

em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf) . Acesso em: 22 fev. 2022.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo. **Cortez**, 2017.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e docência: diferentes concepções. **Revista Poiesis**, v. 3, n.3-4, p.5-24, 2005-2006.

Programa Dinheiro Direto na Escola . **Fundo Nacional do Desenvolvimento Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde>. Acesso em: 25 jan. 2023.

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. **Lua Nova**, v. 1, n.4, São Paulo, Março, 1985. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/46qt7qRgrM3347pKyt3YqGx/?lang=pt> . Acesso em: 22 de fevereiro de 2022.

VEIGA, I. P. da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: **Papirus**, 1998, p.11-35.