

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: O RETRATO DA ESCOLA PÚBLICA APRESENTADO PELO SAEB/2019

Francimarcos Peixoto Gomes ¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a implementação da gestão participativa nas escolas e apresentar os resultados apontados pelos questionários contextuais do SAEB/2019, que revelam fragilidades no exercício da democracia nesse contexto. Teoricamente está fundamentado nos pensamentos e estudos de PARO (2018, 2016) e SAVIANI (2012). A gestão participativa é um modelo de gestão escolar que busca envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e funcionários, na tomada de decisões e na construção coletiva do projeto educativo. Na introdução, discutimos a relevância da gestão participativa para a escola, enfatizando seus benefícios, como o fortalecimento da comunidade escolar, o desenvolvimento de um ambiente mais inclusivo e a promoção do engajamento dos alunos no processo educacional. O percurso metodológico tem como lócus as escolas públicas municipais e estaduais localizados na 9.^a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação, na Região Metropolitana de Fortaleza, utilizando uma abordagem qualitativa. Foram coletados dados de 153 escolas, extraindo dos questionários as questões inerentes à temática de gestão democrática. Os resultados revelaram algumas fragilidades no exercício da democracia nas escolas pesquisadas. Observou-se uma falta de espaço efetivo para a participação e a tomada de decisões por parte dos diferentes segmentos da comunidade escolar. As reuniões eram pouco frequentadas pelos pais e alunos, e a estrutura de participação apresenta-se culturalmente imposta como regra. Além disso, verificou-se uma possível falha na compreensão dos gestores ao responder o questionário, que foi aplicado de forma eletrônica, o que pode ter prejudicado a fidedignidade dos dados. Com base nos resultados, destacamos a necessidade de promover um ambiente participativo e inclusivo na escola, estabelecendo mecanismos efetivos de participação e tomada de decisões que envolvam todos os membros da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão participativa, SAEB, Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

Democracia, enquanto conceito clássico, pode ser definido como a atuação do cidadão, de forma indireta, nas atividades administrativas e legislativas por meio de seus representantes. Em suma, o poder que emana do povo. Tal conceito é amparo pela construção histórica, a partir da experiência de autogoverno dos cidadãos atenienses durante o período de Péricles, no século V a.C.

Na contemporaneidade, a concepção empírica de democracia nos induz a estabelecer um pensamento político de participação direta nas esferas de poder e de tomada de decisão e responsabilização pela gestão. Contudo, a percepção de democracia a partir da análise

¹ Professor da Rede Pública Municipal de Horizonte. Especialista em Gestão Estratégica e Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Ceará, francimarcos@gmail.com;

etimológica, destoa em uma contraposição às práticas políticas adotadas. A palavra deriva de dois vocábulos gregos e implicam uma concepção de relação entre governantes e governados. Ou seja, a relação estabelecida do povo (demos) exercendo o papel de autoridade ou poder (kracia).

Dos tempos atenienses aos dias atuais, muitas tem sido as discussões e proposições acerca das formas de exercer o princípio democrático e aproximar a sociedade das relações de poder, quer seja pelo direito do exercício do voto livre, que sejam pelas consultas públicas para definição das prioridades de investimentos dos recursos públicos.

Na escola, tal realidade também é bem próxima e, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, esse discurso passou a ocupar lugar de destaque nas formações profissionais, instâncias institucionais e regimentos legais.

É no chão da gestão, dentro da escola, que a democracia e o princípio da participação encontram a ambiência necessária para se efetivarem e cabe, ao gestor escolar, a tarefa de conduzir esse processo de forma assertiva, proativa e intencional, buscando contribuir para o melhoramento das práticas de gestão e da qualidade do ensino e aprendizagem.

Este estudo apresenta, a partir dos dados coletados em função da aplicação do SAEB 2019, o cenário da gestão participativa nas escolas públicas das redes municipal e estadual, dos seis municípios que compõem a 9ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 9)², no Estado do Ceará.

METODOLOGIA

O escopo deste trabalho parte do conjunto de escolas públicas municipais e estaduais dos municípios que compõem a 9ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação, órgão descentralizado que representa a Secretaria Estadual de Educação do Ceará, com sede no município de Horizonte, Região Metropolitana de Fortaleza, e que atende a seis municípios: Horizonte, Pacajus, Chorozinho, Pindoretama, Cascavel e Beberibe.

Foram coletados dados de 153 escolas, através do Questionário do Diretor, um dos questionários contextuais do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2019. Deste total, 147 unidades (96,1%) responderam ao instrumental e 06 unidades (3,9%), por motivos alheios, não responderam às questões propostas.

² As Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação são instâncias descentralizadas de gestão das políticas públicas em educação e compõem o organograma da Secretaria Estadual de Educação do Ceará.

Os microdados utilizados para este estudo estão disponibilizados de forma pública no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), na aba de “Avaliações e Exames Educacionais” no link <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/resultados>.

A tabela 1 apresenta a divisão das escolas participantes por município e dependência administrativa.

Tabela 1 - Divisão de escolas por município e dependência administrativa

MUNICÍPIOS	TOTAL DE ESCOLAS PARTICIPANTES		TOTAL DE ESCOLAS ESTADUAIS		TOTAL DE ESCOLAS MUNICIPAIS	
BEBERIBE	31	20,3%	4	12,9%	27	87,1%
CASCAVEL	41	26,8%	5	12,1%	36	87,9%
CHOROZINHO	13	8,5%	1	7,7%	12	92,3%
HORIZONTE	27	17,6%	3	11,1%	24	88,9%
PACAJUS	29	19,0%	3	10,4%	26	89,6%
PINDORETAMA	12	7,8%	1	8,4%	11	91,6%
Total	153	100,0%	17	11,1%	136	88,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP

Do total de escolas estaduais e municipais participantes do SAEB 2019, o recorte amostral representa 4,2% das unidades em que o questionário foi aplicado no Estado do Ceará.

Os dados apresentados nos permitem correlacionar o quantitativo de escolas e a estimativa da população em 2019 em cada um dos municípios pesquisados, conforme demonstra a tabela 2.

Tabela 2 - Relação Escolas X População

MUNICÍPIOS	TOTAL DE ESCOLAS PARTICIPANTES	POPULAÇÃO ESTIMADA (2019)	EQUAÇÃO ESCOLA x POPULAÇÃO
BEBERIBE	31	53.573	1.728
CASCAVEL	41	71.743	1.750
CHOROZINHO	13	20.264	1.559
HORIZONTE	27	67.337	2.494
PACAJUS	29	72.203	2.490
PINDORETAMA	12	20.567	1.714

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP e IBGE

Com uma média de 1.956 habitantes por escola, a realidade apresentada pelos dados é bastante similar entre os municípios, com exceção de Horizonte e Pacajus que apresentam uma variação de 27,4%, considerando a média geral. Se considerarmos apenas a média dos quatro municípios similares (1,688 habitantes/escola), a variação percentual é 47,6%.

Essa realidade é explicável por ser, essas duas cidades, um polo industrial em constante expansão no território e ter, ao longo dos últimos anos, desenvolvido políticas locais de atração de investimentos e melhorias da infraestrutura nas cidades.

Considerando os dados coletados e no intuito de cumprir ao que se propõe para este estudo, optamos por uma abordagem quanti-qualitativa, buscando combinar elementos de análise quantitativa e qualitativa para obter *insights* mais ricos e abrangentes. No presente estudo, essa abordagem foi aplicada para explorar as relações entre os dados quantitativos obtidos a partir dos questionários contextuais do SAEB e as informações qualitativas inferidas a partir dos dados coletados.

REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias e conceitos que trazem como plano de fundo o princípio democrático na escola pública têm sido pauta de discussão e aprofundamento teórico de diversos autores (PARO, 2018, 2016; SAVIANI, 2012).

As discussões em torno do conceito de gestão democrática ganham robustez no Brasil a partir da década de 1990, época de ascensão dos ideais neoliberais por meio da globalização capitalista e da Reforma do Estado, introduzindo, nesse cenário, a noção de Estado Mínimo que, segundo Costa (2013),

Trata-se de um modelo de Estado que, ao mesmo tempo em que busca regulamentar que pode, abstratamente, identificar a sociedade como um todo homogêneo – sujeito a regulação estatal *a priori* – tenta preservar o direito de escolha, materializado nas livres trocas entre os indivíduos, não regulamentadas no nível estatal. (COSTA, 2013, p. 24-25).

Assim, podemos compreender o conceito de Estado Mínimo como a definição de responsabilidades dos governos e das instituições privadas perante a sociedade, dentro de suas especificidades, sendo o governo a menor parcela e, assim, o Estado consiga entregar serviços públicos de qualidade para a sociedade, com maior eficiência.

Discutir esses aspectos requer, necessariamente, que retomemos as concepções políticas que fundamentam as relações de poder e a expressiva dicotomia que se instala, deste a Revolução Francesa, quando se deu início ao uso das palavras “direita” e “esquerda” para definir que pautas representativas da causa trabalhista e a promoção do bem-estar coletivo relacionavam-se com os ideais de “esquerda” e as pautas ligadas à liberdade individual e ao tradicionalismo conservador aos princípios da “direita”.

Essa dicotomia que se instala e ganha corpo na representatividade legislativa e executiva acaba por impulsionar o desenvolvimento das políticas públicas que passam a responder, de forma direta, o modo de fazer política de cada um dos polos que estão no poder (TAROUÇO; MADEIRA, 2013).

O caminho epistemológico do termo “gestão democrática” desagua nas normas jurídicas que fundamentam o ordenamento das políticas públicas e, na escola, tal acepção é endossada pelos fundamentos da gestão participativa e amparada legalmente pela Constituição Federal/1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Assim, é possível compreender o princípio democrático na educação como um tema central no debate contemporâneo sobre a qualidade e a efetividade da escola pública. A discussão sobre como a democracia pode ser promovida e vivenciada dentro das instituições educacionais tem atraído a atenção de pesquisadores, educadores e formuladores de políticas, destacando a importância da participação, da igualdade de oportunidades e da construção coletiva do conhecimento. Nesse contexto, as abordagens de Vitor Paro e Demerval Saviani emergem como contribuições fundamentais para a compreensão desse princípio democrático na escola pública.

Vitor Paro, educador e pesquisador brasileiro, enfatiza a democracia como um valor intrínseco à educação e à sociedade como um todo. Para Paro, a escola pública deve ser um espaço onde os princípios democráticos não apenas são ensinados, mas também são vivenciados através das práticas pedagógicas e da gestão escolar. Em suas palavras, o autor preconiza que “se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí (PARO, 2016, p. 15).” O autor argumenta ainda que a participação ativa dos alunos, professores e pais no processo decisório da escola é fundamental para a construção de uma comunidade educacional mais justa e igualitária. Sua percepção indica que os processos de transformação se iniciam pela reformulação do “sistema de autoridade e distribuição do próprio trabalho no interior da escola (*Ibidem*)”, sendo assim, o ambiente escolar o ceio das camadas trabalhadoras. A gestão democrática, segundo Paro, envolve a inclusão de múltiplos atores no planejamento curricular, na definição de políticas institucionais e na avaliação do ensino, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e transparente.

Por outro lado, Demerval Saviani, influente educador e pesquisador, destaca a importância da perspectiva histórico-crítica para a compreensão da democracia na educação. Através da Teoria Histórico-Cultural, Saviani propõe que a escola pública deve ser um espaço onde a construção do conhecimento ocorra de forma crítica e reflexiva, capacitando os alunos não apenas para a reprodução do saber, mas também para sua transformação consciente. Nesse sentido, a democracia na escola se relaciona com a capacidade dos estudantes de analisar e questionar o conhecimento em busca de uma compreensão mais profunda da realidade social. Ambos os autores convergem em reconhecer que o princípio democrático na escola pública não se resume apenas à adoção de práticas participativas, mas está intrinsecamente ligado à

construção de uma consciência crítica nos alunos e ao desenvolvimento de uma educação emancipatória. Para Paro e Saviani, a escola deve ser um espaço onde os alunos são encorajados a questionar, a debater e a assumir um papel ativo na transformação da sociedade. Isso implica em uma pedagogia que valoriza a diversidade de perspectivas, a formação cidadã e a busca pela equidade.

Em síntese, as contribuições teóricas de Vitor Paro e Demerval Saviani enriquecem a discussão sobre o princípio democrático na escola pública, destacando a importância da gestão participativa, da construção coletiva do conhecimento e da formação crítica dos alunos. Ambos os autores nos lembram que a democratização da escola não é apenas uma questão de estrutura, mas de valores e práticas que permeiam todos os aspectos do ambiente educacional. Assim, ao considerar suas perspectivas, podemos avançar na busca por uma educação pública mais inclusiva, justa e comprometida com a formação integral dos cidadãos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e tratamento dos dados coletados nos permitiram, a partir do Questionário do Diretor, identificar quatro instâncias de participação e implementação do princípio da gestão democrática nas escolas pesquisadas: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis.

4.1 Os Conselhos Escolares

O Conselho Escolar, órgão máximo de tomada de decisão dentro da escola, surgiu na década de 1980, em várias regiões do país, como forma de atender ao que propunha o inciso VI, do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, que prevê a organização democrática no ensino público. Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996, as ações de fortalecimento da ‘gestão democrática do ensino público’ foram reafirmadas com a redação do Artigo 3º, inciso VIII. Dentre as muitas formas de implementar o princípio da gestão democrática na escola, destacamos a participação colegiada da comunidade escolar nas esferas de gestão das unidades educacionais, organizadas em conselhos, como preconiza o Artigo 14 da supracitada lei, onde os Conselhos Escolares ganham legitimidade, ao afirmar que:

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

- I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.4).

Assim, como exigência legal e figurando uma instituição condicionante para a implementação e financiamento de diversas políticas públicas, do universo de escolas pesquisadas, 94,8% afirmaram existir Conselho Escolar na sua estrutura, sendo que, destas, 92,8% das instituições assinalam que existe e está ativo e 2% declararam que existe e não está ativo. 5,2 % das instituições não responderam à questão Q118.

Considerando as funções exercidas pelo órgão, a pesquisa retrata que 96,7% das escolas afirmaram que o Conselho Escolar exerce a função deliberativa, enquanto 0,7% informaram que não e 2,6% não responderam, o que não impede de, enquanto instância de participação social, exercer as atribuições consultivas e normativas.

Podemos inferir, portanto, que no território pesquisado, os conselhos escolares possuem a função de, efetivamente, decidir sobre a implantação e implementação de ações e políticas locais e/ou administrar ou deliberar sobre o uso dos recursos (ao menos os descentralizados) relativos à manutenção da escola.

É lícito refletirmos sobre a relação que se estabelece entre a existência ou não de um conselho escolar e sua efetiva participação no processo de implementação da gestão democrática ou dos princípios para o qual ele foi criado e/ou instalado. Assim, o número de reuniões do Conselho Escolar durante o ano é um indicador que pode, ao menos minimamente, revelar o grau de implantação e funcionamento do organismo, ainda que o teor das discussões pautadas nestes encontros sejam, de fato, o cerne do princípio da participação democrática.

Os dados coletados indicam que na expressiva maioria das escolas que responderam ao questionário, as reuniões acontecem, minimamente, a cada trimestre, ou seja, quatro reuniões ao ano (39%) ou quadrimestralmente (29%). Destaca-se ainda que 15% das escolas afirmaram realizar dez reuniões ao ano o que caracteriza, considerando o período letivo, uma reunião a cada mês.

No mesmo sentido, outro aspecto a ser considerado na legitimação do princípio democrático na implantação e implementação dos conselhos escolares diz respeito à composição do colegiado. De acordo com a LDB, a instância deverá contemplar a participação das comunidades escolar e local. Assim, subentende-se que em sua estrutura serão percebidas as presenças de professores, profissionais da educação, pais, moradores da comunidade, alunos, dentre outros que figuram como membros residentes ou representativos para o território em que a escola está inserida.

No tocante aos atores que participam do Conselho Escolar, o questionário apresentou as seguintes opções: Professores(as) (Q120), alunos (Q121), pais ou responsáveis (Q122), funcionários (Q123), outros membros (Q124), onde os respondentes assinalavam em uma escala de 01 a 10 representantes.

Os dados referentes à participação de professores, considerando a escala do instrumental, apontam para uma representação média de 14 profissionais inseridos como conselheiros, com maior incidência entre 2 e 5 assentos no colegiado.

Da mesma forma, a participação de outros profissionais da escola concentra-se entre 2 e 5 representantes, com um número médio de 13,5 conselheiros.

A construção de um modelo de gestão democrática na escola, na perspectiva da descentralização e da autonomia, ainda está, pela cultura organizacional instalada, permeada por estruturas burocráticas que necessitam de “uma profunda alteração administrativa dos organismos ligados à educação: federais, estaduais e municipais” (SPOSITO, 2002 p. 50), dentre eles, os conselhos escolares.

Assim, o olhar para a estrutura e funcionamento dos Conselhos na escola deve ser direcionado para a compreensão dos mesmos como mecanismos de participação comunitária e não para o cumprimento das diretrizes legais que o institui, sendo, a composição, o ‘retrato’ da perspectiva de atuação e legitimação das suas funções na gestão, devendo, inclusive, contar com a participação dos beneficiários diretos do sistema de educação, os alunos.

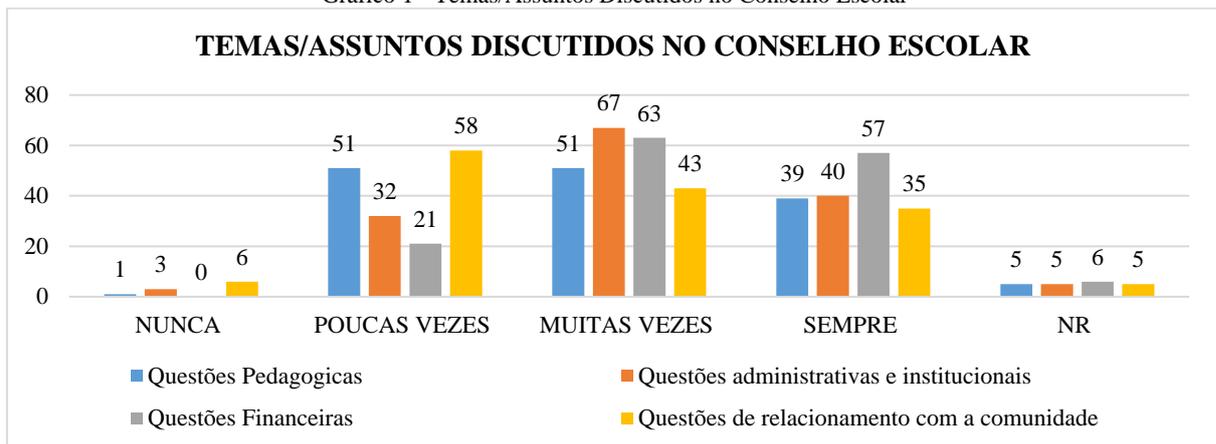
Quanto a este segmento, os dados coletados mostram uma participação mediana de 04 representantes discente na composição dos Conselhos Escolares, com variação entre 01 e 04 assentos.

Chama a atenção para este segmento o fato de 47,6% das escolas não terem respondido à questão, o que nos leva a considerar que este número representa o quantitativo de escolas que não garantem em sua estrutura a participação de alunos no Conselho Escolar ou que por algum outro motivo, o corpo discente não tenha representatividade.

Assim como a participação de alunos, a presença dos pais ou responsáveis no Conselho Escolar figura-se como uma representação que varia entre 1 e 5 participantes, com maior incidência entre 2 e 4 assentos. Contudo, a participação mediana é de 10 representantes. No tocante a participação de outros representantes no Conselho, o número de assentos possui mais expressividade entre 1 e 4 conselheiros, com uma média de 6 membros. Destaca-se ainda que 36,1% das escolas não informaram possuir, na sua composição, participação de outros segmentos no conselho escolar.

Outro aspecto identificado na pesquisa refere-se aos temas ou assuntos abordados nas reuniões do colegiado. Das temáticas apresentadas pelo instrumental, destacamos a incidência de discussões relacionadas às questões financeiras que, nas opções de respostas disponíveis centra-se entre MUITAS VEZES e SEMPRE, representando 81,6% das respostas, seguido das questões administrativas e institucionais (72,7%), conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Temas/Assuntos Discutidos no Conselho Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP

É oportuno observar que a temática relacionada às questões financeiras, na escala de POUCAS VEZES, é a que tem menor representação (14,2%) e na escala NUNCA figura com nenhuma resposta, indicando assim que a pertinência do tema e o papel de controle social que o Conselho Escolar deve exercer.

No que concerne às discussões das questões financeiras, os dados apresentados não nos permitiram identificar, qualitativamente, o teor das discussões, considerando que, para este fim, especificamente, as deliberações podem acontecer em nível de controle social, e neste caso o Conselho Escolar exerce plenamente esta função, ou normativa, como Unidade Executora dos recursos financeiros destinados à escola (considerando que 96,7% informaram que o órgão tem função deliberativa), o que já não é papel institucional do colegiado.

4.2 Os Conselhos de Classe

A segunda instância apontada como integrante das ações de implementação do princípio de gestão democrática na escola são os Conselhos de Classe, formado por todos os professores que lecionam em cada turma/ano na unidade.

Sobre o número de reuniões realizadas com o colegiado, 93 diretores informaram realizar ao menos uma reunião anual.

É válido ressaltar que o Conselho de Classe é um colegiado orgânico, da estrutura da escola e basicamente discute os processos avaliativos, analisa o aprendizado dos estudantes, determina estratégias para o atendimento às demandas de aprendizagem, dentre outras funções e não necessita de instrumentos de institucionalização externos, como personalidade jurídica, sendo regimentado pela norma escolar.

Chama a atenção, no entanto, para dado apresentado quanto a não existência de Conselho de Classe. Talvez por essa compreensão (ou não compreensão) do modelo estrutural, da não obrigatoriedade e o fato de o questionário ter sido aplicado de forma eletrônica, ao serem indagados se não existia conselho, 72,1% dos respondentes informaram que NÃO e 27,9% assinalaram que SIM.

De acordo com o Dicionário SAEB 2019, para esta questão, na variável ‘NÃO’, não é possível diferenciar quem respondeu ‘Não’ deliberadamente ou quem optou por deixar em branco. Isso porque no aplicativo essas opções foram apresentadas por meio de ‘checkboxes’, o que pode, de certa forma, prejudicar a legitimidade das respostas, ficando uma lacuna de interpretação.

4.3 As Associações de Pais e Mestres

A terceira instância refere-se à Associação de Pais e Mestres (APM) ou Caixa Escolar. O questionário apresenta o órgão como um instrumento de apoio para as ações da escola. Tais nomenclaturas, ainda que em desuso, também podem ser compreendidas, atualmente, como Unidades Executoras que, geralmente, conduzem a operacionalização dos recursos financeiros descentralizados para a escola.

Sobre o número de reuniões realizadas pelo colegiado, os dados apresentam uma fragilidade considerável, tendo sido respondido por apenas 20,4% das escolas. O maior número de reuniões realizadas foi de 7 encontros na escala de duas e três escolas. Para esta variável, chama a atenção o fato de 79,6% das escolas não terem respondido ao questionamento, considerando que, obrigatoriamente, as escolas necessitam de uma instância gestora destes recursos que são advindos de programas e projetos de financiamento educacional.

4.4 Grêmios Estudantis

Por fim, a pesquisa apresenta o Grêmio Estudantil como organismo colegiado e instrumento do eixo de gestão e participação.

Para esta variável, 53% das escolas afirmaram que existe Grêmio Estudantil sendo 43,5% ativos e 9,5% inativos. 19,5% das instituições afirmaram não existir na estrutura escolar o colegiado e outros 2,7% julgaram não se aplicar para a instituição.

É importante destacar que o grêmio estudantil desempenha um papel vital na promoção da cidadania, liderança e desenvolvimento das habilidades de trabalho em equipe, capacitando os jovens a se tornarem membros responsáveis e comprometidos da sociedade. Ao criar um canal direto de comunicação entre estudantes e gestão escolar, o grêmio contribui para a construção de um ambiente educativo mais inclusivo, participativo e democrático, onde a voz dos alunos é valorizada e incorporada às políticas e atividades escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões deste estudo destacam a presença de desafios significativos no que diz respeito à prática democrática nas escolas investigadas. A constatação de que a participação e a tomada de decisão por parte dos diversos segmentos da comunidade escolar são limitadas devido a falta de espaço efetivo é uma preocupação central. A baixa frequência de presença nas reuniões por parte dos pais e alunos sugere a existência de barreiras que impedem o envolvimento ativo desses grupos na vida escolar. A imposição cultural da estrutura de participação evidencia a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptável, a fim de promover a diversidade de perspectivas e vozes. Além disso, a possível discrepância nas respostas dos gestores, possivelmente influenciada pela aplicação eletrônica do questionário, sugere a importância de metodologias de pesquisa mais abrangentes e sensíveis para garantir a confiabilidade dos resultados. Diante dessas fragilidades, torna-se evidente a necessidade premente de se estabelecer um ambiente escolar que valorize e promova a participação equitativa e inclusiva de todos os membros da comunidade. Isso implica em revisar as estruturas existentes, explorar novas abordagens de engajamento e aprimorar a comunicação entre os diversos atores. Somente através de esforços concertados para superar esses obstáculos é que será possível construir escolas verdadeiramente democráticas, onde cada voz seja ouvida e cada participante seja empoderado no processo de tomada de decisões educacionais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, E. P. de; COLARES, M. L. I. de S. Gestão democrática: trajetória e desafios atuais. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 15, n. 66, p. 222–246, 2016. DOI:

10.20396/rho.v15i66.8643712. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8643712>. Acesso em: 16 jul. 2023.

COSTA, A. C. **As relações entre Estado e escola no neoliberalismo: a função social da escola no Estado mínimo e as novas orientações às políticas educacionais**. Curitiba: Appris, 2013.

COSTA, A. C.; RESSINETI, T.R.. A Educação do Cidadão no Estado Democrático de Direito Neoliberal. **Cadernos de Direito**, [S.L.], v. 13, n. 25, p. 157-180, 31 dez. 2013. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/2238-1228/cd.v13n25p157-180>. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cd/article/view/1895/1208>. Acesso em: 16 jul. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2. ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 42. ed Campinas, SP: Autores Associados, 2012. 93p., 18cm. (Polêmicas do nosso tempo, 5).

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP & A, SEPE, 2002.

SUDBRACK, E. M.; JUNG, H. S.; BACK WEYH, C. Gestão democrática na escola pública brasileira – limites e possibilidades. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 71, n. 1, p. 59-74, 15 mai 2016.

TAROUCO, Gabriela da Silva; MADEIRA, Rafael Machado. Partidos, programas e o debate sobre esquerda e direita no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 21, n. 45, p. 149-165, mar. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-44782013000100011>.