
Desafios e possibilidades na construção da gestão escolar democrática: um relato de experiência

Fernanda Glória Santos de Sousa

Instituto Federal do Piauí

Victor Emanuel Dos Reis Sousa

Instituto Federal do Piauí

Dayane Nogueira de Sousa

Instituto Federal do Piauí

Lauanda Nascimento Rodrigues

Instituto Federal do Piauí

Cristini Gomes dos Santos Oliveira

Instituto Federal do Piauí

Rute Glésia Lima Nolêto

Instituto Federal do Piauí

Ao observar o funcionamento de uma escola por dentro, é possível perceber que a gestão vai muito além de tarefas administrativas. Ela envolve relações humanas, decisões cotidianas e, principalmente, o modo como diferentes vozes são ou não consideradas no processo educativo. Entender a escola como um espaço coletivo exige atenção à forma como a coordenação, os professores, os alunos e as famílias se conectam nas decisões que influenciam o ensino e a aprendizagem. Esse olhar permite identificar práticas que favorecem a participação e outras que ainda mantêm uma direção centralizada. Por isso, ao analisar a realidade concreta de uma escola pública, torna-se possível refletir sobre o que de fato caracteriza uma gestão democrática, não como um ideal distante, mas como algo construído no dia a dia, a partir de escolhas, diálogos e limites enfrentados por todos que compõem a comunidade escolar (Lück, 2013). O relato que ora se apresenta é fruto de uma visita técnica realizada em uma escola da rede municipal de educação de Floriano (PI), José Francisco Dutra. Esta atividade foi proposta no âmbito da disciplina Gestão e Organização Escolar, a qual compõe a matriz curricular do Projeto Pedagógico do curso de Licenciatura em Ciências Biológicas do Instituto Federal do Piauí. A atividade foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando diferentes instrumentos, com o propósito de compreender a dinâmica das práticas da escola em questão (Minayo, 2001). Foram realizadas visitas presenciais à instituição escolar para observação direta do cotidiano e do funcionamento geral da instituição, incluindo sua rotina administrativa e pedagógica. Também foram realizadas entrevistas e conversas informais com professores, alunos, coordenação e equipe de gestão, buscando captar múltiplas perspectivas sobre a prática da gestão democrática. A análise documental contemplou arquivos, registros e documentos oficiais da escola, como o projeto político-pedagógico e relatórios de acompanhamento, permitindo uma compreensão ampla das práticas, desafios e possibilidades da gestão escolar no contexto estudado. A escola foi fundada inicialmente como pré-escola por iniciativa da Maçonaria, sendo cedida ao município em 1996 e, ao longo dos anos, ampliou gradativamente suas séries até completar o Ensino Fundamental em 2011. Em 2006, a unidade escolar conquistou sede própria com estrutura acessível, passando por sucessivas ampliações ao longo dos anos. A Educação Infantil foi transferida para outra unidade, posteriormente desativada com a inauguração de um novo centro especializado na primeira infância. A instituição participou de diversos programas educacionais, como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, o Programa Mais Educação, o Tempo de Aprender e o Programa Educação Conectada, enfrentando desafios como falta de salas, rotatividade de professores, problemas estruturais, como energia elétrica e água, além da baixa participação dos pais e alunos. Apesar disso, recebeu reconhecimento nacional pela atuação inclusiva, destacando-se em rankings

educacionais. A comunidade atendida é majoritariamente composta por famílias de classe média-baixa que valorizam a cultura local; o bairro apresenta características urbanas, com casas de alvenaria, ruas pavimentadas, igrejas, comércio variado e transporte urbano. A estrutura da escola é adequada com oito salas de aula, sala de recursos, laboratório de informática obsoleto, sala de professores, quatro banheiros (dois adaptados), pátio coberto, quadra de esportes e cantina; o mobiliário está em estado regular e os equipamentos didáticos necessitam de atualização. As áreas de lazer são adequadas, e os recursos financeiros, em 2023, totalizaram aproximadamente vinte e cinco mil, seiscentos e doze reais, provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola e de programas a ele vinculados. Conta com cerca de vinte e nove professores qualificados, equipe técnica composta por coordenação, orientação e direção, e funcionários de apoio. A gestão é participativa, com regimento interno conhecido, assistência pedagógica efetiva, secretaria organizada e acompanhamento da Delegacia de Ensino, mantendo autonomia nas decisões locais. A relação com pais e comunidade é mantida, por meio da Associação de Pais e Mestres e do Conselho Escolar, com reuniões periódicas e cessão de espaço para atividades da comunidade. O planejamento é orientado por diagnóstico contínuo e pelo Projeto Pedagógico-Curricular, que guia ações administrativas e pedagógicas. A rotina contempla critérios definidos para matrícula, distribuição de alunos, controle de frequência, recuperação obrigatória baseada em oito avaliações anuais com média mínima de seis, merenda adequada e fiscalização do uso do uniforme. Os planos de ensino são elaborados de forma coletiva, com reuniões e atividades extraclasse, em ambiente organizado e estimulante, onde os problemas disciplinares são tratados com procedimentos definidos e a formação continuada ocorre de forma sistemática. A assistência aos alunos envolve normas colaborativas, estratégias pedagógicas diferenciadas, apoio a dificuldades transitórias e a estudantes com necessidades especiais, promovendo integração social e cultural. A avaliação do projeto é contínua e reflexiva, realizada por equipe técnica e docentes com uso de instrumentos diversos, análise de resultados e ações de recuperação obrigatória para alunos com frequência mínima de setenta e cinco por cento, assegurando o progresso de todos. Entrevistas com o gestor e uma docente revelaram aspectos relevantes da dinâmica administrativa e pedagógica da escola, evidenciando uma gestão baseada em princípios democráticos, participativos e inclusivos. O diretor destacou que sua atuação se baseia na descentralização das ações, escuta ativa e valorização do trabalho coletivo, promovendo articulação entre os setores da escola, como professores, coordenação, setor administrativo e comunidade, fomentando atitudes colaborativas a uma cultura organizacional baseada na cooperação. Essa prática se alinha aos princípios da gestão democrática previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 (Brasil, 1996) e defendido por Paro (2016), que destaca a participação da comunidade como elemento essencial para a qualidade da educação. Esse posicionamento foi corroborado por uma professora de matemática com dezoito anos de experiência, que descreveu o ambiente escolar como acolhedor e respeitoso, destacando a inclusão de alunos com necessidades específicas e o ensino de valores como respeito às regras e aos limites, muitas vezes não vivenciados no contexto familiar. A docente apontou a organização e colaboração entre os setores, com momentos de planejamento coletivo para discutir questões pedagógicas e comportamentais. Ressaltou a existência de materiais didáticos, sala de jogos e televisão, mas relatou ausência de tecnologias como projetores multimídia e problemas de climatização nas salas, comprometendo parcialmente a qualidade do ensino. Quanto ao projeto político-pedagógico, mencionou não ter familiaridade com o documento devido à recente atualização sob nova gestão, o que evidencia a necessidade de maior integração dos profissionais aos instrumentos orientadores da prática pedagógica (Veiga, 2002). Apesar de não participar diretamente do Conselho Escolar, reconheceu sua relevância, destacando a participação da comunidade, estudantes e equipe técnica. A referida professora considerou o estilo de gestão equilibrado, unindo firmeza na liderança com abertura ao diálogo e à participação. Defendendo decisões com limites, mas

sempre fundamentadas no diálogo e respeito. A gestão escolar é, portanto, percebida como comprometida com a inclusão, com um ensino democrático e com a valorização das relações humanas no cotidiano escolar. Por fim, a docente sugeriu como ponto a ser aprimorado o envolvimento das famílias, reconhecendo que a ausência de acompanhamento dos pais constitui um desafio recorrente, o que reforça a necessidade de articulação entre escola e família para consolidar uma educação integral e transformadora. Com base nos dados coletados e analisados, verifica-se que a escola busca consolidar uma gestão participativa, com ações voltadas ao diálogo, à valorização do trabalho em equipe e ao envolvimento da comunidade escolar. Apesar dos avanços, persistem desafios importantes, como o fortalecimento da integração familiar, a superação de limitações estruturais e a ampliação do conhecimento e uso dos documentos pedagógicos por todos os profissionais. Conclui-se que a gestão democrática, nesse contexto, é construída progressivamente, entre avanços e dificuldades, e revela caminhos possíveis para uma escola pública mais inclusiva, participativa e comprometida com a transformação social. A experiência contribui para ampliar a compreensão sobre essa realidade e reafirma a importância de práticas que estimulem a escuta, a corresponsabilidade e o diálogo na condução dos processos educativos.

Palavras-chave: gestão democrática; participação; comunidade educativa; inclusão escolar; projeto político-pedagógico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996.

LÜCK, Heloisa. A gestão participativa na escola. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da escola pública. – 4. Ed. – São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 14. ed. Campinas: Papirus, 2002.