



**ANÁLISE DE OPINIÕES DE GESTORES SOBRE A DINÂMICA
DA GESTÃO EM ESCOLA PÚBLICA NA CIDADE DE ITAITINGA, CEARÁ,
BRASIL, AÑO, 2025.**

Lúcia de Fátima da Justa Teixeira Rocha¹

RESUMO

A escola é um sítio de produção do conhecimento sendo um universo de interações entre o processo do ensino, os sujeitos desse processo e aquele que administra os recursos financeiros e pedagógicos para que essa máquina possa funcionar e produzir conhecimento com qualidade e responsabilidade - o gestor escolar. Em muitas comunidades, situadas em diversas cidades cearenses, há um grande número de professores, funcionários e grande parte dos integrantes do Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres que não participam de todo o processo administrativo da escola e tampouco têm conhecimento dos recursos recebidos pela escola. Credita-se a esse fato que muitos gestores deixam de informar, por meio de uma gestão transparente e participativa, os ocorridos na escola, tanto os problemas, desafios como a busca de soluções destes. Nesse contexto, questionamos: Gestores de escola pública têm compromisso com a gestão democrática regida pelas leis brasileiras, assumindo a postura de partilhar gastos e apresentar para a sociedade a aplicabilidade dos recursos? Partilha decisões e estratégias de soluções de problemas com os outros sujeitos da comunidade escolar? Partilha decisões com professores, estudantes e pais de alunos? Em nosso trabalho, coletamos por meio de questionário, opiniões e percepções pontuadas nas falas de uma amostra de gestores de escolas públicas do município de Itaitinga, Ceará, Brasil a respeito de haver ou não gestão democrática nessas escolas e como se dá a dinâmica dessa gestão. Foi revelado que há transparência na administração escolar na rede de escolas públicas da cidade de Itaitinga, sendo os gestores responsáveis e democráticos nesse contexto. Quanto à avaliação da qualidade da relação entre gestor escolar e estudantes nas referidas escolas foi revelado por meio das opiniões dos gestores entrevistados que, embora seja extremamente complexa e multifacetada essa relação gestor/comunidade estudantil, as relações foram consideradas boas. Há nesse sentido, o consenso de que a gestão democrática é uma ação real nas escolas onde estão lotados essa amostra de gestores, pois, a prática está fundamenta nas seguintes ações: A gestão escolar no geral é transparente, com prestação de contas à comunidade por meios de reuniões presenciais frequentes; os recursos são insuficientes, mas cobrem parte das demandas; Os professores lotados nestas escolas recebem apoio da gestão para planejar e avaliar suas práticas pedagógicas; a comunidade escolar, família e sociedade por ficar a par dos acontecimentos da gestão financeira, por essa ação de transparência, sentem um pertencimento ao trabalho da escola, entendendo que essa ação configura uma gestão

compartilhada; há boas relações, com bastante diálogo entre gestores e alunos; há diálogos frequentes com as famílias dos estudantes, pois a prática é organizar e promover reuniões presenciais frequentes, o que gera boas relações com os pais, professores e estudantes; fazer comunicações sobre as reuniões, datas importantes; datas do calendário letivo que podem ser por meio de comunicados impressos e murais ou ainda uso de aplicativos e redes sociais.

Palavras-chave: Escola pública. Gestão Escolar. Comunidade Escolar. Gestão democrática.

¹Mestrado em Ciências da Educação, UNADES/PY

1.INTRODUÇÃO

Para nossa proposta de estudar a ação prática da Gestão Escolar nas escolas estaduais d Maracanaú, fazendo uma análise de sua formação, tendo como campo de Pesquisa escolas públicas da Rede Estadual de Ensino localizadas em Maracanaú–CE, atentemo-nos para o escopo de avaliação de políticas públicas como premissa elementar na trajetória institucional, dando destaque para as asserções de Gussi (2008) e Bordieu et al. (1990), que fazem, com referência ao conceito de trajeto de vida e com a trajetória de vida das instituições, haja vista as escolas serem um organismo que funciona a partir dos processos relativos inerentes aos trajetos, deslocamentos específicos, decisões e posições de que se ocupa na sociedade ao longo da vida.

Nesse viés, no campo das avaliações em políticas públicas, Gonçalves (2008) e Santos (2010) discorrem da necessidade em mensurar indicadores socioculturais, com mapeamento dos sujeitos usuários dessas políticas, e, nesse caso em especificamente, compreendermos a relevância da avaliação de uma política pública, que, no caso de nosso estudo, trata-se da prática da Gestão Escolar, a partir da análise da Formação dos Professores que exercem a função de Gestor Escolar, seja como Diretor, seja como Coordenador.

A Secretaria de Educação Básica, segundo o documento intitulado Gestão da educação escolar (Brasil, 2006), compreende que a gestão democrática se define pela efetiva participação dos segmentos da comunidade – pais, professores, estudantes e funcionários – na dinâmica da escola, que se manifesta, por exemplo, na escolha de dirigentes escolares, na participação na construção e avaliação do projeto político-pedagógico, na intervenção em colegiados deliberativos, bem como na definição da aplicação e administração dos recursos recebidos.

As percepções dos gestores sobre a gestão escolar em escolas públicas de Itaitinga, Ceará, podem ser exploradas em um estudo para entender a dinâmica da gestão a partir de suas perspectivas. Um gestor eficiente deve promover a participação da comunidade, liderar a equipe, desenvolver o projeto pedagógico e garantir recursos, mas enfrenta desafios como recursos financeiros limitados, evasão escolar e desmotivação de professores, de acordo com estudos gerais sobre gestão escolar.

Partindo-se da premissa que são muitos os desafios de um gestor escolar, como Gestores de escolas públicas, em geral, enfrentam desafios como, trabalhar com recursos financeiros insuficientes; dificuldades gerais relativas à evasão escolar; ter que trabalhar para a melhoria do desempenho dos alunos e da qualidade do ensino; gerir pessoas, o que inclui o engajamento e motivação dos professores; providenciar e manter a infraestrutura inadequada ou precária; ter que comunicar-se de forma eficiente com toda a comunidade escolar, entre outras, trazemos nesse trabalho a hipótese de que Um estudo em Itaitinga, Ceará, Brasil, pode identificar como esses desafios e papéis se manifestam no contexto local, aprofundando o conhecimento sobre a realidade específica de escolas no município, contextualizando a dinâmica do trabalho dos seus gestores escolares.

Nesse sentido questionamos: As percepções dos gestores podem fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, alinhadas às necessidades da comunidade e dos profissionais? A análise dessas percepções é ação capaz de promover uma gestão democrática e participativa, que contribua para a melhoria do clima escolar e do desempenho dos alunos?

Dessa forma, o presente trabalho traz em seu escopo o seguinte objetivo central, o de analisar as opiniões de gestores escolares sobre a dinâmica da gestão em escolas públicas da cidade de Itaitinga, Ceará, Brasil, buscando compreender os desafios, práticas e concepções que orientam o processo de gestão escolar no contexto local. Para alcançar esse objetivo e outros derivados destes, um trabalho de campo foi realizado juntamente com uma amostra de gestores de escolas públicas do município objeto da presente pesquisa com as seguintes indagações entre outras: Em sua escola, como ocorre a participação da comunidade escolar nas decisões? O Conselho Escolar funciona de maneira efetiva em sua escola? Como você avalia a integração entre gestão escolar e coordenação pedagógica na sua escola? Os professores recebem apoio da gestão para planejar e avaliar suas práticas pedagógicas? Quais são os principais canais de comunicação com a comunidade escolar? Qual é o maior desafio da gestão escolar em sua escola atualmente? Como você avalia a qualidade da relação entre gestores e estudantes? Em uma autoavaliação, você opinaria que a sua gestão é democrática?

A metodologia traçada no âmbito geral da presente pesquisa foi inicialmente de natureza exploratória e de revisão bibliográfica usando artigos Qualis, livros modernos documentos da escola, documentos da Prefeitura Municipal de Itaitinga; Seduc – Secretaria de educação do Estado do Ceará, outros documentos importantes e idôneos para a base da pesquisa.

A pesquisa seguiu as etapas da Metodologia Científica quando da criação e/ou adequação de protocolos de pesquisa de acordo com Marthos e Lakatos (2010) sendo a sua natureza qualitativa e quantitativa, pois, será feita a análise de alguns dados pelo uso da estatística descritiva e também uma discussão dos resultados das entrevistas tendo como base as referências bibliográficas relativas ao tema pesquisado. No programa Excel da Microsoft foram estabelecidas medias, desvios e gráficos. O fato de compor coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos configura o processo investigativo como pesquisa com métodos mistos (DAL-FARRA; FETTERS, 2017).

Os dados coletados das questões abertas dos questionários foram examinados tendo como base a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sobre gestão escolar

A gestão escolar constitui-se em um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma educação pública de qualidade no Brasil. Mais do que um conjunto de procedimentos administrativos, a gestão democrática pressupõe a articulação de múltiplos atores — gestores, professores, alunos, famílias e comunidade — no processo de tomada de decisões, visando o fortalecimento do projeto político-pedagógico da escola e a efetivação do direito à educação (LIBÂNEO, 2012; LÜCK, 2009). Nesse sentido, compreender as percepções e opiniões dos gestores escolares acerca da dinâmica da gestão em instituições públicas torna-se essencial para avaliar os avanços, limites e desafios enfrentados na contemporaneidade.

No contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabeleceram a gestão democrática como princípio orientador da educação pública, fomentando a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Tal perspectiva exige que os gestores assumam papel estratégico, articulando dimensões pedagógicas, administrativas e relacionais, de forma a promover a inclusão, a equidade e a qualidade do ensino (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

No município de Itaitinga, situado no estado do Ceará, essa discussão ganha relevância em razão das especificidades locais, que incluem desafios sociais, econômicos e culturais que impactam diretamente a organização e a dinâmica escolar. Investigar a opinião dos gestores de escolas públicas desse município acerca da gestão escolar possibilita não apenas compreender suas práticas cotidianas, mas também identificar elementos que podem subsidiar políticas educacionais mais eficazes e estratégias de formação continuada para lideranças escolares.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar as opiniões de gestores sobre a dinâmica da gestão escolar em escolas públicas de Itaitinga, Ceará, a fim de compreender de que modo a gestão é concebida e vivenciada no cotidiano dessas instituições. A relevância da pesquisa reside na possibilidade de contribuir para a reflexão crítica sobre a gestão escolar democrática e participativa, reforçando a importância do diálogo entre teoria e prática, bem como a necessidade de valorização da experiência dos gestores como sujeitos centrais no processo educativo (FREIRE, 1996; PARO, 2010).

2.2 Relações Democráticas entre Gestor Escolar, Professores, Coordenadores Pedagógicos e Famílias

As relações entre gestor escolar, professores, coordenadores pedagógicos e famílias assumem, nesse contexto, centralidade na consolidação da democracia na escola. Tais relações não se reduzem a um aspecto técnico, mas envolvem processos comunicativos, negociações, conflitos, construção de consensos e práticas de corresponsabilidade. Este subtítulo busca discutir de forma expandida a importância da construção de relações democráticas no ambiente escolar, fundamentando-se em autores clássicos da educação brasileira, como Paulo Freire, Libâneo, Lück, Gadotti e Paro, além de referências legais e experiências práticas no âmbito da escola pública.

A escola pública brasileira, especialmente após a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), consolidou a gestão democrática como princípio fundamental do sistema educacional. Esse princípio não se restringe à formalidade legal, mas constitui uma prática social que deve permear todas as dimensões da vida escolar, desde a tomada de decisões administrativas até o desenvolvimento pedagógico e a participação da comunidade. A gestão escolar contemporânea, sobretudo no contexto da escola pública brasileira, exige o fortalecimento das relações democráticas entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade educativa. O gestor escolar, os professores, os coordenadores pedagógicos e as famílias não podem ser compreendidos como atores isolados, mas como corresponsáveis pelo processo educativo, numa perspectiva dialógica, participativa e de corresponsabilidade social. Nesse sentido, o princípio democrático na gestão não se limita a um preceito normativo ou legal, mas constitui uma prática cotidiana que busca a valorização da participação, a construção coletiva das decisões e o reconhecimento da pluralidade de vozes (LIBÂNEO, 2015).

Destarte, a gestão democrática pressupõe a partilha do poder decisório, de modo que as práticas escolares sejam construídas a partir da escuta e da participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Assim, a gestão não se reduz à figura do diretor ou do gestor escolar, mas se expande para uma rede de relações horizontais entre docentes, equipe pedagógica, estudantes e famílias, o que fortalece a construção de um projeto político-pedagógico coerente com as demandas sociais e culturais da comunidade escolar. O coordenador pedagógico, nesse processo, atua como mediador entre o gestor escolar e os professores, colaborando para que a ação pedagógica seja planejada e avaliada coletivamente. Nesse sentido, a relação entre professores e gestores deve ser fundamentada na confiança, na corresponsabilidade e no compromisso coletivo. A democratização da escola passa pela superação das práticas autoritárias e pela construção de uma cultura de cooperação e de diálogo, na qual o professor seja reconhecido como sujeito ativo do processo de decisão e não apenas como executor de determinações impostas pela gestão. Essa perspectiva contribui para fortalecer o protagonismo docente e ampliar a legitimidade das decisões coletivas (PARO, 2016).

Em relação à coordenação pedagógica, trata-se de um espaço privilegiado para o diálogo, na medida em que possibilita a formação continuada dos docentes e o alinhamento das práticas pedagógicas às necessidades dos alunos. Ao assumir esse papel, o coordenador pedagógico contribui para que a gestão democrática se traduza em práticas pedagógicas coerentes com os princípios da cidadania e da emancipação humana (LÜCK, 2010).

De acordo com Gadotti (2006), a escola é um espaço público que deve estar aberto ao diálogo com a comunidade, valorizando os saberes e as experiências das famílias como parte constitutiva do processo educativo. A gestão democrática, nesse sentido, cria condições para que os pais e responsáveis participem da elaboração do projeto político-pedagógico, das discussões sobre currículo e das decisões administrativas que impactam diretamente na qualidade da educação.

Em Paulo Freire (1996), a educação democrática deve ser construída a partir da escuta sensível e da valorização da diversidade cultural das comunidades escolares. Para o referido pesquisador, o diálogo é a essência da prática pedagógica transformadora, e

somente por meio dele é possível superar as relações verticalizadas que historicamente marcaram a escola brasileira. Isso tem o significado de que gestores, professores, coordenadores e famílias devem construir relações horizontais, capazes de promover uma educação inclusiva, crítica e emancipatória.

Ademais, pode-se afirmar que as relações democráticas entre gestor escolar, professores, coordenadores pedagógicos e famílias constituem o alicerce para a construção de uma escola verdadeiramente pública, cidadã e emancipadora. Elas exigem abertura ao diálogo, corresponsabilidade, descentralização do poder e valorização da diversidade cultural. Somente assim a escola poderá cumprir seu papel social de formar cidadãos críticos, autônomos e capazes de intervir de maneira transformadora na realidade.

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), em seu artigo 14, estabelece que os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática com base na participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e na participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Isso reforça o entendimento de que a prática democrática na escola é tanto um direito quanto um dever, consolidando-se como um princípio fundamental da educação pública.

2.3 O Papel do Gestor Escolar nas Relações Democráticas

A gestão democrática constitui um dos princípios centrais da educação brasileira, conforme previsto na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Entretanto, sua efetivação ainda representa um desafio para muitas escolas públicas. Nesse ambiente cheio de desafios e barreiras, o gestor escolar desempenha um papel crucial na mediação das relações entre os diversos sujeitos escolares como, professores, coordenadores pedagógicos, funcionários, estudantes e famílias e a comunidade local, assumindo a função de articulador de processos coletivos e promotor da participação social. Melhorar as relações com a comunidade escolar significa, portanto, ir além da gestão administrativa, exercendo uma liderança democrática que possibilite a corresponsabilidade, o diálogo e a construção coletiva de decisões. Este capítulo busca discutir como o gestor pode fortalecer essas relações, articulando fundamentos teóricos com estratégias práticas para o cotidiano escolar.

O gestor escolar é frequentemente associado à função administrativa. No entanto, o gestor contemporâneo precisa ser compreendido como líder pedagógico e articulador das relações democráticas na escola. Esta persona enfrenta muitos desafios na escola, de forma que uma gestão democrática e participativa é muito importante para que esses desafios sejam enfrentados e solucionados. Nesse sentido, o gestor escolar é o mediador entre os diferentes operadores da comunidade escolar. Sua liderança deve ser pautada por princípios afetivos, como empatia, acolhimento e valorização do outro. Entre as práticas que o gestor precisa desenvolver nesse contexto pode-se citar as reuniões colaborativas, que consiste em encontros que promovem o diálogo e a escuta ativa; a elaboração e execução de projetos interdisciplinares, consistindo em iniciativas que integram diferentes áreas do conhecimento e promovem a participação ativa dos alunos; ações de acolhimento aos sujeitos educandos, educadores, pais, outros sujeitos da escola

com programas educativos ao bem-estar emocional dos estudantes e da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2015).

O gestor escolar é, simultaneamente, administrador, líder pedagógico e articulador social? Em uma perspectiva democrática, ele deve atuar como mediador das relações dentro e fora da escola, garantindo que a pluralidade de vozes seja respeitada? Em Paro (2016), o gestor escolar não pode ser visto como a figura de um chefe, ou seja, aquele que impõe ordens, porém, como aquele sujeito mediador que promove condições para que todos os sujeitos da comunidade escolar participem ativamente das decisões. Isso deve implicar que sua autoridade deve se basear não no autoritarismo, mas na legitimidade construída a partir do diálogo e da transparência. Nesse sentido, Paro (2016, p. 47) chama a atenção para o fato de que o gestor deva abandonar práticas autoritárias e assumir uma postura de “coordenador político-pedagógico da escola”, capaz de ouvir, dialogar e negociar. Esse papel exige sensibilidade para lidar com conflitos, transparência nas decisões e compromisso com a coletividade.

Já Freire (1996) enfatiza que o diálogo é condição fundamental para a prática democrática. Ao aplicar essa perspectiva, o gestor deve assegurar que todos os sujeitos tenham voz, fortalecendo vínculos de confiança com professores, estudantes e famílias.

Em Lück (2010), o gestor escolar deve estimular a participação docente, coordenar os espaços colegiados como também incentivar a presença das famílias, sendo esse papel exigente de habilidades de liderança democrática, gestão de conflitos e capacidade de articular interesses diversos em prol de um objetivo comum: a aprendizagem dos estudantes. Além disso, a atuação do gestor deve estar ancorada em princípios éticos e políticos, de modo a garantir que a escola pública se mantenha como espaço de inclusão, equidade e justiça social.

2.4 O Coordenador Pedagógico como mediador

O coordenador pedagógico tem função estratégica na escola pública brasileira, especialmente no que diz respeito às práticas de alfabetização. Segundo Libâneo (2013), sua função não se restringe à supervisão do ensino, mas também envolve o apoio aos professores na reflexão sobre a prática docente, o estímulo à formação continuada e a mediação entre os diferentes atores da comunidade escolar.

Nesse sentido, o coordenador pedagógico é um dos principais agentes responsáveis pelo acompanhamento e aperfeiçoamento das práticas educacionais na escola pública e a sua atuação vai além da supervisão do ensino, envolvendo a orientação dos professores, o incentivo à formação continuada e a promoção de metodologias inovadoras (VASCONCELOS, 2019).

Destarte, o coordenador pedagógico exerce um papel estratégico na consolidação da gestão democrática, funcionando como elo entre a gestão escolar, os professores e as famílias. De acordo com Lück (2010), a coordenação pedagógica deve ser entendida como espaço de formação continuada, acompanhamento e avaliação das práticas pedagógicas. O coordenador é, portanto, um mediador de relações, responsável por facilitar o diálogo entre os diferentes atores da escola e promover a articulação pedagógica com base no Projeto Político-Pedagógico da escola.

Para Gadotti (2006), o coordenador pedagógico deve também atuar como facilitador das relações democráticas, estimulando a reflexão crítica sobre a prática docente e promovendo a participação ativa dos professores na construção coletiva do processo de ensino aprendizagem. Além disso, o coordenador pedagógico contribui para o fortalecimento da relação escola-família, na medida em que pode criar canais de diálogo e participação dos pais e responsáveis no acompanhamento da vida escolar dos estudantes.

2.5 A Família e a Comunidade Escolar na Construção Democrática

A participação da família na escola é um dos pilares da gestão democrática. Não se trata apenas de comparecer a reuniões ou acompanhar notas, mas de envolver-se ativamente na vida escolar, contribuindo para a definição de estratégias, projetos e práticas educativas. Freire (1996) destaca que a educação não é neutra e deve estar vinculada à realidade cultural dos estudantes e de suas famílias. Assim, reconhecer a importância da comunidade escolar significa valorizar seus saberes, suas práticas sociais e sua diversidade cultural.

Em Paro (2016), a ausência de participação efetiva das famílias pode estar relacionada tanto a barreiras institucionais impostas pela escola quanto às condições socioeconômicas das famílias. Por isso, é papel da gestão escolar criar espaços acessíveis e inclusivos de participação, como conselhos escolares, assembleias e fóruns de discussão. Nesse processo, a escola deve se consolidar como espaço público aberto ao diálogo com a comunidade, fortalecendo a cidadania e promovendo a corresponsabilidade na educação dos estudantes. A melhoria das relações entre a escola e a comunidade está diretamente ligada à adoção de práticas de gestão democrática. O gestor escolar, como líder pedagógico e articulador das interações institucionais, deve assumir o compromisso de criar condições para que a escola se consolide como espaço público de participação, diálogo e corresponsabilidade.

Segundo Lück (2010), a gestão democrática exige do gestor a habilidade de descentralizar o poder, promover a participação coletiva e fomentar a corresponsabilidade de todos os sujeitos da escola. Isso significa estimular a atuação de conselhos escolares, incentivar assembleias e abrir espaços de diálogo com famílias e representantes da comunidade, de modo que a escola se torne um ambiente de convivência cidadã. Paro (2016) afirma que o gestor escolar deve superar práticas autoritárias, típicas de uma administração hierarquizada, e investir em mecanismos de escuta ativa e de negociação de conflitos. Nesse sentido, o gestor não deve se colocar como autoridade centralizadora, mas como mediador que garante a expressão plural de opiniões, fortalecendo a legitimidade das decisões coletivas.

Já Libâneo (2015) reforça que o exercício da gestão democrática só é efetivo quando professores, coordenadores, funcionários, estudantes e famílias participam ativamente da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico (PPP). Para tanto, o gestor deve criar espaços institucionais que garantam a voz da comunidade, tornando o PPP um documento vivo e representativo da realidade local. No mesmo sentido, Gadotti (2006) ressalta que a escola deve ser compreendida como espaço público de construção social, aberta à comunidade e sensível às demandas locais. Assim, a gestão democrática exige que o gestor estreite vínculos com as famílias, valorize seus saberes e

promova projetos que integrem escola e comunidade, reconhecendo que a educação é um processo coletivo e não restrito às paredes da sala de aula.

A perspectiva freireana reforça essa visão. Para Freire (1996), a prática educativa democrática está fundamentada no diálogo e na participação. O gestor, inspirado nesse pensamento, deve ser capaz de criar canais de comunicação horizontal, possibilitando que a comunidade escolar seja partícipe das decisões e se reconheça como sujeito político no processo educativo. Dessa forma, a gestão democrática se concretiza não apenas como princípio legal, mas como prática cotidiana capaz de fortalecer vínculos sociais, ampliar a legitimidade da escola e promover uma educação pública de qualidade social. Portanto, o gestor escolar pode melhorar as relações com a comunidade escolar ao adotar uma liderança democrática que:

- Valorize os espaços coletivos de decisão com ação que promove conselhos, assembleias, reuniões, outras ações.
- Promova uma comunicação clara, acessível e horizontal com a comunidade, em um diálogo coletivo e participativo.
- Estimule a participação das famílias na elaboração e execução do Projeto Político e Pedagógico da escola.
- Respeite a diversidade cultural e social da comunidade escolar.
- Invista na construção de projetos que articulem escola e comunidade, gestão e professores, gestão e coordenação, gestão e estudantes. Gestão e outros atores da escola.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa fez uma análise sobre e apresenta toda uma bibliografia voltada para a Gestão Escolar e seus processos, bem como para todo um conjunto de ações e documentos que colaboram diretamente com as práticas da Gestão Escolar, inclusive documentos legais, como o RAA, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar. Da mesma forma que reflete sobre quem é o gestor escolar, o que ele faz, qual a implicação, na prática do seu processo de gerir uma unidade escolar e as implicações. Dessa forma, visa refletir os seus processos de formação antes de ser gestor e durante o exercício de seu cargo/função

A presente pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, pois busca compreender em profundidade as percepções dos gestores sobre a dinâmica da gestão escolar em escolas públicas. Conforme Minayo (2012), a pesquisa qualitativa é adequada para o estudo de fenômenos sociais complexos, possibilitando captar significados, valores e representações atribuídos pelos sujeitos às suas práticas cotidianas. A pesquisa quanti-qualitativa também pode ser interpretada como “Métodos Mistos”, que se trata de uma tendência contemporânea favorece abordagens mistas que combinam dados quantitativos sobre frequência de interações; análises qualitativas da qualidade das relações; triangulação de fontes (estudantes, gestores, professores) e análise longitudinal da evolução das relações.

Como método de campo, foram obtidas opiniões e percepções de gestores de escolas pública do município de Itatinga, Ceará, Brasil, para pontuar sobre essas opiniões, discutir sob teoria científica correlativa e comunicar em redação de dissertação de mestrado, via acadêmica: publicar pelo menos dois artigos científicos e apresentar em escolas da cidade de Itatinga como modo de informação educacional. Os procedimentos seguiram então os seguintes passos:

Planejamento e desenvolvimento da metodologia da pesquisa.

Estudo e conhecimento de práticas as abordagens qualitativa e quantitativa.

Conhecimento para selecionar o tipo de instrumento da pesquisa.

Após essas premissas, optou-se pelo instrumento questionário, que fluiu com maior velocidade devido ao tempo de trabalho intenso dos entrevistados. O questionário foi elaborado então com uma parte de questões fechadas, aquelas que poderiam identificar os entrevistados em sua formação acadêmica e profissional; e questões abertas, aquelas com a finalidade de obter opiniões e percepções dos gestores sobre a gestão escolar em escolas públicas do município objeto da pesquisa. Essas instruções seguem os modelos de Gil (2002) e Lakatos e Marconi (2000). O seguintes plano de análises e interpretação de resultados foi elaborado:

- 1º Estágio: Pesquisa Exploratória. Escolha do tema. Desenvolver perguntas e/ou hipóteses.
- 2º: Pesquisa Bibliográfica. Aprender a fazer busca bibliográfica. Uso de palavras chave. Aprender a baixar artigos Qualis. Criar um banco de dados de artigos. Criar um banco de dados de referências.
- 3º Estágio: Planejar e desenvolver a metodologia da pesquisa. Conhecer e práticas as abordagens qualitativa e quantitativa. Conhecer e selecionar o tipo de instrumento da pesquisa. Optou-se pelo questionário com uma parte de questões fechadas, aquelas que poderiam identificar os entrevistados em sua formação acadêmica e profissional; e questões abertas, aquelas com a finalidade de obter opiniões e percepções dos gestores sobre a gestão escolar em escolas públicas do município objeto da pesquisa.
- 4º Estágio: Coleta e tratamento dos Dados. Produzir gráficos, tabelas e quadros. Discutir os dados. Desenvolver conclusões e considerações.

4.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão democrática consiste em uma prática cotidiana de diálogo, corresponsabilidade e participação com toda a comunidade escolar. Nesse sentido, a percepção e opiniões dos gestores escolares sobre as relações democráticas está intrinsecamente relacionada ao modo como esses sujeitos sociais compreendem e orquestram a política e pedagógica da escola como espaço de formação humana e cidadã. Em Brasil (2024), tem-se o fundamento de que a gestão democrática e participativa constitui um dos pilares da educação pública brasileira, sustentada legalmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) e pelos Planos Nacionais de Educação.

Em Lück (2016), o gestor escolar é o articulador do processo educativo, sendo sua principal função mobilizar pessoas e recursos em torno de um projeto coletivo. A autora defende que a gestão democrática exige uma liderança baseada na escuta, na colaboração e no compartilhamento de decisões, inferindo que o gestor que compreende essa ação quando afirma que “A gestão democrática se concretiza quando há um clima organizacional de confiança e cooperação, em que todos se percebem como sujeitos corresponsáveis pelo sucesso da instituição educativa” (LÜCK, 2009, p. 24).

Na presente pesquisa, no contexto da pesquisa de campo, acerca da relação entre os gestores de escolas de ensino público do município de Itaitinga, Ceará, a amostra de gestores entrevistada opinou que os professores lotados nestas escolas recebem apoio da gestão para planejar e avaliar suas práticas pedagógicas. Tal opinião converge para os trabalhos de Lück (2016), que infere discussões sobre a percepção do gestor no contexto das relações democráticas com professores, afirmando que estas devem ser pautadas na valorização do diálogo e da coautoria das ações pedagógicas, ressaltando ainda que, quando o gestor cria espaços de escuta, como no trabalho conselhos escolares, reuniões pedagógicas participativas e assembleias estudantis, o gestor age transformando o cotidiano escolar em um ambiente de construção coletiva de saberes e decisões.

Também as opiniões dos gestores entrevistados corroboram com Freire (2000), ao apontar a ação do diálogo entre o gestor e a comunidade escolar como um todo com sendo um ato político e de afetividade, que objetiva o respeito ao outro e o reconhecimento da sua voz o alcance da razão democrática de gerir. Isso tem o significado de que entre o gestor e os professores, devem ser estabelecidas relações de cooperação e valorização profissional, incentivando o trabalho em equipe e a reflexão sobre a prática pedagógica, como afirma Libâneo (2012).

Ao serem indagados sobre como avaliam a relação entre os gestores e os estudantes nas escolas públicas do município de Itaitinga, Ceará, os gestores entrevistados apontaram há boas relações, com bastante diálogo entre gestores e alunos. Tal informação corrobora com as discussões de Libâneo (2012) que chama atenção para a questão dos diálogos e da ética nas relações gestor-aluno, contemplando o entendimento de que o ambiente escolar é um espaço de conflitos e diversidade e, que por meio do diálogo o gestor atua como mediador, promovendo o respeito entre os sujeitos da escola, incluindo estudantes, levando em consideração as diferenças e buscando estabelecer consensos. Sabino (2024), chama a atenção para a necessidade que os estudantes têm de um gestor presente e participativo, transparente em suas ações, capaz de resolver problemas como indisciplina e problemas pedagógicos, compartilhando esses problemas com professores, coordenadores, representantes estudantis, família.

Para Lück (2009), o gestor deve desenvolver estratégias de aproximação e integração, de modo que as famílias se sintam parte ativa do processo educativo, pois, para a autora a família é um elemento essencial da comunidade escolar, embora muitas vezes, sua participação seja limitada por barreiras econômicas e/ou culturais.

Para Maciel (2024, p. 79), discutindo em sua tese a questão das relações entre gestão e estudante,

[...] o conceito de gestão democrática efetivar-se com a presença de Conselho Escolar, Grêmio estudantil, líderes de sala, a maioria dos professores afirmou que sim, porém não há frequência nesse tipo de trabalho. Entretanto, os professores afirmaram em sua maioria que o diálogo e o trabalho coletivo é um meio bastante eficaz nesses contextos.

Destarte, com base em Lück, Libâneo e Freire, compreende-se que o gestor escolar que trabalha com uma percepção democrática em um contexto formativo e laboral, reconhece o ambiente escolar como um sítio de convivência, formação e emancipação coletiva, onde com os professores, deve estabelecer relações de cooperação e valorização profissional, incentivando o trabalho em equipe e a reflexão sobre a prática pedagógica; com os estudantes, deve cultivar o diálogo, a escuta e a participação ativa, promovendo práticas que estimulem a autonomia e o protagonismo estudantil e com as famílias, deve construir pontes de confiança e parceria, reconhecendo-as como parte integrante do processo educativo.

Mais particularmente sobre a relação com os gestores com as famílias, os gestores entrevistados comunicaram que nas escolas públicas de Itaitinga, Ceará, a prática é organizar e promover reuniões presenciais frequentes, o que gera boas relações com os pais, professores e estudantes; fazer comunicações sobre as reuniões, datas importantes; datas do calendário letivo que podem ser por meio de comunicados impressos e murais ou ainda uso de aplicativos e redes sociais. Nesse sentido, Libâneo (2013) e Paro (2012) destacam que a gestão participativa requer cooperação entre escola e família na resolução de desafios como baixo rendimento e indisciplina. Dessa forma, ações devem ser pensadas e elaboradas com muita responsabilidade para o enfrentamento dos problemas, como os de indisciplina e baixo rendimento escolar. Os autores citam que podem ser usados nesse contexto de problemas os seguintes planos em uma ação democrática e participativa:

- Reuniões de escuta ativa com os responsáveis;
- Planos de estudo orientados e acompanhamentos conjuntos;
- Estratégias de apoio social, emocional e pedagógico;
- Projetos intersetoriais com serviços públicos como assistência social, saúde, outros.

Quanto à dinâmica da gestão no contexto dos recursos financeiros, os gestores entrevistados trouxeram as seguintes percepções no contexto das escolas geridas em Itaitinga, Ceará, Brasil (Tabela 1):

TABELA 1. Percepções de gestores sobre a dinâmica da gestão no contexto dos recursos financeiros em escolas públicas de Itaitinga, Ceará, Brasil.

<i>Percepções de gestores sobre a dinâmica da gestão no contexto dos recursos financeiros em escolas públicas de Itaitinga, Ceará, Brasil.</i>
<i>A gestão no geral é transparente, com prestação de contas à comunidade por meios de reuniões presenciais frequentes > 90%</i>

A gestão é parcialmente transparente, com informações limitadas < 50% · A gestão é restrita apenas à equipe gestora < 50%

Os recursos são suficientes para atender às principais necessidades > 50% · Os recursos são insuficientes, mas cobrem parte das demandas < 50% · Os recursos são muito insuficientes, comprometendo o funcionamento < 20%

Fonte: a autora

5. CONCLUSÕES

A escola é um sítio de produção do conhecimento sendo um universo de interações entre o processo do ensino, os sujeitos desse processo e aquele que administra os recursos financeiros e pedagógicos para que essa máquina possa funcionar e produzir esse conhecimento com qualidade e responsabilidade o gestor. Porém, todo o processo requer partilha, para que as unidades deste universo educacional possam promover a boa interação durante o processo de ensino e aprendizagem, unindo não somente o corpo docente e alunos, mas a todos os sujeitos envolvidos.

Em muitas comunidades, situadas em diversas cidades cearenses, há um grande número de professores, funcionários e grande parte dos integrantes do Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres, que não participam de todo o processo administrativo da escola e tampouco têm conhecimento dos recursos recebidos pela escola. credita-se a esse fato que muitos gestores deixam de informar, por meio de uma gestão transparente e participativa, os ocorridos na escola, tanto os problemas, desafios como a busca de soluções destes.

Isso significa muitos gestores não divulgam para a comunidade ou porque os sujeitos sociais, tanto da escola como da sociedade geral ou não têm interesse ou são omissos, o que faz da não divulgação e democratização da aplicação dos recursos financeiros um grande problema para a sociedade. Entretanto é responsabilidade administrativa do gestor, em um contexto de gestão democrática regida pelas leis brasileiras, assumir a postura de partilhar esses gastos e apresentar para a sociedade a aplicabilidade desses recursos.

Em nosso trabalho, constatamos, pelas falas dos gestores entrevistados, que no município de Itaitinga, Ceará, Brasil há transparência na administração escolar na rede de escolas públicas, sendo os gestores responsáveis e democráticos nesse contexto.

Quanto à avaliação da qualidade da relação entre gestor escolar e estudantes em escolas públicas da cidade de Itaitinga, foi revelado pelas falas e opiniões dos gestores entrevistados que, embora seja extremamente complexa e multifacetada essa relação gestor/comunidade estudantil, as relações foram consideradas boas. Essa, entretanto se configura opinião de gestores. A partir do presente trabalho, miramos na possibilidade de expandir esses questionamentos para outros sujeitos, com foco maior nos estudantes, para que haja compilação de dados, confrontando-os, comparando-os.

Entende-se nesse sentido, que os gestores percebem que os municípios cearenses requerem os importantes avanços em políticas educacionais, como também uma transformação cultural na sociedade capaz de reconhecer os estudantes como sujeitos

ativos e também protagonistas do alcance da qualidade da educação. Dessa forma, citamos Vieira (2015, p. 178), ao afirmar que "a qualidade da relação pedagógica entre gestores e estudantes constitui-se em indicador sensível da maturidade democrática da instituição escolar".

A construção de relações qualificadas entre gestores e estudantes configura-se não como acessória, mas como elemento central para a efetivação do direito à educação de qualidade social, conforme preconizado pelas atuais políticas educacionais brasileiras.

Também achamos importante citamos Paro (2016) nesse contexto, quando afirma que a gestão democrática na escola pública é bastante complexa, cheia de lacunas, sinalizando a necessidade de maior transparência e participação de outros sujeitos que não somente sejam os administrativos. Nesse sentido, o referido autor reafirma a necessidade da participação real dos diversos setores da escola e da comunidade, configurando-se uma representação coletiva em um trabalho que busca qualidade em educação.

Destarte, a partir das falas dos entrevistados, ou seja a amostra de gestores de escolas públicas do município de Itaitinga, Ceará, Brasil há o consenso de que a gestão democrática é uma ação real nas escolas públicas de Itaitinga, Ceará, pois, a prática está fundamenta nas seguintes percepções que são ações:

- A gestão escolar no geral é transparente, com prestação de contas à comunidade por meios de reuniões presenciais frequentes
- Os recursos são insuficientes, mas cobrem parte das demandas
- Os professores lotados nestas escolas recebem apoio da gestão para planejar e avaliar suas práticas pedagógicas.
- A comunidade escolar, família e sociedade porficar a par dos acontecimentos da gestão financeira, por essa ação de transparência, sentem um pertencimento ao trabalho da escola, entendendo que essa ação configura uma gestão compartilhada · Há boas relações, com bastante diálogo entre gestores e alunos
- Há diálogos frequentes com as famílias dos estudantes, pois a prática é organizar e promover reuniões presenciais frequentes, o que gera boas relações com os pais, professores e estudantes; fazer comunicações sobre as reuniões, datas importantes; datas do calendário letivo que podem ser por meio de comunicados impressos e murais ou ainda uso de aplicativos e redes sociais.

Para que a gestão escolar seja democrática no seio da escola pública, o que é ação bastante complexa e cheia de lacunas, deve-se sinalizar sempre a necessidade da maior transparência e participação de outros sujeitos da comunidade escolar que não somente sejam os administrativos. Essa sinalização deve ser constante e transformadora.

Nesse sentido, os gestores entrevistados reafirmam a necessidade da participação real dos diversos setores da escola e da comunidade, configurando-se uma representação coletiva em um trabalho que busca qualidade em educação. Os gestores entrevistados

opinaram que essa necessidade constante promove o estabelecimento de um trabalho que faz uso de diversas formas para o alcance do que se entende por gestão democrática na prática das escolas públicas em Itaitinga, Ceará, Brasil.

A partir das falas dos entrevistados, todos gestores, a gestão democrática é uma ação real nas escolas públicas de Itaitinga, Ceará, quando articulam afirmativas que também se configuram como recomendações a outros gestores em outras escolas e outros locais:

- A gestão no geral DEVE SER transparente, com prestação de contas à comunidade por meios de reuniões presenciais frequentes

- Os recursos, SE insuficientes, devem ser trabalhados democraticamente para cobrir parte das demandas

- Os professores lotados nestas escolas devem receber todo apoio da gestão para planejar e avaliar suas práticas pedagógicas.

- A comunidade escolar, família e sociedade devem ficar a par dos acontecimentos da gestão financeira por uma ação de transparência e, desse modo, sentir-se pertencida ao trabalho da escola, entendendo que essa ação configura uma gestão compartilhada

- Deve ser estabelecida a atitude de boas relações, com bastante diálogo entre gestores e alunos

- Deve haver diálogos frequentes com as famílias dos estudantes, onde a prática é organizar e promover reuniões presenciais frequentes, o que gera boas relações com os pais, professores e estudantes; fazer comunicações sobre as reuniões, datas importantes; datas do calendário letivo que podem ser por meio de comunicados impressos e murais ou ainda uso de aplicativos e redes sociais

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente: Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE. Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: (texto oficial). pne.mec.gov.br Portal da Câmara dos Deputados

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 2014.

BRASIL. Transparência e Controle Social. Ministério de Educação e Cultura. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/financiamento-da-educacao-basica/transparencia-e-controle-social> Acesso em fevereiro de 2025.

BRITO, Renato de Oliveira. Gestão e comunidade escolar: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber Livro, 2013.

CEARÁ. Lei n.º 16.025/2016 (ou outro número de publicação do PEE conforme atualização). Plano Estadual de Educação — PEE. Disponível no portal da Assembleia Legislativa/ Conselho Estadual de Educação do Ceará. MPCECEE Ceará

CEARÁ. Lei n.º 17.618, de 20 de agosto de 2021. Dispõe sobre a gestão democrática e participativa na rede pública estadual de ensino. Diário Oficial do Estado (ALECE). Belt Alagoas.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ — SEDUC-CE. Projeto Político-Pedagógico (PPP) — orientação e documento modelo; Diretrizes para o Ano Letivo (2025). Fortaleza: Seduc-CE, 2025. Disponível em: portal SEDUC-CE. Secretaria da Educação do Ceará+1

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2003.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.