

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR

*LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y SU APLICACIÓN EN LAS ESCUELAS*

*DEMOCRATIC MANAGEMENT AND ITS APPLICATION IN THE SCHOOL ENVIRONMENT*



Márcio Donizetti ROCHA  
e-mail: marcionews@gmail.com



José Anderson SANTOS CRUZ  
e-mail: anderson.cruz@unesp.br

**Como referenciar este artigo:**

ROCHA, M. D.; SANTOS CRUZ, J. A. A gestão democrática e a sua aplicação no âmbito escolar. **Rev. Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 13, n. 00, e023023, 2023. e-ISSN: 2237-258X. DOI: <https://doi.org/10.30612/eduf.v13i00.16945>



| Submetido em: 01/08/2023  
| Revisões requeridas em: 21/10/2023  
| Aprovado em: 15/11/2023  
| Publicado em: 22/12/2023

**Editor:** Profa. Dra. Alessandra Cristina Furtado

**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é identificar os trabalhos desenvolvidos nos últimos 5 anos sobre gestão democrática e suas subáreas e verificar as mais observadas pelos educadores. Buscamos por “democracia”, “gestão democrática” ou derivados, nos títulos e palavras-chave. Encontramos 27 artigos, porém, seis foram descartados, pois não estavam no escopo, relacionado à educação básica brasileira. Destarte, o novo modelo de gestão escolar propõe a construção de instituições autônomas, capazes de tomar decisões, elaborar projetos institucionais, administrar os recursos e escolher estratégias profícuas (BRASIL, 2006c, p. 19). Necessita-se focar na administração no aluno, considerando os indivíduos-alvo de sua ação, entendendo as atividades para além de exclusivamente administrativas ou pedagógicas. Assim, é fulcral pensar em uma gestão democrática e participativa, na qual a comunidade escolar participa, de maneira autônoma e descentralizada, das atividades e decisões. Logo, urge debater educação, uma vez esta não é preparação para a vida, mas é a própria vida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Democracia. Gestão democrática. Educação básica. Gestão.

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo es identificar los trabajos desarrollados en los últimos 5 años sobre gestión democrática y sus subáreas, así como verificar las más observadas por los educadores. Hemos buscado por “democracia”, “gestión democrática” o sus derivados, en los títulos y palabras clave. Encontramos 27 artículos, sin embargo, seis fueron descartados por no estar dentro del alcance relacionado con la educación básica brasileña. Por lo tanto, el nuevo modelo de gestión escolar propone la construcción de instituciones autónomas, capaces de tomar decisiones, elaborar proyectos institucionales, administrar los recursos y elegir estrategias provechosas (BRASIL, 2006c, p. 19). Es necesario centrarse en la administración del alumno, considerando a los individuos como objetivo de su acción, comprendiendo las actividades más allá de lo exclusivamente administrativo o pedagógico. Así, es crucial pensar en una gestión democrática y participativa, en la cual la comunidad escolar participe de manera autónoma y descentralizada en las actividades y decisiones. Por lo tanto, es urgente debatir la educación, ya que no es preparación para la vida, sino que es la propia vida.

**PALABRAS CLAVE:** Democracia. Gestión democrática. Educación básica. Gestión.

**ABSTRACT:** The aim of this article is to identify the works developed in the last 5 years on democratic management and its subareas and to verify the most observed by educators. We searched for "democracy," "democratic management," or derivatives, in titles and keywords. We found 27 articles, however, six were discarded as they were not within the scope, related to Brazilian basic education. Thus, the new model of school management proposes the construction of autonomous institutions, capable of making decisions, elaborating institutional projects, managing resources, and choosing fruitful strategies (BRASIL, 2006c, p. 19). There is a need to focus on student administration, considering the individuals targeted by their actions and understanding activities beyond exclusively administrative or pedagogical. Therefore, it is crucial to think about democratic and participatory management, in which the school community participates, autonomously and decentralized, in activities and decisions. Thus, it is urgent to debate education since it is not preparation for life but is life itself.

**KEYWORDS:** Democracy. Democratic Management. Basic Education. Management.

## Introdução

A gestão democrática, depois da Constituição Federal de 88 e, principalmente, com a elaboração das Leis e Diretrizes de Base LDB9394/96, tornou-se bastante relevante para a construção de uma educação menos centralizadora. Haja visto que, historicamente, o Brasil estava deixando um período um tanto complexo, a fase militarista, em que a sociedade estava educada a não opinar e apenas receber ordens de diferentes frentes que compunham a administração pública do país, que, por sua vez, estava saindo de cena e dando início a um novo jeito de administrar.

Nardi (2017) afirma que muitos estudiosos têm a década de 80 como um período promissor para a educação no país, mas que, depois dela, houve outras que contribuíram significativamente para a sua melhoria.

Com isso, após alguns anos dessas mudanças, seja por meio de legislação ou de práticas administrativas, busca-se realizar um mapeamento das pesquisas publicadas sobre gestão democrática e suas subáreas: Projeto Político Pedagógico (PPP), grêmios estudantis, Associação de Pais e Mestres (APM) (PECEGE, 2021). Isso nos ajudará a ter um parâmetro do que está sendo considerado relevante para auxiliar na implementação da gestão democrática nas escolas. Além disso, acreditamos que tais publicações refletem as práticas realizadas dentro dessas instituições.

Através de artigos elaborados a partir do conceito de gestão democrática, a pesquisa traz uma discussão sobre o atual cenário da educação brasileira. Nele, surge a necessidade de se pensar uma gestão democrática e participativa, na qual professores, pais, alunos, equipe gestora, funcionários e comunidade local compartilham das decisões dentro da escola na perspectiva da participação, autonomia e descentralização das atividades e decisões escolares. É sempre fundamental discutir educação, uma vez

a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, e muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos. [...] Desse modo, a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula [...] (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 6).

Além disso, democracia e educação estão associadas quando partimos da constatação de que o ato de educar existe em qualquer grupo social (DEWEY, 1978). A educação não é uma preparação para a vida, é parte da própria vida. Dessa forma, é necessário pensar em uma

educação democrática para uma sociedade democrática, e não apenas uma educação democrática voltada para si mesma.

A gestão de ensino, concebida como uma prática participativa, é um instrumento primordial para a concretização da organização do trabalho pedagógico da unidade escolar. Ou seja, para ser democrático e popular, o ensino regular deve ser totalmente gratuito e universal, a favor do acesso de todos, em todos os níveis, público e leigo, construído e mantido pelo Estado, obrigatório, ministrado na escola pública e estatal, de vertente não burocratizada, mais crítica, criativa e, numa palavra, autônoma (SANTOS, 2020).

Boschetti e Motta (2016, p. 104) consideram que

O processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o progresso de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e autoavaliação.

Nesse contexto, faz-se necessário, identificar quais são os trabalhos desenvolvidos nos últimos 5 anos sobre a temática gestão democrática e suas subáreas e, assim, verificar quais delas estão sendo mais observadas pelos profissionais da educação dentro das instituições escolares.

## **Material e Métodos**

Nesta pesquisa, identificamos quais foram os títulos dos artigos encontrados em publicações feitas nos últimos cinco anos na Revista On line de Política e Gestão Educacional [RPGE], abordando o conceito de gestão democrática relacionado às suas subáreas: projeto político pedagógico, associação de pais e mestres e grêmios estudantis. Essas subáreas compõem a gestão democrática e serão parte dos critérios de análise neste trabalho.

Utilizamos o método de pesquisa sistemática, ao qual nos ajudou a fazer os levantamentos dos artigos publicados na revista, a partir de conceitos, palavras-chave, revisões resumidas e sistemáticas. Esse método nos possibilitou organizar uma pesquisa com melhor desenvoltura, maximizando a qualidade de busca e encontrando, de maneira eficiente, resultados que nos ajudaram a elaborar o estudo da melhor maneira possível (KOLLER; COUTO; HOHENDORFF, 2014).

A revista selecionada para o nosso estudo é virtual e foi fundada no ano de 2001, com interesse na política e gestão educacional, e surge do interesse de professores do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP/Araraquara e é, atualmente, também vinculada ao Departamento de Ciências da Educação.

Depois de 2007, a revista ganhou força com a organização do Grupo de Estudos Organizações Educacionais: processos de planejamento e gestão (GEOPLAGE), que assumiu a responsabilidade por sua publicação.

Em nossa pesquisa, buscamos pelos conceitos *democracia*, *gestão democrática* ou por derivados da mesma palavra, tanto nos títulos quanto nas palavras-chave. Com isso, encontramos 27 artigos. Seis deles, porém, foram descartados, posto que 3 estavam relacionados ao ensino superior, 1 discorria sobre A América Latina, 1 era sobre outro país e 2 tratavam sobre racismo. Nosso recorte, contudo, estava relacionado à educação básica do Brasil. Com isso, buscamos construir um caminho que nos possibilitasse desenvolver, da melhor maneira possível, o nosso universo de pesquisa.

## Resultados e Discussão

### O início da educação formal no Brasil

A educação formal no Brasil nasce e se desenvolve de maneira autoritária e se alastra por séculos com esse molde. Dando legitimidade a tal comportamento que, por sua vez, fortalece o poder de quem o recebe perante os demais na sociedade brasileira. Tal legitimidade se dá a partir de três formas, que estão diretamente embricadas, a saber: a colonização; a educação; e a catequese, que, por sua vez, dá corpo a epistemologia educacional brasileira (SAVIANI, 2010).

Com a educação brasileira sob influência das ordens religiosas, como os jesuítas e os franciscanos, os padres tinham como objetivo instruir seguindo os padrões pelos quais foram educados, ou seja, por meio da disciplina, da obediência e do respeito aos seus superiores e às regras da congregação à qual pertenciam.

A formação inicial e contínua desses educadores também era baseada nos mesmos princípios de educação autoritária que aplicavam nas escolas, uma vez que esse autoritarismo também era presente nos conventos e seminários. Assim, a disciplina, o respeito e a obediência aos detentores do poder deviam ser internalizados por aqueles que não o possuíam. Os processos pelos quais o eu da pessoa é mortificada são relativamente padronizados nas

instituições (GOFFMAN, 1961). Isso nos mostra que tal materialização do autoritarismo está padronizada nas relações de poder dentro das instituições e, nas escolas, não seria diferente.

### **Educação brasileira depois da Proclamação Da República**

Com o passar dos anos, o Brasil deixa de ser uma colônia e passa, mais à frente, para o regime republicano e a educação, que antes estava nas mãos dos colégios confessionais, começa a ser elaborada também nas mãos dos políticos liberais. Essa nova fase da educação brasileira se apresenta em duas vertentes, a grande parte continua nas mãos das escolas confessionais e inicia a educação pública com princípios liberais, buscando por uma educação gratuita e laica.

Assim, ao longo do tempo, a educação passou por diversos contextos históricos e sociais, incluindo a transição da economia para as mãos dos grandes latifundiários e o surgimento da industrialização. Nesse período, a educação brasileira começou a ser valorizada pelos detentores do poder, uma vez que necessitavam de uma mão de obra qualificada para lidar com as demandas da crescente industrialização. Os investimentos realizados eram substanciais, exigindo indivíduos capacitados para operar máquinas, o que contribuía para o aumento do retorno financeiro.

Conseqüentemente, a educação passou a ser mais valorizada e sujeita a novos métodos de ensino, como a divisão por séries e uma reestruturação institucional mais abrangente. No entanto, é importante destacar, neste artigo, que ela ainda se desenvolvia em um ambiente institucional fechado, sem a participação ativa da sociedade na promoção de uma educação mais democrática.

Com o golpe militar de 64, a educação está diretamente relacionada com o mundo das indústrias (SAVIANI, 2010). E, conseqüentemente, o homem passa a ser comparado com um robô, fortalecendo, assim, o mesmo comportamento oferecido pela educação confessional no início da construção dos colégios jesuítas.

O regime ditatorial militar chega ao fim em meados da década de 1980 e, como resultado, a educação brasileira passa a ser objeto de reflexão por parte de diversos pensadores e pesquisadores. Eles visam uma educação distinta daquela que prevalecia até então, procurando estabelecer um modelo educacional laico, gratuito e público. Com isso, a educação brasileira, muitas vezes, estava (ou está) nas mãos de profissionais que utilizavam (ou utilizam) de seu poder para administrar de maneira egoísta e controladora a sua escola, impedindo que, a comunidade e a sociedade contribuam para que a educação de seus filhos. A partir dessa

realidade, iremos constatar em artigos publicados na Revista On line de Política e Gestão Educacional como se dá a democracia dentro das escolas e quais são as suas necessidades e potencialidades.

Como salientamos no início, encontramos 27 artigos; dentre eles, 33,3% desenvolveram estudos sobre o tema, ou seja, discorreram sobre a importância da democratização na prática educativa; 7,4% relacionaram-se à democracia e ao instituto do conselho escolar; 7,4% trataram de democracia e educação integral; 3,7%, sobre democracia e ensino de história; 3,7%, sobre democracia e ensino de música; 3,7%, sobre democracia e a contribuição do Ministério Público; 3,7%, sobre democracia e educação infantil; 3,7% sobre democracia e o programa Nova Gestão Pública; e, finalmente, 7,4% discorriam sobre democracia na visão de Dewey na escola.

### **Democracia e Gestão Democrática**

Os artigos aqui analisados trazem à tona questões acerca da gestão democrática e tudo aquilo que a cerca, trazendo comparações, ilustrações, aplicabilidades, estudos de caso, levantamentos bibliográficos e outros recursos, dotados de um olhar crítico e analítico para a educação brasileira e a nossa atual gestão.

Em Cardoso Machado e Falsarella (2020), os autores assinalam que “democratização da escola pública de qualidade como direito de todo cidadão” é expressão que marca o discurso legal que dá suporte ao novo modelo de gestão pública proposto no Brasil na década de 1990. Proclamar direitos, porém, é diferente de efetivá-los. Nesse sentido, grande parte da literatura acadêmica aponta dificuldades na organização e na gestão escolar dentro deste modelo.

A Lei nº. 9394/1996, no inciso VII do Art. 3º define a “gestão democrática do ensino público” como um princípio da manutenção do ensino, “seguindo a Lei e a legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p. 1). No Art. 14, em seus incisos I e II, a LDB estabelece que “as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica” devem ser definidas pelos sistemas ensino seguindo os princípios de:

- 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. 6).

O novo paradigma de gestão escolar propõe o desenvolvimento de instituições autônomas capazes de tomar decisões, elaborar projetos institucionais alinhados às

necessidades e interesses da comunidade, administrar os recursos e materiais de forma eficaz, e adotar estratégias que levem aos resultados desejados (BRASIL, 2006c, p. 19).

A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição (LIBÂNEO *et al.*, 2007, p. 316).

Na educação, a nova gestão responderia à luta de movimentos sociais pela escola pública gratuita e de qualidade, o que também foi afirmado na CF/1988, no art. 205:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

São necessários objetivos educacionais e de gestores que facilitem esse processo da gestão democrática. O gestor precisa atuar como articulador do processo ensino aprendizagem, focando na qualidade educacional dos educandos. Pois, segundo Lück (2000, p. 18) um gestor comprometido:

Cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Em Santana (2018), o autor salienta que a gestão democrática pode ser considerada como o meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola pretende trilhar. Nesse sentido, a gestão democrática traz a necessidade de uma postura democrática. Esta postura revela uma forma de encarar a educação e o ensino, na qual o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade de local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo. Para isso, a escola deve assumir uma postura de qualidade social, que atenta ao desenvolvimento do ser social em todas as suas dimensões: no econômico, inserção no mundo do trabalho; no cultural, apropriação, desenvolvimento e sistematização da cultura popular e cultura universal; no político, emancipação do cidadão.

Em Menezes e Brasil (2018), constatou-se que o PME tem contribuído para fortalecer práticas democráticas, ao promover a reflexão e o desenvolvimento de atitudes e ações que evidenciam e estimulam a responsabilidade de toda a comunidade escolar com questões como

a aprendizagem dos alunos. Nas sociedades capitalistas avançadas, o processo de universalização do acesso à escola e a ampliação dos períodos de permanência têm ocorrido em meio a reformas nos sistemas de ensino, frequentemente inspiradas por abordagens de cunho social-democrata, mesmo quando conduzidas por partidos políticos de diferentes orientações ideológicas. No entanto, a participação tem sido restrita, muitas vezes limitada a alguns membros da administração escolar, o que representa um desafio para envolver os diversos segmentos educacionais nas ações e decisões relacionadas não apenas ao PME, mas também a outras questões relevantes para a escola.

Para Lima (2000, p. 19), a democratização escolar é:

Uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas pelos atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões políticas-administrativa tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de forma mais democrática de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na sala de aula, etc.

A Lei n.º 9.394/96, em seu Art. 14, estabelece que os sistemas de ensino devem definir as normas de Gestão Democrática de acordo com suas peculiaridades, fundamentadas nos princípios da participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação da comunidade escolar e local em conselhos ou instâncias equivalentes. No Art. 15, garante-se aos sistemas de ensino autonomia pedagógica, administrativa e financeira, conforme as normas gerais do direito público financeiro.

A autonomia estabelecida por essa legislação pode ser considerada como um benefício advindo do processo democrático. Consequentemente, é possível concluir que a Gestão Democrática proporciona diversos benefícios para a comunidade escolar, que vão desde o respeito às normas construídas coletivamente até a garantia de amplo acesso dos envolvidos às informações da escola, contribuindo para a formação de educandos críticos, participativos e conhecedores das dinâmicas sociais. Em outras palavras, a escola democrática capacita cidadãos conscientes para uma atuação efetiva na sociedade.

Devemos pensar na reorganização institucional significativa que enseja e impele maior participação na escola. O que equivale a dizer que a democratização permeada na escola possa consubstanciar mecanismos que provoquem exteriorização dos conflitos, das divergências e das decisões. Outro risco iminente e determinante, que pode comprometer o trabalho coletivo em seu caráter autônomo e democrático, é o conflito e a pressão que grupos afins impõem à escola

em nome de interesses corporativistas e clientelistas. Estes interesses múltiplos de grupos são os influentes político-sociais que atravessam as relações sociais dentro da escola.

Em Pena, Castilho e Borges (2021), é discutida a implementação da gestão democrática como princípio orientador a ser observado nas políticas públicas para a Educação Básica nas instituições de ensino públicas, no contexto de um novo modelo de gestão denominado “Nova Gestão Pública” (NGP) e “gerencialismo”. O propósito do artigo foi investigar a implementação da gestão democrática nas instituições de ensino públicas com base na literatura, no PNE (2014-2024) e na LDB e problematizar a sua efetivação no contexto da NGP. A análise colocou em evidência dificuldades para a efetivação da gestão democrática no contexto da NGP e propõe que as mudanças desse novo modelo de gestão não podem ser empecilhos para novas conquistas da educação. Concluem que

a gestão democrática não possui um fim em si e vai além em seu papel cultural, social, político e econômico, no sentido de promover transformações e oferecer condições para que se estabeleça a melhoria da qualidade da educação, é preciso considerar ainda papel pedagógico da gestão democrática. (PENA; CASTILHO; BORGES, 2021, p. 15).

Machado e Falsarelli (2020) tiveram por objetivo ampliar a discussão sobre a nova gestão pública e suas repercussões na educação, em especial, no exercício da gestão escolar, através de exploração bibliográfica. Concluíram que o novo modelo desconsidera diferenças regionais, econômicas e culturais; há necessidade não só de políticas, mas de ações afirmativas que de fato promovam a educação inclusiva; as condições postas aos gestores de escolas não correspondem aos múltiplos papéis que lhes são atribuídos. Os autores debatem sobre a importância das políticas públicas nesse cenário,

uma vez que cabe às políticas formular, implantar, monitorar e avaliar as soluções propostas para os desafios da educação, considerando as situações impostas pelos interesses da sociedade. A escola, como espaço de consolidação dessas políticas, apresenta, nas práticas de organização e de gestão, a experiência de sua implementação no cotidiano, e manifesta quais propostas surtem êxito e quais reclamam reformulação (MACHADO; FALSARELLI, 2020, p. 10).

Em De Paula, Costa e Lima (2019), foi feita uma análise acerca da problemática da gestão educacional buscando desvelar o atual cenário do debate sobre a contradição entre gestão democrática e administração burocrática da escola. Nesse levantamento feito pelos autores, não foi encontrado nenhum artigo que fazia oposição à ideia democrática de gestão. Constatou-se que o tema *gestão* educacional e seus apontamentos não se opõem à noção de democracia da

forma de administrar uma escola, uma vez que o conceito de administração utilizado no conteúdo dos artigos analisados considera que administração se configura como a utilização racional dos recursos para realizar seus fins.

No tocante a esses fins, configuram-se como o processo pedagógico, isto é, o ensino e a aprendizagem. Para alcançar a qualidade, para além dos indicadores educacionais e dos desempenhos em avaliações externas ou internas, se faz necessário um novo olhar para os integrantes da equipe técnico-pedagógica, formada por coordenador pedagógico, orientador educacional, supervisor escolar e o gestor, tonando-se imprescindível que ocorram ações articuladas entre os membros da equipe gestora.

Boschetti e Motta (2016, p. 104) consideram que

O processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o progresso de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e autoavaliação.

Da mesma forma, Santos (2020) faz uma investigação que aborda o tema da gestão escolar como um fenômeno educativo que tem as suas peculiaridades em razão de seu momento histórico de continuidade e descontinuidade. Trazem para o debate a visão gramsciana de que a democratização do processo educativo e da gestão escolar proporciona a luta hegemônica.

Segundo Saviani (1980, p. 10),

a luta hegemônica significa precisamente: processo de desarticulação-rearticulação, isto é, trata-se de desarticular dos interesses dominantes aqueles elementos que estão articulados em torno deles, mas não são inerentes à ideologia dominante, e rearticulá-los em torno dos interesses populares, dando-lhes a consciência, a coesão e a coerência de uma concepção do mundo elaborada, vale dizer, de uma filosofia. Considerando-se que “toda relação de hegemonia é necessariamente uma relação pedagógica”, cabe entender a educação como um instrumento de luta. Luta para estabelecer uma nova relação hegemônica que permita constituir um novo bloco histórico sob a direção da classe fundamental dominada da sociedade capitalista – o proletariado. Mas o proletariado não pode se erigir em força hegemônica sem a elevação do nível cultural das massas. Destaca-se aqui a importância fundamental da educação. A forma de inserção da educação na luta hegemônica configura dois momentos simultâneos e organicamente articulados entre si: um momento negativo, que consiste na crítica da concepção dominante (a ideologia burguesa), e um momento positivo, que significa trabalhar o senso comum de modo a extrair o seu núcleo válido (o bom senso) e dar-lhe expressão elaborada com vistas à formulação de uma concepção do mundo adequada aos interesses populares (SAVIANI, 1980).

Este argumento possibilita fazer da gestão democrática escolar uma condição importante para a construção coletiva e propositada de um projeto educativo, visando a qualidade de ensino para a classe popular. A gestão de ensino, concebida como uma prática participativa, é um instrumento primordial para a concretização da organização do trabalho pedagógico da unidade escolar. Ou seja, para ser democrático e popular, o ensino regular deve ser totalmente gratuito e universal, a favor do acesso de todos, em todos os níveis, público e leigo, construído e mantido pelo Estado, obrigatório, ministrado na escola pública e estatal, não burocratizada, mais crítica, criativa e, numa palavra, autônoma (SANTOS, 2020).

Em Lima (2014, p. 1079), o autor assevera que

A gestão democrática das escolas, enquanto autogovernos e, em boa parte, até mesmo enquanto conjunto de estruturas e de procedimentos democráticos, foi objeto de uma crítica sistemática por parte de setores políticos que concebem a democracia no governo das escolas como um exemplo dos desmandos progressistas na educação e das irresponsabilidades das lideranças colegiadas, que ainda é possível encontrar em certas organizações públicas. Organizações a que ainda não teriam chegado com suficiente intensidade os ventos modernizadores e racionalizadores da Nova Gestão Pública, apesar das marcas que essa ideologia gestonária tem deixado nas escolas, de forma indelével, segundo a pesquisa disponível.

Em Masson e Van Acker (2018), ocorre a discussão sobre a gestão do ensino a partir do debate sobre a gestão democrática de instituições sociais, em particular, a escola, discutindo aspectos da legislação brasileira sobre o tema e as possibilidades decorrentes do crescimento do conservadorismo político se opor a iniciativas de gestão democrática do ensino. A gestão escolar tem um imenso desafio de propiciar uma gestão democrática nas unidades escolares, porque embora as leis respaldem a legalidade do tema, as ações conjuntas com a comunidade escolar e local precisam estar na pauta de discussão cotidiana dos estabelecimentos de ensino.

Em Bernado, Borde e Cerqueira (2018), o objetivo foi analisar a gestão escolar sob a perspectiva democrática, explorando ordenamentos legais e literatura pertinente. O estudo adotou uma abordagem metodológica qualitativa, com ênfase em pesquisa bibliográfica e documental. A gestão escolar emergiu como foco da análise, demonstrando sua função crucial no contexto das unidades escolares. Defende-se a necessidade de um Projeto Político-Pedagógico elaborado de forma colaborativa na escola, que reflita sobre sua história, filosofia e referências contextuais, além de estabelecer diretrizes e diagnosticar a realidade, as quais devem ser abordadas por meio de ações envolvendo todos os membros da comunidade escolar.

Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 6) destacam que:

a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, e muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos. [...] Desse modo, a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula [...].

### **Democracia e áreas de ensino específicas**

Cafagna (2019) tem por intenção fazer parte do debate sobre a importância das humanidades e oferecer sua contribuição do ponto de vista educacional. O assunto em foco é o ensino de história e literatura, com um objetivo claro: escutar os alunos para descobrir como e em que medida a sua voz e o envolvimento íntimo no tema do estudo pode contribuir para uma maior compreensão do processo de ensino-aprendizagem e para uma melhoria em termos de efetividade das práticas de ensino. Através da pesquisa realizada, o resultado obtido torna possível vincular o ensino da história e da literatura à participação democrática por meio da significância, reafirmando o papel essencial que as escolas e as universidades são chamadas a desempenhar na defesa das sociedades democráticas.

Já em Oliveira e Borges (2017), os autores afirmam que, em relação ao ensino de Música, há uma série de fatores e problemas que dificultam a plena inserção da disciplina nas escolas brasileiras. Nesse sentido, o artigo analisa as dinâmicas sociais e políticas que permeiam o ensinar/aprender música e as experiências em ensino coletivo de instrumentos musicais na tentativa de democratização do ensino de Música visando a inclusão social por meio dela.

O artigo afirma que uma visão tecnicista da Educação não consegue vislumbrar a importância da ministração de conteúdos artísticos e culturais. A Lei n.º 13.278 (BRASIL, 2016) propõe democratizar o acesso a esses conteúdos e reverter essa tendência excludente. Ambos os estudos trataram de como a gestão democrática influencia na implementação de disciplinas muitas vezes postas de lado atualmente.

### **Democracia e educação infantil**

Os artigos aqui analisados caminham para um mesmo propósito. A educação é responsável pela aquisição, atualização e utilização dos conhecimentos. “[...] A educação infantil é uma etapa regida, portanto, pelos princípios e fins da educação brasileira, os quais

expressam os grandes ideais e valores da nação sobre a educação dos seus cidadãos” (BRASIL, 2005a, p. 19).

Art. 5º A Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, é oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle (Brasil, 2009).

Em Nascimento e Cavalcanti (2017), o objetivo foi explorar e adquirir o conhecimento do processo de Gestão Democrática na Educação Infantil, optando pela pesquisa qualitativa, delineando-a em estudo de caso. Neste estudo, viu-se que é extremamente necessária a efetiva participação de todos os envolvidos no processo educacional, observando que esta etapa da educação vem passando por diversas transformações nas últimas décadas. Perceberam que somente a efetiva participação dos agentes da comunidade escolar, em parceria com os órgãos públicos, será capaz de superar os desafios educacionais.

A gestão escolar deve articular e considerar todas as pessoas envolvidas com a educação em cada instituição de ensino. O trabalho de uma gestão escolar deve apostar na possibilidade de participação e envolvimento de todos (BRASIL, 2005c, p. 14).

Além disso, os autores concluíram dizendo que se faz necessária uma Formação Continuada para os gestores poderem gerir com autonomia as instituições escolares, contribuindo efetivamente para a promoção de uma educação de qualidade na Educação Infantil. Sendo assim,

a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso deve se fazer presente no cotidiano das unidades de Educação Infantil (NASCIMENTO; CAVALCANTI, 2017, p. 21).

## **Democracia e Educação na visão de Dewey**

O filósofo estadunidense John Dewey influenciou fortemente as teorias educacionais no Brasil, ressaltando a importância da democracia como princípio que deve orientar a educação, contribuindo para a administração escolar. Em Araújo (2019) e Correia e Zoboli (2020), muitos dos ideais de Dewey são trazidos à tona, ambos afirmando que sua obra deixa um legado para a Educação, pois traz conceitos e princípios que podem orientar uma discussão de administração escolar na atualidade.

Nesse contexto, é crucial compreender como o filósofo estabelece uma relação entre dois conceitos fundamentais: democracia e educação. Em primeiro lugar, democracia e educação estão interligadas na medida em que apenas em uma comunidade democrática o propósito da educação, que é capacitar os indivíduos para continuarem seu processo educacional, pode ser plenamente realizado. Além disso, a relação entre democracia e educação é evidente quando consideramos que o ato de educar é uma constante em qualquer grupo social (DEWEY, 1978). Dewey argumenta que a educação não é simplesmente uma preparação para a vida; ela constitui parte intrínseca da própria vida. Portanto, ele levanta a questão de uma educação democrática para uma sociedade democrática, em vez de apenas uma educação democrática voltada para si mesma.

Da mesma forma, se Dewey (1979) compreende a escola como parte inerente da totalidade social, isso significa dizer que uma sociedade democrática é aquela que possibilita a abertura de pontos de contato entre indivíduos e grupos sociais, com a supressão de barreiras de classe, raça, gênero e território nacional que impedem a ampliação dos diversos modos de vida (DEWEY, 1979).

Nossa concepção [de educação] deve basear-se em sociedades que existam realmente, de modo a obtermos alguma garantia da exequibilidade de nosso ideal. Mas, por outro lado, o ideal não pode limitar-se apenas a reproduzir os traços que encontramos na realidade. O problema consiste em extrair os traços desejáveis das formas de vida social existentes e empregá-los para criticar os traços indesejáveis e sugerir melhorias (DEWEY, 1979, p. 88).

Assim, discutir e atualizar os conceitos e ideais de Dewey (1979) implica repensar a gestão escolar, com o foco na administração centrada no aluno, reconhecendo os estudantes como sujeitos de sua ação, buscando despertar interesse e percebendo as atividades como indo muito além do aspecto meramente administrativo ou exclusivamente pedagógico.

Constitui-se em administração que se faz de forma democrática, não como mera imitação, mas como processo real, por meio do qual a discussão das práticas sociais e das instituições exige a distribuição equitativa de interesses. Se a direção do processo educativo não é coercitiva, mas deve combinar direção externa com interna, a administração escolar não pode se realizar de forma vertical, sob pena de contradizer a filosofia educacional, por meio da qual se estabelecem os fins da educação e da escola (ARAÚJO, 2019, p. 14).

Portanto, esse repensar da gestão escolar baseado em Dewey (1979) é atual e de muita relevância para o atual cenário.

## Debates sobre gestão escolar e diferentes realidades estaduais

Em Bittencourt e Amaral (2021), é conduzido um debate acerca da trajetória da eleição de diretores nas escolas públicas desde a sua emancipação na década de 1990, no município de Queimados, situado no estado do Rio de Janeiro, região sudeste do Brasil. O estudo questiona e reflete sobre a participação da gestão democrática nesse processo, fundamentado em análise documental.

Já em Santos, Souza e Carvalho (2021), o objetivo do artigo é apresentar uma iniciativa de construção democrática do currículo por uma rede pública municipal de educação, na cidade de Almirante Tamandaré, no Paraná, também baseado em análise documental. Neste artigo, são mencionados desafios constantes enfrentados pela rede pública municipal de ensino, exigindo planejamento e decisões coletivas para a formação de cidadãos críticos e participativos.

Em Bandeira, Monteiro Oliveira e Miléo (2020), o objetivo é debater o princípio da gestão democrática em relação à crise estrutural do capital, sendo uma pesquisa teórica, documental e bibliográfica. Nesse sentido, os autores observaram que os desdobramentos dessa crise assolam todos os complexos sociais. Os sistemas educacionais passam a ser monitorados pelos organismos internacionais que têm como finalidade desresponsabilizar o Estado de suas atribuições de execução e financiamento educacional, concluindo que a gestão democrática para a educação, imersa nesse cenário, é um princípio que deve corroborar com as políticas de diminuição das funções estatais.

No artigo de Amaral (2018), os autores explicitam as ações do Ministério Público (MP) do estado do Rio de Janeiro junto aos municípios sobre a regulamentação da gestão democrática nas legislações com foco no provimento da direção de escolas públicas. Concluíram que a atuação do MP estadual do Rio de Janeiro tem se mostrado presente na busca da regulamentação da gestão democrática apesar da pouca ação concreta dos municípios, porém, o processo de seleção de diretores ainda demonstra a fragilidade da democracia da educação pública. Os autores levantam como sugestão o acompanhamento permanente dos processos de regulamentação da gestão democrática e do processo de seleção e diretores.

Já em Mota (2018), ocorrem reflexões sobre a Educação Integral e(m) Tempo Integral no panorama da meta 6 do atual Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), na perspectiva de colaborar para a discussão sobre a ampliação da jornada escolar dos educandos e a busca por uma formação humana mais completa aos sujeitos desse processo.

No atual cenário educacional, surge a necessidade de se pensar uma gestão democrática e participativa, na qual professores, pais, alunos, equipe gestora, funcionários e comunidade

local compartilham das decisões dentro da escola na perspectiva da participação, autonomia e descentralização das atividades e decisões escolares.

Assim, torna-se crucial analisar os distintos cenários de cada localidade, não se restringindo apenas a uma perspectiva geral brasileira. Por meio de um levantamento mais minucioso, é possível obter uma compreensão abrangente do estado da gestão escolar em nosso país, identificando soluções pertinentes e viáveis, em vez de soluções genéricas e padronizadas.

Na educação, a igualdade não é concebida como um princípio abstrato, mas como uma crítica às desigualdades. Pensar uma educação igual não é desejar uma igualdade perfeita, que é utópica; mas é querer reduzir uma parte das desigualdades em face à instrução, que podem ser ligadas ao território onde se vive, à origem social, ao sexo, à religião etc. As diferenças de condições entre os indivíduos não devem ser definitivas. Somente a igualdade em direitos é definitiva e o objetivo de uma sociedade justa é dar a possibilidade, a cada um, de escolhas e de encontros com o novo. As diferenças sociais não devem ser ligadas nem à nascença, nem à fortuna dos pais, nem aos hábitos culturais, nem à religião, nem ao sexo, nem à cor da pele etc. Todas as discriminações devem ser combatidas. A igualdade de direitos deve garantir o poder da escolha para cada cidadão (FERREIRA; POCHMANN, 2016, p. 1241).

### Considerações finais

A gestão democrática adquiriu considerável relevância após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e, especialmente, com a formulação das Leis e Diretrizes de Base da Educação Nacional (LDB) 9.394/96, para a construção de um sistema educacional menos centralizado. Historicamente, o Brasil estava emergindo de um período complexo, o regime militar, durante o qual a sociedade estava privada de participação ativa e restrita a obedecer ordens das várias instâncias que compunham a administração pública do país. Com o fim desse regime, um novo paradigma de governança começava a se instaurar.

A escola deve ter como propósito fazer com que os alunos sejam capazes de reconhecer e empregar seus recursos cognitivos, desenvolvendo estratégias de aprendizagem, fundamentais não somente para aqueles que não herdaram o capital cultural considerado legítimo como também para alunos de classes posicionadas de modo superior no campo social. É essencial irradiar o debate acerca das formas democráticas de gerir uma escola, disseminando o conceito de administração em que não seja circunscrito aos mecanismos burocráticos da instituição escolar.

Contudo, é preciso apontar para os aspectos que correspondem à realização dos fins, do processo pedagógico. Este conceito de administração escolar é essencial para constituir uma

escola em que as decisões partam dos debates elencados pelos sujeitos da comunidade, dos educadores e dos gestores. O tradicionalismo pedagógico ainda é muito forte e não prioriza a contextualização e problematização, favorecendo o reconhecimento e a memorização de soluções (fórmulas) a partir de suas situações formalizadas e artificiais, não problematizadas.

É necessário focar a administração no aluno, considerando a condição de sujeitos dos indivíduos-alvo de sua ação, preocupando-se em gerar interesse, entendendo as atividades como muito além de exclusivamente administrativas ou com fim exclusivamente pedagógico.

Constitui-se em administração que se faz de forma democrática, não como mera imitação, mas como processo real, por meio do qual a discussão das práticas sociais e das instituições exige a distribuição equitativa de interesses. Se a direção do processo educativo não é coercitiva, mas deve combinar direção externa com interna, a administração escolar não pode se realizar de forma vertical, sob pena de contradizer a filosofia educacional, por meio da qual se estabelecem os fins da educação e da escola (ARAÚJO, 2019, p. 14).

Uma proposta de democratização da gestão escolar e do ensino requer a criação de condições que permitam superar os princípios fundamentais do senso comum, conforme preconizado por Pierre Bourdieu, por meio de práticas pedagógicas radicalmente racionais. Não se trata de excluir o senso comum do ambiente escolar, uma vez que tal intento seria utópico e inconsistente, como apontou Freire, é necessário colocar ao

[...] professor ou mais amplamente à escola, o dever de não só respeitar os saberes com que os educandos, sobretudo os das classes populares, chegam a ela –saberes socialmente construídos na prática comunitária –mas também, como há mais de trinta anos venho sugerindo, discutir com os alunos a razão de ser de alguns desses saberes em relação com o ensino dos conteúdos (FREIRE, 1996, p. 30).

Além disso, democracia e educação estão associadas quando partimos da constatação de que o ato de educar existe em qualquer grupo social (DEWEY, 1978). A educação não é uma preparação para a vida; é parte da própria vida. Dessa forma, é necessário pensar em uma educação democrática para uma sociedade democrática, e não apenas uma educação democrática voltada para si mesma.

No contexto educacional contemporâneo surge a necessidade de se pensar uma gestão democrática e participativa, na qual professores, pais, alunos, equipe gestora, funcionários e comunidade local compartilham das decisões dentro da escola na perspectiva da participação, autonomia e descentralização das atividades e decisões escolares.

Portanto, é sempre urgente debater educação, uma vez que não é uma maneira de preparar para a vida, mas é a própria vida e é por meio dela que podemos contribuir para a transformação da história de uma nação.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D. P. do. A regulamentação da gestão democrática e a ação do Ministério Público: desdobramentos no estado do Rio de Janeiro. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 9–30, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10781. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10781>. Acesso em: 26 jun. 2021.

ARAÚJO, A. B. Um legado de John Dewey para a administração escolar: uma leitura da obra vida e educação. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 356–369, 2019. DOI: 10.22633/rpge.v23i2.12378. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12378>. Acesso em: 26 jun. 2021.

BANDEIRA, M. Á.; MONTEIRO OLIVEIRA, N. C.; MILÉO, I. do S. de O. A eleição direta de diretor escolar: desafios na gestão democrática no município de Medicilândia – Pará. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 448–477, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i2.13609. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13609>. Acesso em: 26 jun. 2021.

BERNADO, E. da S.; BORDE, A. M.; CERQUEIRA, L. M. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 31–48, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10782. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10782>. Acesso em: 26 jun. 2021.

BITTENCOURT, B.; AMARAL, D. P. do. A gestão democrática no contexto do município de Queimados (RJ): a trajetória de eleição para diretores escolares. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 168–187, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i1.13896. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13896>. Acesso em: 26 jun. 2021.

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B. da; ABREU, D. L. de F. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Gestão Escolar Democrática**, Santa Maria, p. 1-9, 26 jun. 2021. DOI 10.5902/2318133822257. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/22257>. Acesso em: 25 jun. 2021.

CAFAGNA, V. Significado formativo e participação democrática: uma pesquisa sobre o ensino da história e da literatura. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 1, p. 217–232, 2019. DOI: 10.22633/rpge.v23i1.12309. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12309>. Acesso em: 26 jun. 2021.

- CARDOSO MACHADO, E. N.; FALSARELLA, A. M. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372–389, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i2.13255. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- CORREIA, E. S.; ZOBOLI, F. A filosofia da educação de John Dewey: entre o pragmatismo e a democracia. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 1484–1497, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i3.14093. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14093>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- DE PAULA, A. S. do N.; COSTA, F. J. F.; LIMA, K. R. R. A contradição gestão democrática x administração burocrática da escola: apontamentos para o debate. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 388–400, 2019. DOI: 10.22633/rpge.v23i2.12443. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12443>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- DEWEY, J. **Como pensamos**: Como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. A qualidade da educação: conceitos e definições. **Série Documental: Textos para Discussão**, Brasília, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2007.
- FERREIRA, E. B.; POCHMANN, M. Escolarização de jovens e igualdade no exercício do direito à educação no brasil: embates do início do século XXI. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, n. 137, p. 1-27, 26 jun. 2021.
- LIBÂNEO, J. C. *et al.* **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em Formação).
- LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação e Sociedade**, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, 2014.
- LIMA, L. C. O ensino e a investigação em administração educacional em Portugal: situação e perspectivas. In: CONGRESSO DA SPCE, 1., 1991, Porto. **Actas [...]**. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, 1991. p. 91-117. Tema: Ciências da educação em Portugal: Situação atual e perspectivas.
- LÜCK, H. (org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- MASSON, M. A. C.; VAN ACKER, M. T. V. Educação escolar e gestão democrática do ensino: perspectivas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 84-104, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10785. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10785>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- MENEZES, J. S. da S.; BRASIL, R. S. Gestão democrática na escola: a participação no contexto da prática de um programa de educação em tempo integral. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 137–158, 2018. DOI:

10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10787. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10787>. Acesso em: 26 jun. 2021.

MOTA, P. F. A gestão democrática e a materialização da Meta 6 do Plano Nacional de Educação: possibilidade de educação em tempo integral na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 351–364, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.n.1.2018.10703. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10703>. Acesso em: 26 jun. 2021.

NASCIMENTO, L. F. do; CAVALCANTI, M. M. D. Gestão democrática na educação infantil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 21, n. 1, p. 190–214, 2017. DOI: 10.22633/rpge.v21.n1.2017.9991. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9991>. Acesso em: 26 jun. 2021

OLIVEIRA, W. S.; BORGES, E. H. N. O ensino de música e o desafio da democratização no “chão da escola”. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 21, n. 3, p. 1448-1463, set./dez. 2017. ISSN: 1519-9029. DOI: 10.22633/rpge.v21.n3.2017.10196. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10196>. Acesso em: 26 jun. 2021

PENA, N.; CASTILHO, A. E. C. A.; BORGES, P. A. S. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 223–239, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i1.14019. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SANTANA, V. R. Gestão democrática nas escolas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 2, p. 524–533, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.n2.maio/ago.2018.11281. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11281>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SANTOS, T. T. B. dos; SOUZA, R. E. de; CARVALHO, H. A. de. O desafio da construção democrática do currículo: experiência do município de Almirante Tamandaré/PR. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 123–137, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i1.14028. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14028>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SANTOS, W. da S. Reflexões históricas e sociológicas para uma gestão democrática da escola no Brasil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 1333–1349, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i3.13550. Disponível em:  
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13550>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 19. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1980.

## Sobre os autores

### **Márcio Donizetti ROCHA**

Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Especialista em Gestão Escolar (PECEGE/ESALQ/USP). Doutorado em Educação (UNESP).

### **José Anderson SANTOS CRUZ**

Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Professor Associado. Doutor em Educação Escolar, (FCLAr/Unesp). Editor Adjunto e Executivo da RIAEE. Editor da Editora Ibero-Americana de Educação. Editor e Assessoria Técnica para periódicos.

**Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Correção, formatação, normalização e tradução.

