**DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DAS ESCOLAS PÚBLICAS MARANHENSES**

**RESUMO**

A gestão democrática é um modelo imprescindível, pois oportuniza a participação na unidade escolar. Sendo assim, o presente artigo objetiva-se em investigar como se procede essa gestão nas instituições públicas maranhenses. Para isso, realizamos o mapeamento por meio do estado da questão com recorte temporal de quatro anos na plataforma do Google Acadêmico, tendo como metodologia a pesquisa documental e bibliográfica, considerando a abordagem qualitativa. Após as leituras, encontramos muitos obstáculos que impedem a sua concretização, ressaltando a necessidade de mais presença nos colegiados para mudar essa realidade.

**Palavras-chave**: Participação. Gestão democrática. Instituição pública maranhense.

**ABSTRACT**

Democratic management is an essential model as it provides opportunities for participation within the school unit. Therefore, this article aims to investigate how this management is carried out in public institutions in Maranhão. To achieve this, we conducted a mapping through the state of the art, with a four-year time frame, on the Google Scholar platform, using documentary and bibliographical research methodologies with a qualitative approach. After reviewing the materials, we identified numerous obstacles that hinder the implementation of this management, highlighting the need for greater presence in collegiate bodies to change this reality.

**Keywords**: Participation. Democratic management. Public institution of Maranhão.

**1 INTRODUÇÃO**

A gestão democrática refere-se a uma determinada forma de administrar a instituição educacional de modo a oportunizar a participação de todos os atores que fazem parte do corpo escolar: como os alunos, professores, pais, funcionários e a comunidade. Esse modelo baseia-se na gestão horizontal, onde todos podem discutir o melhor caminho a ser seguido estando num mesmo patamar, ao invés de seguir uma hierarquia de chefe-subordinado.

Para que essa gestão seja implementada em todas as escolas públicas brasileiras, ela está prevista em muitos documentos oficiais como no artigo 206 da Constituição de 1988, nas metas do Plano Decenal de Educação para Todos, nas propostas do Plano Nacional de Educação- PNE (lei n°. 9.394/1996), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei nº 13.005/2014), no Plano Estadual de Educação do Estado Maranhão - PEE/MA (Lei nº. 10.099/2014) e em projetos político-pedagógicos nas escolas.

Logo, esse modelo é visto como um espaço de interação e colaboração em prol da descentralização dos processos de decisão e execução; promovendo o exercício da cidadania. Ainda assim, o principal desafio enfrentado nesse modelo é a falta de participação dos agentes colaboradores nos espaços colegiados como os pais, estudantes e a comunidade externa; sendo um dos motivos a falta de tempo, falta de informação sobre como ocorre essa democratização, incentivo por parte da instituição educacional e até mesmo a resistência dos gestores em aceitar essa participação, mascarando as reuniões para aprovar o que foi decidido (UEL, 2008, p.5).

Paro (1997) revela que a escola será verdadeiramente pública quando a população tiver acesso total e indiferenciado a uma boa educação escolar, sendo garantido apenas pelo controle democrático na instituição.

A contribuição da comunidade de maneira democrática não elimina a necessidade de reflexão prévia a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. Assim sendo a democracia somente será efetiva por atos e relações que se dão no mesmo nível da realidade concreta (Paro, 1997, p.17).

Mesmo tendo um longo caminho a percorrer, ainda é um sonho possível desde que repensemos nossas atitudes e ações em relação ao nosso dever como cidadão desta nação. Por isso, diante de toda essa adversidade, de que forma a gestão democrática é concretizada nas escolas maranhenses tendo em vista os inúmeros obstáculos cotidianos que dificultam sua implementação?

A partir dessa questão, justifica-se a relevância deste trabalho no sentido de analisar produções científicas que tratam sobre o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas maranhenses, a fim de investigar como se procede a gestão democrática nessas instituições conforme a sua realidade, apesar dos desafios enfrentados pelos(as) gestores(as) atualmente; contribuindo assim para uma melhor compreensão acerca dessa temática.

O trabalho está dividido em 5 seções. Na primeira seção, apresentamos uma breve introdução sobre o tema, o problema e os objetivos que regem o trabalho científico. Na segunda seção, teremos o trajeto metodológico percorrido durante a elaboração do artigo, destacando a abordagem e o tipo de pesquisa utilizado. Enquanto na terceira seção será discutido o conceito de organização escolar, gestão democrática, quais tipos possuem e qual seria o papel do gestor. Na quarta seção, revelaremos o resultado do levantamento realizado por meio do estado da questão, evidenciando as produções encontradas no google acadêmico e o que dizem sobre a realidade das escolas maranhenses. Por fim, na quinta seção, finalizaremos com as considerações finais sobre os principais aprendizados obtidos e conclusões sobre o estudo.

**2 PERCURSO METODOLÓGICO**

A pesquisa é um instrumento essencial no mundo acadêmico pelo seu caráter investigativo e produtor de saberes. Tozoni-Reis (2009) destaca a pesquisa como um processo de produção de conhecimentos para uma melhor compreensão de uma dada realidade. Tendo como função interpretar o que vivemos, sua relação com o saber vai além da compreensão e transformação, sendo também uma necessidade para ação, no sentido de libertação.

Logo, por ser uma atividade intencional, a pesquisa em educação deve ter o seu foco na melhoria da sociedade por meio dos avanços dos processos educativos. Por isso, o artigo em questão se desenvolverá a partir do estado da questão por ser uma revisão bibliográfica que possibilita conhecer mais sobre o panorama de pesquisas e estudos dentro da área de interesse pretendida, a fim de tornar-se um instrumento para trabalhos futuros e avanços na temática. Essa metodologia recolhe os dados por meio de um criterioso levantamento bibliográfico com diferentes instrumentos de busca e um determinado período; permitindo conhecer quais são as contribuições existentes sobre o tema a qual pretende-se pesquisar (Silveira e Nóbrega-Therrien, 2011, p. 3).

Sendo assim, a abordagem que percorrerá ao longo desse estudo será a qualitativa, pois trata de compreender os conteúdos na sua complexidade ao invés de descrevê-los, se aprofundando naquilo que não é aparente, conforme afirma Tozoni-Reis (2009). Sendo capaz de interpretar o fato em observação, ela investiga os fenômenos educativos dentro e fora da escola, compreendendo sua profundidade histórica, social e cultural. No que se refere a base teórica, destacamos autores como Paro (1987, 1997, 2016); UEL (2008); Libâneo, Oliveira e Toschi (2012); além de documentos oficiais como a Lei de Diretrizes e bases - LDB, Constituição Federal de 1988, dentre outros.

Em relação a revisão bibliográfica, utilizaremos a pesquisa documental e bibliográfica. Conforme afirma Sousa, Oliveira e Alves (2021), a primeira é responsável por tratar de informações provenientes da leitura de documentos oficiais, livros, revistas, jornais etc.; envolvendo a busca, seleção e análise crítica da literatura existente sobre o tema, oferecendo flexibilidade em relação ao acesso das fontes.

Já a pesquisa bibliográfica trata de levantar produções já publicadas sobre a temática como: livros, artigos científicos, teses e dissertações; tendo como principal distinção o tratamento analítico. Ou seja, o autor deve reunir, analisar, sistematizar e se apropriar do conhecimento, para apoiar o trabalho científico; “[...] o pesquisador tem que ler, refletir e escrever sobre o que estudou, se dedicar ao estudo para reconstruir a teoria e aprimorar os fundamentos teóricos” (Sousa; Oliveira; Alves, 2021, p. 3).

**3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: Conceitos e percepções**

A organização de um espaço demanda um conjunto de ações como o planejamento, disponibilidade e recursos necessários para a sua execução. Tendo em vista que a função da escola é oportunizar a interação entre os indivíduos visando a formação humana; Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) define a organização escolar como uma unidade social que reúne pessoas para interagirem intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, com o intuito de alcançar os objetivos educacionais.

Portanto, os autores caracterizam a gestão como uma “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos de organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 438). Logo, esse processo pode assumir diferentes modalidades conforme a concepção defendida sobre as finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos, classificando-as em 4 concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa.

A primeira baseia-se na hierarquia vertical de funções, bem como nas regras e procedimentos administrativos; a fim de racionalizar o trabalho e tornar os serviços escolares eficazes. Já a autogestionária é marcada pela responsabilidade coletiva, acentuando a participação direta e igualitária de todos os membros da instituição; valorizando também os elementos *instituintes* (capacidade de criar/instituir suas próprias normas e procedimentos) acima dos elementos *instituídos* (normas e regulamentos já definidos).

Na concepção interpretativa, prioriza a análise dos significados subjetivos, as intenções e as interações interpessoais nos processos de organização e gestão escolar; vendo as práticas como uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais, opondo-se fortemente à concepção técnico-científica. Por fim, a última baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe, favorecendo a busca por objetivos comuns assumidos por todos. Ao considerar a tomada de decisões como um direito coletivo, todos devem assumir a sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Vale ressaltar que essas concepções não se apresentam no cotidiano na sua forma pura, ou seja, suas características podem ser encontradas em consonância com outra abordagem, podendo ser possível identificar um estilo mais dominante. Desse modo, a concepção democrático-participativa é considerada ideal pois evidencia “a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 448). Sendo assim, os autores definem a gestão democrática como uma atividade coletiva que implica na participação e objetivos comuns, considerando as capacidades e responsabilidades individuais de uma ação coordenada e controlada.

Para esse modelo ser concretizado nas escolas públicas, houve muitas lutas e debates sobre uma gestão capaz, tanto de promover um ambiente propício para aprendizagem, como também para oportunizar as vozes de quem vive essa realidade. Tanto que a sua elaboração ocorreu em um contexto com predomínio dos conceitos e práticas da lógica empresarial na gestão educacional, tendo o mercado de trabalho como alvo. Se levantando contra essa supremacia, defendia-se que a gestão escolar precisava ter a participação da comunidade nas políticas, planejamento e tomadas de decisões para reivindicar melhores condições de ensino (UEL, 2008, p.14).

 A fim de efetivar esse direito, UEL (2008) declara que os intensos debates que perpetuaram ao longo de todo o século 20 culminaram na criação das leis que decretaram a gestão do ensino público como democrática, conforme o art. 3°, inciso VIII da LDB: o ensino público será ministrado com base nos princípios da gestão democrática, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal (Brasil, 1996, p.7). Para subsidiar esse modelo, foram criadas também as instâncias como APMFs, Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e a elaboração do projeto político pedagógico da escola, com a participação de todos os profissionais que fazem parte da comunidade escolar; escolhendo seus representantes por meio de eleições diretas.

Logo, para assegurar a efetivação dessa gestão, é de suma importância a participação de todos os integrantes da comunidade escolar, tanto no processo de tomada de decisões como também no funcionamento da organização educacional. Por meio desta, docentes, pais e alunos aprendem a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam; enquanto a participação da comunidade favorece o conhecimento, avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p.452).

Sobre a atuação da direção, os autores declaram que a sua atribuição vai além da mobilização de pessoas, pois implica intencionalidade, definição do rumo educativo, tomada de posição sobre os objetivos escolares, sociais e políticos, em uma sociedade concreta. Sendo assim, o diretor tem o papel de agrupar as aspirações, desejos, expectativas da comunidade escolar; articulando a adesão e a participação de todos os segmentos da instituição na gestão de um projeto comum. “Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p.454-455).

**4 ESTADO DA QUESTÃO: Pesquisas e discussões sobre a realidade da gestão democrática no Maranhão**

Conforme discutido nas seções anteriores, o estado da questão busca, seleciona e organiza produções científicas segundo os descritores escolhidos em um determinado banco de dados. Como este trabalho objetiva-se em conhecer as práticas e desafios dos gestores na efetivação da gestão democrática em escolas públicas maranhenses, selecionamos os seguintes descritores: gestão democrática no Maranhão, práticas e desafios da gestão escolar, cotidiano das escolas públicas.

Em seguida, o processo de busca inicial foi realizado no banco de dados do Google Acadêmico, com um recorte temporal de 2020 a 2024, justamente por ser capaz de abranger um maior número de trabalhos científicos independente do site hospedado. Sendo assim, o quantitativo geral de produções achadas se encontra no quadro abaixo, juntamente com as produções selecionadas sobre a temática para análise.

Quadro 1 – Produções sobre gestão democrática nas escolas públicas (2020 - 2024)

| **Plataforma** | **Achados Aproximados** | **Encontrados sobre a temática**  | **Selecionados sobre a temática** |
| --- | --- | --- | --- |
| Google Acadêmico | 15.700 | 25 | 7 |

Fonte: organizado pela autora a partir dos dados disponíveis em https://scholar.google.co m.br/schola (2024).

Durante a busca dos achados aproximados, nota-se que muitas produções não estavam relacionadas com a temática, sendo necessário definir o primeiro critério de eliminação: títulos relacionados à gestão democrática no Maranhão. Apesar da plataforma constar, nos primeiros momentos, aproximadamente quinze mil e setecentas produções, o site só disponibiliza os mil trabalhos mais relevantes para a pesquisa. Portanto, foram analisados novecentos e oitenta e dois títulos, selecionando apenas vinte e cinco para a próxima fase.

Para delimitar ainda mais, o segundo critério de eliminação utilizado foram os resumos e palavras-chaves relacionadas ao tema, resultando em sete produções. No tópico seguinte, será explanado mais sobre essa divisão, quais foram os trabalhos selecionados e o que dizem sobre o cotidiano do nosso estado.

**4.1 Resultado do levantamento de produções selecionadas no Google Acadêmico**

Neste tópico, apresentaremos as análises das produções encontradas que possuem alguma relação com a temática da gestão democrática nas escolas públicas maranhenses. Sendo assim, foi realizado um mapeamento para verificar o quantitativo de produções que estariam mais próximas do nosso campo de pesquisa, resultando no quadro abaixo contendo o ano de publicação, autoria, título e nome do periódico.

Quadro 2 – Principais informações das produções do Google Acadêmico.

| **Autor(es)/****Ano de publicação** | **Nome do Periódico** | **Título** |
| --- | --- | --- |
| Gessé Feitosa da Costa;(2021) | Repositório Comum | **Gestores escolares e os desafios do projeto político-pedagógico (PPP)**: Instrumento para uma gestão escolar democrática na rede pública de Igarapé Grande Maranhão - Brasil |
| Ramon Gomes Silva;(2021) | Repositório Comum | **Gestão democrática como desafio escolar**: A realidade da gestão escolar democrática no ensino fundamental de Santo Antônio dos Lopes - Maranhão-Brasil |
| Cintia Viviane Araujo Braga Carvalho;Rosália Do Socorro Araujo Braga;Iarlete Araujo Braga;(2022) | Científica Digital | **Os desafios para a efetivação** **da gestão democrática:** As vozes dos gestores de uma escola pública no município de São Mateus do Maranhão-MA |
| Alexandre Viana Verde; Francisca das Chagas Silva Lima(2021) | Jornal de Políticas Educacionais | **Gestão democrática:** Um debate sobre a percepção dos conselheiros escolares da rede pública estadual do Maranhão |
| Deuzimar Costa Serra;Cristiane Dias Martins da Costa;José Carlos Aragão Silva;(2023) | Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação | **Gestão democrática** **no contexto escolar:** Contradições e desafios do PME-Codó-Maranhão |
| Alexandre Viana Verde;Francisca das Chagas Silva Lima;(2021) | Revista Práxis Educacional | **Gestão democrática da escola** **pública com base no monitoramento do PEE do estado do Maranhão** |
| Elaine Heloisa de Amorim;(2021) | Repositório institucional do IF Goiano | **Gestão escolar democrática** **em tempos de pandemia** |

Fonte: organizado pela autora a partir de dados disponíveis em https://scholar.google.com.br/ schola (2024).

Logo, após realizarmos as leituras e análise, constatou-se que muitas produções estão voltadas para a investigação dos desafios encontrados durante a efetivação da gestão democrática nas perspectivas de todos os integrantes da instituição educacional, sendo ela interna ou externa, a fim de entender a realidade dessa promoção e os obstáculos enfrentados que a impedem de ser concretizada na sua totalidade.

No trabalho de Silva (2021), foi realizada uma entrevista com o gestor de educação do município de Santo Antônio dos Lopes e a comunidade escolar de uma determinada escola pública. Ao final, percebeu-se que essa realidade é permeada por barreiras como a resistência e centralização por parte da direção nas tomadas de decisões; a falta de compromisso das famílias; bem como a falta de conhecimento nos assuntos referentes à gestão democrática e a participação efetiva da comunidade escolar.

Tais dificuldades são encontradas em diversas escolas do nosso estado. Como na pesquisa de Verde e Lima (2021a), onde analisaram a concepção de gestão na visão dos representantes dos conselhos escolares de nove escolas ludovicenses. No término da pesquisa, nota-se algumas contradições no que se refere a visão do gestor em comparação aos demais membros, já que em boa parte das escolas cujos docentes sinalizaram o princípio técnico-científico como o norteador das ações que regem a instituição foram reafirmados pelo segmento dos pais e alunos; apesar da afirmação de todos os gestores apontando-os como democráticas.

Portanto, o quantitativo de escolas que possuem sua prática exclusivamente democrática é pequeno em relação ao que se espera nas leis, que esse princípio fosse a realidade de todas as escolas públicas. Essa divergência ocorre devido à complexidade de organizar um coletivo com realidades e individualidades complexas, conforme comenta Paro (2016, p. 65). Por isso, ressaltamos a importância da participação de todos os indivíduos atuantes no processo educacional, pois não se trata de uma utopia e sim de um árduo processo possível.

Como em São Mateus do Maranhão por exemplo, onde Carvalho, Braga e Braga (2022) pesquisaram os impactos das intervenções dos gestores de uma escola na melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Apesar da precária valorização profissional e a limitação de recursos permearem sua prática, percebe-se que há uma preocupação em promover a gestão democrática, visto que sabem como esse ato oportuniza ouvir as vozes dos participantes desse processo, viabilizando sugestões sobre onde a escola precisa melhorar. Pois “os caminhos da escola de qualidade perpassam pelas mãos de todos os envolvidos no processo educacional” (Carvalho; Braga; Braga, 2022, p. 10).

Sobre a efetivação do projeto político pedagógico, a dissertação de Costa (2021) visa entender os processos constitutivos do PPP nas escolas públicas de Igarapé Grande no Maranhão. Durante a sua pesquisa, percebeu 5 deficiências cujos ambientes tinham em comum, sendo elas: a falta de participação da comunidade escolar; falta de atualização do PPP; recursos necessários para a sua construção e execução; falta de conhecimento sobre o assunto e a falta de definição de uma gestão escolar comprometida.

Em contrapartida, também foram apontadas sugestões de melhorias como o planejamento recorrente que envolve plano de estudo e acompanhamento das ações do PPP; assim como os projetos de leitura com a participação da família de forma efetiva; feiras de ciências planejadas 02 a 03 vezes no ano com participação de toda a comunidade escolar; com o objetivo de trazer esse público para a escola mais frequentemente, dando a oportunidade de conhecer sobre suas atribuições e instigar a busca pela sua melhoria.

Com relação ao contexto pandêmico vivido nos anos passados, percebe-se que os profissionais da área educacional possuem pouca formação para manusear ferramentas tecnológicas em sala de aula, bem como a falta de estrutura da própria escola para incluir um projeto relacionado ao seu uso. No artigo de Amorim (2021) retrata o drama dos gestores em organizar os próximos passos em uma situação inédita sem possuir o devido preparo, destacando a necessidade de reivindicar o trabalho das deficiências encontradas com o apoio da comunidade escolar, pois somente a gestão não será o suficiente para mudar esse cenário.

[...] a escola necessita de uma gestão articulada, que consiga gerir o espaço escolar, com os docentes e a comunidade, para que todos tenham acesso à educação. A educação foi remodelada, metodologias utilizadas, anseios trabalhados em conjunto, porém a aparelhagem e nem tampouco o domínio das tecnologias são suficientes, sem que haja um engajamento para que a educação seja ofertada a todos sem distinção (Amorim, 2021, p.16)

Sobre as políticas públicas que regem a educação brasileira, encontramos questões que atravessam sua definição no que se refere à concepção e atuação dos gestores escolares. Na pesquisa de Serra, Costa e Silva (2023), onde estudaram o Plano Municipal de Educação do município de Codó, constata-se que há barreiras que impossibilitam a implementação das eleições diretas na seleção de gestores, visto que até 2015, essa seleção era feita por meio de indicações de representantes políticos. Sendo assim, alguns resistem em passar pelo processo seletivo por possuírem medo do que essa mudança poderá impactar, dificultando “a construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhorar o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola” (Serra; Costa; Silva, 2023, p.13).

Nos estudos de Verde e Lima (2021b), os autores analisaram a relação do Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão (PEE/Ma) com o 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Estadual de Educação 2014-2017. Como o PEE foi elaborado antes da aprovação do PNE, houve diversas desarticulações e contradições entre os planos, como a delimitação do conceito de efetivação da gestão democrática está mais relacionada para o provimento de cargo de gestores do que para as outras ações.

Desta forma, como o relatório sobre o andamento dessas políticas segue os parâmetros do PEE/Ma, este privilegia os dados referentes ao processo de eleição de gestores escolares, do que o processo de formação. Além de apresentar os dados sobre os grêmios estudantis e fóruns de educação, evidenciando a carência na oferta dessas organizações em comparação com número de municípios e escolas públicas em nosso estado.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão democrática é um modelo importante e necessário para a promoção da participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, permitindo a tomada de decisões sobre o funcionamento da instituição, assim como sugestões e resolução de problemas que permeiam o dia a dia dos trabalhadores e estudantes.

Infelizmente, apenas uma pequena parcela das escolas públicas possui esse modelo genuinamente efetivado, o que é muito preocupante dado o quantitativo de instituições em nosso estado. É um direito nosso garantido depois de muitas lutas para, enfim, ser registrado nas leis que regem o nosso país, mas não há um apoio e/ou avaliação rígida sobre a promoção desse direito.

Visto o problema que iniciou o nosso trabalho, constatamos que a realidade dos gestores é constituída por muitos fatores como a condição financeira da instituição, condições de efetivação da participação, condição das famílias em comparecerem à escola e o apoio do poder público. Em alguns trabalhos, fica evidente que grande parte das escolas assumem a concepção técnico-administrativa devido a resistência da gestão em aceitar o apoio da comunidade escolar ou sofre com a falta da participação devido à ausência de informações sobre o funcionamento da escola e de condições que propiciem sua presença nas reuniões.

Ao encarar esses obstáculos, há gestores que consentem em deixar como está, pois, supõe que a presença dos colegiados podem atrapalhar o processo de decisões, enquanto há outros que se incomodam com essa realidade, mas não possuem poder o suficiente para mudá-la por conta própria.

Por isso, ressaltamos mais uma vez a importância da participação de toda a comunidade nas tomadas de decisões sobre o futuro da escola e na organização do seu funcionamento. É necessário que haja uma intencionalidade em buscar saber mais sobre como funciona as instâncias colegiadas e reivindique o direito à participação nesses processos, a fim de organizar um coletivo disposto a lutar pela melhoria das condições estruturais, financeiras e educacionais da escola pública rumo a uma educação de qualidade.

**REFERÊNCIAS**

AMORIM, Elaine Heloisa de. **Gestão escolar democrática em tempos de pandemia**. 2021. 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Formação de Professores e Práticas Educativas) - Instituto Federal Goiano, Ipameri, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2239. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB - Lei nº 9394/96, de 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

COSTA, Gessé Feitosa da. **Gestores Escolares e os Desafios do Projeto Político Pedagógico (PPP):** Instrumento para uma gestão escolar democrática na rede pública de Igarapé Grande Maranhão-Brasil. 2021. 129p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação) - Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2021. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37183. Acesso em: 01 set. 2024.

CARVALHO, Cintia Viviane Araujo Braga; BRAGA, Rosália Do Socorro Araujo; BRAGA, Iarlete Araujo. Os desafios para a efetivação da gestão democrática: as vozes dos gestores de uma escola pública no município de São Mateus do Maranhão. **Científica Digital**, [*S.l.*], v. 1, p. 171-184, Ago. 2022. DOI 10.37885/220709629. Disponível em: https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220709629.pdf. Acesso em: 01 de set. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra; **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cadernos de pesquisa, n. 60, p. 51-53, 1987. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15741987000100007&script=sci\_abstract. Acesso em: 30 jul. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. In: Paro, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. (3a ed.). São Paulo: Cortez, 2016.

SERRA, Deuzimar Costa; DA COSTA, Cristiane Dias Martins; SILVA, José Carlos Aragão. Gestão Democrática no Contexto Escolar: contradições e desafios do PME-Codó-Maranhão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [*S. l*.], v. 9, n. 11, p. 3572–3588, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i11.12655. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12655. Acesso em: 01 set. 2024.

SILVA, Ramon Gomes. **Gestão Democrática como Desafio Escolar:** a realidade da gestão escolar democrática no ensino fundamental de Santo Antônio dos Lopes-Maranhão-Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação) - Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2021. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37189. Acesso em: 01 set. 2024.

SILVEIRA, Clarice Santiago; NÓBREGA-THERRIEN, Sílvia Maria. Estudos sobre pesquisa e formação de professores da Educação Básica: a elaboração do Estado da Questão. **Revista Educação em Questão**, v. 41, n. 27, p. 219-243, 2011. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/4008/3275. Acesso em: 04 ago. 2024.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336. Acesso em: 01 ago. 2024.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: Iesde Brasil SA, 2009.

UEL - Universidade Estadual de Londrina. **Gestão Democrática: um desafio frente aos conflitos da realidade escolar**. Londrina, 2008. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1857-6.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

VERDE, Alexandre Viana; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Gestão Democrática: um debate sobre a percepção dos conselheiros escolares da rede pública estadual do Maranhão. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, n. 24, p. 1-18, 2021a. DOI http://10.5380/jpe.v15i0.79634. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-19692021000100111&script=sci\_arttext. Acesso em:01 set. 2024.

VERDE, Alexandre Viana; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Gestão democrática da escola pública com base no monitoramento do PEE do estado do Maranhão. **Revista Práxis Educacional**, v. 17, n. 48, p. 434-455, 2021b. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2178-26792021000500434&script=sci\_arttext. Acesso em: 01 set. 2024.