REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL EM CODÓ – MA DURANTE A PANDEMIA DE CORONAVÍRUS

THE DEMOCRATIC-PARTICIPATORY MANAGEMENT PROCESS IN A STATE PUBLIC SCHOOL IN CODÓ, MARANHÃO, DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC

Ciências Humanas • 22/01/2026

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.18343823

Meirydianne Chrystina de Almeida Santos Silva[1]

João Vieira da Silva Junior[2]

RESUMO

O presente artigo trata da gestão democrático-participativa nos processos educacionais que ocorreram durante o ensino remoto emergencial, na pandemia de Coronavírus. Com a propagação do novo Coronavírus no Brasil, no ano de 2019, muitos gestores escolares perceberam a necessidade de intensificar a articulação entre os demais setores das instituições de ensino para que a educação não parasse e as aulas acontecessem de forma remota. Desse modo, o presente estudo trata do processo de gestão democrático-participativa, que acontece de forma compartilhada, em uma escola pública da rede estadual em Codó - MA, durante a vigência do distanciamento social causado pela COVID-19. O estudo objetivou investigar como ocorreu a gestão escolar, a tomada de decisões e os processos educativos adotados especificamente para a situação de pandemia, bem como a intersetorialidade escolar, com vistas à concretização da gestão democrático-participativa. Para realizar a investigação, optou-se por discutir o tema a partir de referencial teórico atualizado. A coleta de dados deu-se a partir da aplicação de questionários do tipo estruturado, com perguntas abertas e fechadas, junto aos gestores, professores, alunos e pais de alunos da referida escola. A análise evidenciou que a forma como a escola é dirigida reflete os princípios da gestão democrática e fomenta a participação de todos os que compõem o ambiente educacional.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Democracia. Participação. COVID-19.

ABSTRACT

This article addresses democratic-participatory management in educational processes that occurred during emergency remote teaching during the Coronavirus pandemic. With the spread of the

new Coronavirus in Brazil in 2019, many school administrators realized the need to intensify the articulation between other sectors of educational institutions so that education would not stop and classes could take place remotely. Thus, this study addresses the democratic-participatory management process, which takes place in a shared manner, in a public school in the state network in Codó - MA, during the period of social distancing caused by COVID-19. The study aimed to investigate how school management, decision-making, and educational processes adopted specifically for the pandemic situation occurred, as well as school intersectorality, with a view to the realization of democratic-participatory management. To carry out the investigation, it was decided to discuss the topic from an updated theoretical framework. Data collection was carried out through the application of structured questionnaires, with open and closed questions, to managers, teachers, students, and parents of students at the aforementioned school. The analysis showed that the way the school is managed reflects the principles of democratic management and fosters the participation of all those who make up the educational environment.
Keywords: Education. School Management. Democracy. Participation. COVID-19.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática é um princípio elencado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — LDBEN, nº 9.394/1996 e na Constituição Federal de 1988, a partir da democratização do ensino, mais especificamente no artigo 206. Na LDBEN, consta nos artigos 14 e 15, ao dispor que deve haver democracia na articulação, proposição e execução das decisões no ambiente escolar. O Plano Nacional de Educação — PNE, Lei n.º 13.005/2014 —, aponta que a

gestão democrática pauta-se na participação de todos, de modo a eliminar toda e qualquer prática autoritária na gestão das instituições de ensino na rede pública. Isso confere um grau de importância à temática e reforça a relevância da discussão no âmbito educacional. Contudo, entende-se que o fato de haver uma legislação que respalde a gestão democrática não significa dizer que ela realmente aconteça na prática. Sabe-se também que, muitas vezes, a figura do gestor escolar é vista como "detentor do poder", apenas para delegar funções ou gerir administrativa e financeiramente as escolas. Essa é uma visão deturpada do conceito de gestão previsto nos documentos oficiais. Por esta razão, muito ainda se discute sobre gestão escolar democrática. Além disso, como professores mediadores da EAD, estes pesquisadores investigaram o tema a partir da necessidade de implementação de recursos tecnológicos para os processos educativos e como esses recursos mediaram a tomada de decisões.

O estudo parte do seguinte problema de pesquisa: como se configurou o processo de gestão democrático-participativa em uma escola da rede pública estadual de Codó – MA, durante a pandemia de Coronavírus? O estudo objetiva analisar o processo de gestão democrático-participativa em uma escola da rede pública estadual de Codó – MA, durante o ensino remoto emergencial, decorrente da pandemia de Covid-19. Como objetivos específicos, citam-se: identificar as práticas e mecanismos adotados pela gestão, na perspectiva da gestão democrática, em contexto de pandemia; analisar os desafios e adaptações impostos pela pandemia e as estratégias utilizadas para continuidade dos processos educativos; relacionar os aspectos da gestão democrático-participativa a partir de referencial teórico pertinente, bem como da legislação e demais documentos normativos.

Em contexto de pandemia de Coronavírus em Codó – MA, o Governo Estadual precisou, de forma imediata, deixar a cargo das instituições de ensino a tarefa de adequar a metodologia do ensino presencial para o ensino remoto (*online*). Assim, a gestão escolar necessitou buscar alternativas junto aos professores e demais integrantes da comunidade a respeito da melhor forma de continuidade para as aulas, tendo como foco a garantia de acesso e permanência de todos os educandos, da comunidade escolar, através da democratização e diversificação dos instrumentos pedagógicos. Para Lück (1999, p.15), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto". Já em Libâneo (2005, p. 332), a gestão dos problemas da escola não pode ser feita de forma isolada, pois se faz essencial descentralizar o processo de tomada de decisões, de modo a envolver professores, alunos, pais e funcionários, em um processo coletivo e participativo. Tais pressuposto reafirmam que uma gestão que se pretenda democrática precisa envolver sua comunidade.

A metodologia adotada para a coleta de dados deste estudo foi a da abordagem quanti-qualitativa, as quais têm sido largamente utilizadas no contexto educacional, uma vez que sua adoção permite contribuir com relevantes informações, como a estatística para a quantificação dos dados e também com a interpretação da realidade social, com vistas à avaliação da qualidade dos dados apresentados.

A elaboração desta pesquisa constitui importante instrumento para a comunidade acadêmica, uma vez que acrescenta um novo cenário para a gestão escolar democrática. O trabalho também tem

importante relevância social, já que trata da temática da gestão escolar democrático-participativa em uma conjuntura mais desafiadora ainda: a educação no contexto específico de pandemia causada pelo novo Coronavírus. Na escola-campo da pesquisa, a gestão escolar democrática permitiu a integração e articulação dos membros de toda a comunidade na elaboração, construção e execução de práticas e processos educativos, gestão mediada por tecnologias, com vistas à melhoria da educação básica de qualidade.

2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONCEITOS E PRÁTICAS NA LITERATURA

Desde sua legalização no artigo 206 da CF de 1988, no Plano Nacional de Educação, nos artigos 14 e 15 da LDBEN nº 9.394/1996 e ainda no artigo 3º da referida Lei, são definidos os princípios para a aplicação do ensino público. Em seu inciso VIII, o referido documento caracteriza a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino, permitindo-se inferir que a Gestão Democrática à qual a legislação se refere configura-se na perspectiva da participação de todos no processo educativo. A legalização deste princípio revela um desejo universal de aumentar a participação dos profissionais da educação, da comunidade escolar, da articulação entre seus membros com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem na educação pública.

Desta forma, faz-se necessário pensar em alternativas para sua efetivação no contexto educacional para que se garanta o fortalecimento e a participação da completude da comunidade escolar, no que diz respeito às discussões e no processo compartilhado de gestão e tomada de decisões na escola. Este é o

conceito de gestão democrática defendido por importantes pesquisadores da área, a exemplo de Lück (2007), quando a autora afirma que o termo gestão escolar substituiu o antigo conceito de administração escolar e isso gerou uma mudança conceitual, já que incorpora ativamente a participação da comunidade no processo de tomada de decisões na escola. A pesquisadora caracteriza o processo de gestão democrática, ao afirmar que seus elementos constitutivos são, especificamente, participação, autonomia, transparência e pluralidade. Para Lück (2007), tais elementos integrados contribuem para uma educação democrática e que leva em consideração a realidade da comunidade escolar.

Em documento específico sobre a Gestão Escolar, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná (2018) explica que o direcionamento da gestão escolar é uma tarefa do diretor, do diretor auxiliar (vice-diretor) e de toda a equipe pedagógica. Paraná (2018) esclarece que:

> *o direcionamento da gestão escolar cabe à direção, direção auxiliar e equipe pedagógica que, juntas, formam a equipe gestora. Essa equipe, tendo a Gestão Democrática como princípio, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública (PARANÁ, 2018, p. 16).*

A gestão que se pretende democrática precisa, necessariamente, considerar esses quatro elementos em seu plano de trabalho: participação, autonomia, transparência e pluralidade, conforme Lück

(2007). Os desafios em que a sociedade atual se encontra exigem da escola uma flexibilidade cada vez maior e mais urgente em relação à realidade em que está inserida. A este respeito Lück (2000) considera que as concepções e prática educativas adotadas pela escola têm estreita relação com as mudanças de paradigmas pelas quais a educação vem passando. A autora explica que tais mudanças devem estar embasadas em práticas de interação e participação dos diversos componentes da escola de modo a atender ao quesito da qualidade do ensino, da resolução de problemas e da possibilidade de ampliação dos propósitos educativos.

> *São demandadas mudanças urgentes na escola, a fim de que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexos da sociedade (LÜCK, 2000, p. 12).*

Convém ressaltar que, no ano de 2020, a sociedade como um todo foi atingida por um evento pandêmico, o qual obrigou o distanciamento e isolamento sociais, em decorrência da COVID-19 — Coronavírus. A sociedade não estava preparada para enfrentar este momento. A educação também foi severamente surpreendida e afetada por este novo desafio. Conforme a citação de Lück (2000), foram necessárias mudanças urgentes na escola para garantir a formação dos educandos, seus direitos de aprendizagem e ajudá-los a enfrentar este problema tão complexo na sociedade atual, que é a COVID-19.

Ao pensar nos inúmeros desafios enfrentados para a construção da gestão escolar democrática é que Riscal & Luiz (2016) explicitam que tais desafios proporcionam a reflexão-ação mais adequada de todos os envolvidos no processo educativo para cada dificuldade a ser contornada no ambiente escolar. Nas palavras dos autores:

> *Os desafios para uma gestão democrática são imensos e devem ser encarados há todo momento, em diferentes espaços e das mais variadas formas. Sabe-se que isso não ocorre rapidamente e de maneira fácil, mas as práticas democráticas podem proporcionar uma maior relação e melhor entendimento dos problemas, angústias e anseios enfrentados pela escola da Educação Básica (RISCAL & LUIZ, 2016, p. 36).*

Se a gestão democrática já era requerida no contexto anterior à COVID-19 — contexto de aulas presenciais, regulares — no novo cenário fez-se mais que necessária a implementação de estratégias para o fortalecimento da gestão democrática, já que as aulas aconteceram remotamente e mediadas por tecnologias. Sabe-se que há educandos que vivenciam diferentes realidades — alguns com acesso às ferramentas digitais e outros completamente sem acesso — e a educação pública não pode e nem deve excluir ninguém, mas sim fomentar e garantir o acesso e permanência dos estudantes ao adotar estratégias e tomar decisões de forma compartilhada, de modo a ouvir os anseios e dificuldades da comunidade e buscar soluções e alternativas adequadas à realidade

vivenciada pelos alunos. Esse conceito é ratificado por Riscal & Luiz (2016) ao declarar que

> *a gestão democrática tem seus conceitos baseados no compartilhar de decisões, com intenção de buscar uma educação de qualidade, com transparência e corresponsabilidade. Neste aspecto, caracteriza-se por privilegiar a partilha de poder e a integração das ações pedagógicas, administrativas e políticas da escola (RISCAL & LUIZ, 2016, p. 15).*

Em outro estudo, Riscal (2009), corrobora o conceito acima apresentado por Riscal & Luiz (2016) de que a principal característica de uma gestão escolar que se pretenda democrática é o ato de compartilhar, com vistas à participação. Riscal (2009) pontua que se deve decidir coletivamente e a decisão e ações decorrentes dela devem ser de conhecimento público.

> *A gestão democrática é a concepção de administração da escola segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece que toda a ação ou decisão tomada referente à escola deva ser de conhecimento de todos (RISCAL, 2009, p. 45).*

A pesquisadora explica que todas as decisões e ações tomadas pelo corpo escolar devem ser de conhecimento de todos. Nesta

perspectiva, a comunicação mediada por tecnologias cumpriu bem este papel em tempos de pandemia. No caso específico da escola-campo desta pesquisa, mesmo em meio ao distanciamento social determinado pelas instâncias superiores da administração pública, os aplicativos de reuniões tais como *Zoom* e *Meet* (este último do *Google*), mostraram-se bastante eficientes na comunicação entre os diversos segmentos da comunidade escolar e para a tomada coletiva de decisões. Geralmente, as reuniões acontecem em nível macro com os gestores das Unidades Regionais de Educação do Maranhão – URE. Depois, cada URE realiza reuniões com os gestores de sua área de competência administrativa. Em nível micro, cada gestor realiza reuniões com o grupo de profissionais de sua escola. E, posteriormente, há reuniões com alunos e com pais/responsáveis com o objetivo tanto de informar à comunidade escolar sobre normas, procedimentos, adequações no sentido de ouvir os anseios, dúvidas, dificuldades, inquietações e sugestões de alunos e seus responsáveis. Se necessário, há adequação dos processos anteriormente determinados, levando em consideração a realidade de cada escola e de cada aluno/família.

Tal atitude atende ao que está disposto no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (BRASIL, 1990, s.p.) —, em seu Capítulo IV, Parágrafo Único, que garante o direito dos pais ou responsáveis pela criança/adolescente de “ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. O mesmo direito está assegurado na LDBEN — Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) — ao fomentar a obrigatoriedade de integração das escolas com as famílias, no intuito de tornar de conhecimento público, conhecimento de todos, as tomadas de decisões e as ações adotadas na escola para o ano letivo em curso.

Este entendimento está em conformidade com o que explica Lück (1996) ao pontuar que o conceito de gestão escolar democrática já traz em si mesmo, implicitamente, um ideal de participação orientado para a análise e reflexão coletiva das situações escolares, envolvendo o

> *trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).*

Tudo que acontecia nas escolas de forma presencial sofreu alterações para acontecer de forma remota, *online*, tais como reuniões, avaliações, ensino, pesquisa e que, agora, são exemplos de como o "novo normal" provocado pela COVID-19 tem forçado as instituições educacionais a se adequarem à nova realidade.

Castro, Garcia & Freitas (2016) defendem que a gestão participativa se constitui através da partilha da gestão e da articulação entre todos os segmentos escolares, para prover as necessidades do educando, consolidar conhecimento, preparar para a vida social e para o mundo do trabalho. São estes os ideais que se buscam alcançar quando o ensino de qualidade é orientado a partir da prática da gestão democrática.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui abordagem quali-quantitativa, com natureza aplicada, descritivo-exploratória quanto aos objetivos e do tipo bibliográfica e de campo quanto aos procedimentos. A pesquisa enquadra-se ainda na perspectiva da pesquisa-ação, uma vez que se trata de uma metodologia participativa que alia investigação e intervenção em contextos reais, como na adoção de estratégias de gestão democrática em contexto pandêmico em escola pública da rede estadual em Codó – MA. O estudo adota procedimentos de quantificação e interpretação dos dados informados. O universo de amostra é constituído por gestores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos da escola campo. A amostra selecionada é de 23 voluntários e o critério de inclusão é que entre os respondentes houvesse, no mínimo, 3 representantes por segmento da comunidade escolar. Os instrumentos de coleta de dados adotados incluíram questionário estruturado *online,* via *Google Forms.* A análise dos dados se deu a partir dos gráficos de respostas, gerados automaticamente pelo Google Formulários, o que permitiu a análise estatística diretamente na aba “Respostas” e geração dos gráficos constantes neste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo é uma pesquisa de caráter bibliográfico e também descritivo. Trata-se ainda de uma pesquisa de campo, já que investiga uma realidade social específica. A coleta de dados adotada para a pesquisa quali-quantitativa se deu mediante a aplicação de questionário eletrônico estruturado, com coleta de dados feita de forma *online*, com perguntas do tipo abertas e fechadas. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à análise e interpretação dos resultados, conforme apresentadas a seguir.

É notório que este novo cenário educacional provocado pela situação pandêmica de Coronavírus trouxe algumas consequências imediatas para a gestão da educação e que muito influenciarão no fazer educativo presencial. No Estado do Maranhão, por exemplo, o principal impacto nas escolas da Rede Pública Estadual foi a adoção do modelo "híbrido" de educação, permitindo que uma parte da carga horária seja ministrada através da utilização de tecnologias. Entretanto, mais um desafio se apresentou para a gestão escolar democrática: garantir formas diversificadas para atender tanto aos alunos com acesso às tecnologias (dispositivos e rede de internet *Wi-fi* ou dados móveis de operadoras de telefonia) e também aos estudantes que não dispõem desses meios. Além disso, houve ainda a necessidade de formação continuada aos professores para o uso de tecnologias aplicadas à educação. A adoção do ensino híbrido no Maranhão já é uma temática anunciada nos meios locais de comunicação e resultado da situação atípica vivenciada por toda a sociedade.

Tal cenário apresentado ao mundo em decorrência da propagação do Coronavírus obrigou as instituições de ensino que atuam na modalidade presencial a reorganizar seu fazer pedagógico, agora mediado por tecnologias. Vale ressaltar que a modalidade de educação à distância (EAD) já era uma realidade no cenário brasileiro anterior à COVID-19 e, evidentemente, bem-sucedida.

Contudo, o que aconteceu com as escolas regulares que ministravam o ensino na modalidade exclusivamente presencial foi uma adequação repentina dos processos educativos, sem tempo para a formação continuada de professores no uso das tecnologias e o maior entrave percebido foi a ausência do chamado "letramento digital", evidenciando que o uso das tecnologias pela população é

limitado aos "*smartphones*" e à utilização de aplicativos de conversa como "*WhatsApp*", por exemplo, tendo sido este o meio mais utilizado para a comunicação entre escola e aluno durante o isolamento social. Considerando esta realidade, Navarro *et. al.* (2004, p. 26) pontuam que

> *pensarmos a democratização implica, portanto, compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos (NAVARRO et. al; 2004, p. 26).*

Foi o que aconteceu na escola-campo da pesquisa ao ser surpreendida pela suspensão das aulas presenciais. Fez-se necessário analisar a realidade não apenas do Estado do Maranhão, mas também a realidade local em que a escola está inserida. A escola necessitou, constantemente, (re)organizar seus processos educativos com a finalidade de garantir o acesso e permanência dos estudantes e eliminar a evasão escolar decorrente deste cenário.

Conforme Navarro *et. al.* (2004), a gestão democrática envolve a implementação de novos processos organizacionais e de gerenciamento, de modo a possibilitar a participação coletiva na tomada de decisões. No que se refere à participação de todos na gestão democrática, Navarro *et. al.* (2004) concebem como um

processo complexo que envolve diferentes cenários e variadas possibilidades de organização.

Nesse sentido, para que não houvesse prejuízo do ano letivo de 2020 por conta do distanciamento social, a escola-campo — CEJA Lúcia Bayma Araújo — foi a primeira instituição no município de Codó a adotar as ferramentas da educação à distância, tais como criação de *chats* nos grupos de *WhatsApp*, criação de e-mail de turmas para envio de materiais. Mas a principal inovação veio com a criação de uma plataforma virtual, um ambiente virtual de aprendizagem através do *Google Classroom* (ou Google Sala de Aula). A iniciativa partiu da autora desta pesquisa, professora do quadro permanente da instituição, ao criar o ambiente virtual de aprendizagem no dia 22 de março de 2020, apenas 6 dias após a suspensão das aulas presenciais no Estado do Maranhão. Posteriormente, a docente apresentou a proposta aos gestores escolares e aos demais professores, tendo sido escolhida como ferramenta mais completa para documentar as ações educativas durante a pandemia e também por permitir que vários recursos metodológicos sejam utilizados em um só espaço virtual, como vídeos, imagens, áudios, arquivos, entre outros.

Após a divulgação desta nova forma de trabalho em utilização pela referida escola, a Secretaria de Estado da Educação do Maranhão publicou Portaria — Portaria nº 506, de 30 de março de 2020— regulamentando o uso de tais ferramentas como meios para continuidade das aulas na rede estadual de ensino.

É válido explicar que o uso de tecnologias para as aulas remotas não atende a todos os alunos dadas as situações socioeconômicas enfrentadas por uma parcela dos estudantes. Para estes,

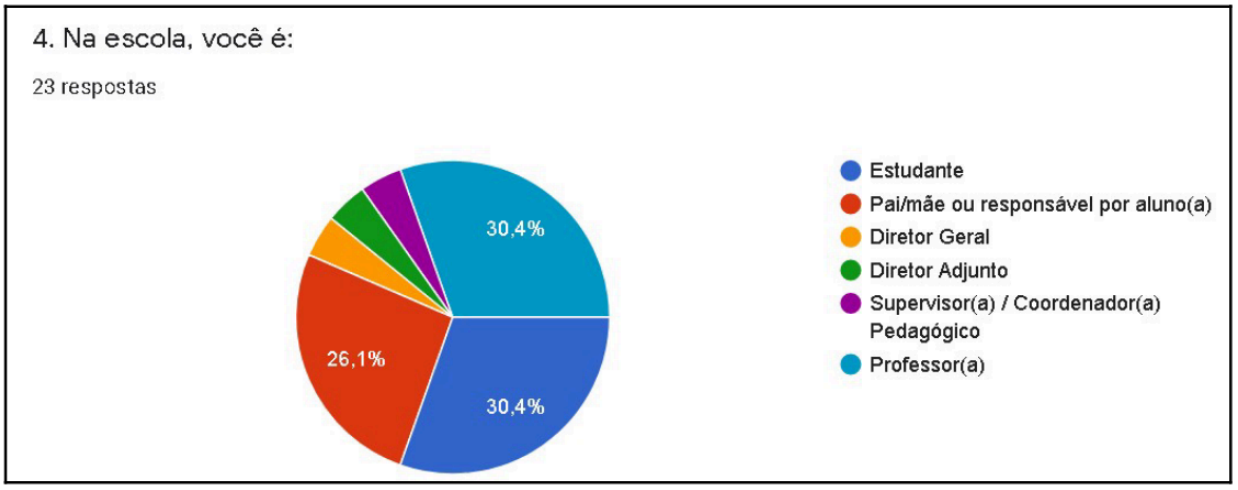
especificamente, e após consulta junto a alunos e professores, escolheu-se como garantia de participação nas aulas remotas a utilização de material impresso a ser entregue ao estudante, devendo este realizar as atividades propostas e devolver presencialmente na escola ou através de imagens no *WhatsApp*.

Os elementos da participação, autonomia, transparência e pluralidade mencionados por Lück (2007), os quais são constituintes fundamentais para a promoção e efetivação da gestão democrática no ambiente escolar puderam ser notados na organização dos processos de gestão democrático-participativo da escola-campo escolhida para esta pesquisa e na organização dos processos educativos adotados para a continuidade das aulas de forma remota.

Toda a adequação pela qual a escola-campo passou para adotar as aulas remotas foi fruto de muito diálogo entre os gestores escolares e os professores, incialmente. Após muitas discussões sobre as metodologias, foram realizadas reuniões virtuais com alunos e seus pais/responsáveis para expor o plano de ação e ouvir a comunidade. Também foram realizadas pesquisas eletrônicas com os pais para saber a respeito do posicionamento deles quanto ao possível retorno às aulas presenciais.

Para tratar do tema abordado neste estudo, aplicou-se um questionário online, contendo 20 perguntas, realizado via "*Google Forms*" com alunos, professores, gestão escolar e pais/responsáveis dos alunos. Foram ouvidos 23 voluntários, com no mínimo 3 representantes de cada segmento da comunidade escolar. O percentual de participação de cada segmento é o que se encontra ilustrado no gráfico 01 abaixo:

Gráfico 01 – Caracterização dos segmentos entrevistados



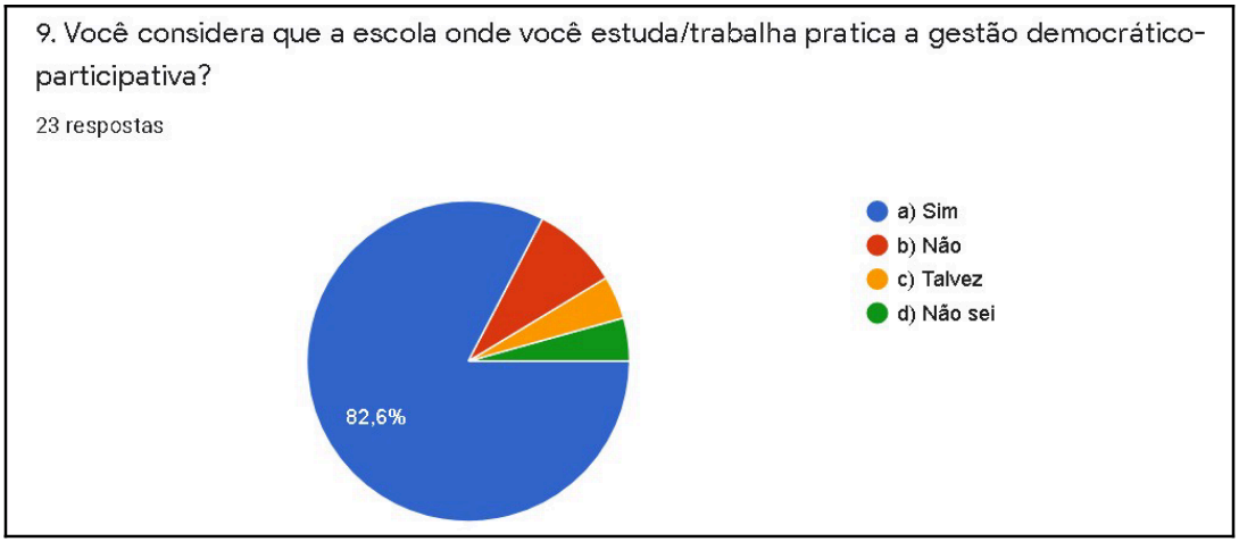
Fonte: Silva e Silva Junior (2025).

Perguntados a respeito de sua concepção de Gestão Democrática, 95,7% dos entrevistados concordam que esse modelo de gestão acontece com a participação dos profissionais da escola, alunos, pais de alunos, comunidade escolar e 100% dos entrevistados respondeu "Sim" para a pergunta 7: "Você acredita que a gestão democrática possibilita melhora na qualidade do ensino e da aprendizagem?". Em uma pergunta aberta, os entrevistados também informaram como a gestão democrática possibilita a melhora na qualidade do ensino: permitindo a participação de todos, com a partilha da tomada de decisões, através do diálogo com as famílias, também pela organização e adequação dos espaços e processos de aprendizagem de modo coletivo, sendo sensível a todos os contextos vivenciados pela comunidade escolar, com vistas à inclusão neste momento de pandemia, inclusive com apoio moral e emocional às famílias.

A respeito de como veem sua escola enquanto agente de uma gestão democrático-participativa, 82,6% dos informantes (19 pessoas) afirmaram que sua escola pratica os princípios de uma gestão democrática. 8,7% (2 pessoas) responderam "Não"; 4,3% (1

pessoa) responderam “Talvez”; 4,3% (1 pessoa) responderam “Não sei”.

Gráfico 02 – Visão sobre a gestão democrática na escola.



Fonte: Silva e Silva Junior (2025).

A justificativa para as respostas do gráfico acima são as de que: as decisões ocorrem em conjunto; a direção se mostra aberta a ouvir todos os segmentos da comunidade escolar; “neste período de pandemia a escola sempre se preocupou em não deixar os alunos avulsos”. Para a resposta “Não”, justificou-se o seguinte:

— *“Sob a minha ótica, os estudantes poderiam participar mais na tomada de decisões” (informante 01);*

— *“Por que nunca participei de nenhuma reunião com gestão, professores, pais e alunos para se discutir assuntos do interesse da comunidade escolar. As reuniões são sempre com professores e gestão” (informante 02).*

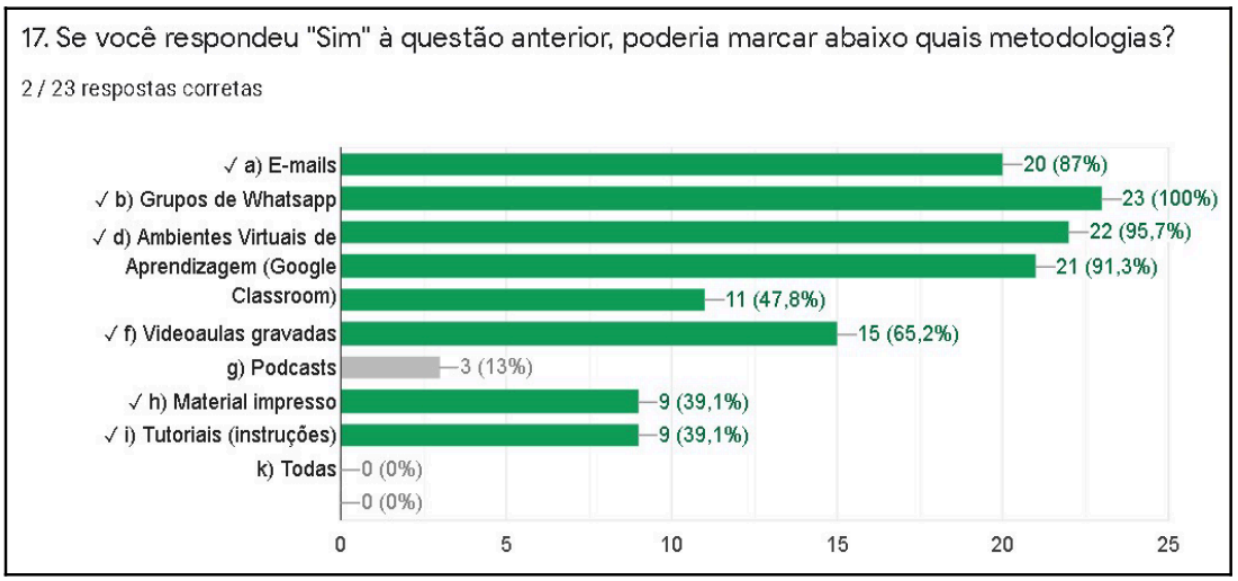
Quando questionados se, na escola, os alunos são ouvidos e podem dar opiniões sobre os processos educativos, 87% dos entrevistados (20 pessoas) responderam afirmativamente. A respeito dos modos

de participação da comunidade, perguntou-se o seguinte: Você considera que o Grêmio Estudantil é uma forma de gestão democrática? 82,6% (19 pessoas) consideram o Grêmio Estudantil como uma ferramenta de participação na escola.

Ao serem perguntados sobre a participação dos alunos nos Conselhos de Classe na escola-campo, 56,5% (13 pessoas) responderam “Sim”; 34,8% (08 pessoas) responderam “Não” e 8,7% (02 pessoas) responderam “Não sei”. Buscou-se saber ainda se os pais/responsáveis de alunos também participam de reuniões e/ou Conselhos de Classe na escola- campo. 47,8% (11 pessoas) responderam “Sim”; 30,4% (07 pessoas) responderam “Não”; 21,7% (05 pessoas) responderam “Não sei”. Ressalta-se que, para este resultado, pode-se justificar que “Sim”, os alunos e pais/responsáveis de alunos participam de Conselhos de Classe, bem como de planejamentos e reuniões com a gestão e os professores. Porém, isso não acontece com a totalidade dos alunos e dos pais/responsáveis. Normalmente, convocam-se os líderes e vice-líderes de turma para representar os alunos e alguns pais/responsáveis para representar este último segmento.

A pesquisa também buscou investigar se, durante o isolamento social, a escola promoveu metodologias diversificadas para atender aos alunos com e sem acesso à internet. Os entrevistados (todos os segmentos da comunidade escolar) foram unânimes em responder “Sim” à questão, com 100% das respostas positivas. Solicitou-se, ainda, que os entrevistados informassem a diversidade de metodologias adotadas, conforme ilustra o gráfico 03, a seguir:

Gráfico 03 – Uso de metodologias diversificadas durante o isolamento social



Fonte: Silva e Silva Junior (2025).

Outro questionamento foi se houve algum momento em que a comunidade escolar não estava satisfeita com as metodologias utilizadas e solicitou mudanças para que a escola adequasse suas metodologias. 43,5% (10 pessoas) informaram que “Sim”; 26,1% (06 pessoas) responderam “Não”; 30,4% (07 pessoas) responderam “Não sei”.

A justificativa para tal resultado se deu em uma pergunta aberta onde os entrevistados informaram: solicitação para mudar de aulas prontas do *Youtube* para aulas gravadas pelos próprios professores; redução do excesso de atividades diárias; solicitação de alternativas para os alunos que não têm acesso à internet, adotando a utilização de material impresso; adequação do horário de aulas remotas, alternando em semana de conteúdos e semana de atividades para disciplinas, por área do conhecimento; aula mediada por *webconferência* via *Google Meet* para dirimir as dúvidas dos alunos nas aulas e na resolução de atividades; gravação de tutoriais de acesso aos alunos com dificuldades de manuseio da plataforma *Google Classroom*, bem como sobre a forma de envio das atividades na plataforma (conforme evidenciam o *link* https://www.youtube.com/watch?v=R9Q4nNnOAs8, gravado por

docente da instituição (esta pesquisadora), contendo instruções para acesso à Plataforma *Google Classroom*; e o *link* https://www.youtube.com/watch?v=gaAeyqAV718&t=95s, instruindo a respeito das etapas que o aluno deve(ria) executar para a postagem de seus trabalhos/atividades na referida plataforma.

Houve ainda pesquisa eletrônica para saber da disposição da comunidade escolar para o retorno às aulas presenciais, em que a comunidade respondeu não estar segura para o retorno às aulas, previsto para o dia 10 de agosto de 2020. A gestão escolar, bem como a Unidade Regional de Educação e a Secretaria Estadual de Educação do Maranhão acataram a decisão da comunidade e suspenderam o retorno presencial.

Diante dos dados apresentados, percebe-se que eles corroboram a literatura existente sobre a gestão democrática. Entende-se que as dimensões da gestão escolar despontam como importantes estratégias de planejamento descentralizado, as quais comportam as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, como instâncias articuladas, com vistas à autonomia da gestão. Os dados deste trabalho permitiram entender a descentralização das ações da gestão, especialmente ao conceder a uma professora da instituição a tarefa de mediar os processos com as Tecnologias da Informação e Comunicação, bem como com a estratégia de adotar formulários online para consulta pública à comunidade escolar sobre retorno às aulas presenciais.

Em conformidade com Lück (2009, p. 45), essas atividades de gestão permitem um “acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação”, de forma

contínua, sistemática e regularmente, com vistas à realização dos objetivos propostos.

As estratégias adotadas pela gestão da escola-campo no período pandêmico são consonantes ao defendido por Libâneo (2004, p. 120) quando concebe o aspecto das relações interpessoais na organização escolar como “relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns”. As ações educativas no ensino remoto emergencial consideraram a sensibilidade do período vivenciado, a realidade da comunidade escolar e ações dirigidas e decididas em conjunto, na busca do objetivo comum: a continuidade das aulas. Isso foi possível porque, a gestão escolar posicionou-se como promotora dessas boas relações, abandonando a postura autoritária do gestor para a postura democrática, que dialoga e que promove a cultura de paz na escola.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs-se a analisar o processo de gestão democrático-participativa em uma escola da rede pública estadual de Codó – MA, durante o ensino remoto emergencial, decorrente da pandemia de Covid-19, bem como relacionar os aspectos da gestão democrático-participativa a partir de referencial teórico pertinente, bem como da legislação e demais documentos normativos.

Com base na observação dos dados apresentados nos resultados da pesquisa, pode-se concluir que o processo de gestão realizado na escola-campo é atuante e pratica o que se espera de uma gestão democrática ao priorizar o diálogo, fomentar a participação de todos os segmentos e permitir o compartilhamento da gestão, através da tomada coletiva de decisões. Percebeu-se que a equipe gestora da

referida unidade de ensino mantém uma relação horizontal com a equipe escolar e com a comunidade, mediante a descentralização da tomada de decisões a respeito dos processos educativos e da organização e condução do espaço escolar.

Há ainda muitos desafios a serem enfrentados, mas entende-se que a gestão da escola-campo é direcionada com vistas a uma educação pública de qualidade a todos os seus educandos na cidade de Codó – Maranhão. A referida gestão segue o previsto na Constituição Federal de 1988 e também disposto na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) e ainda no Plano Nacional de Educação (PNE), como já mencionado a respeito dos marcos legais que instituem o modelo de gestão democrática nas instituições de ensino em território nacional.

Desse modo, a escola campo mostra-se ser uma instituição que valoriza o diálogo, a participação e que busca suprir as necessidades de seu público-alvo. Isso evidencia a sensibilidade dos profissionais da escola, principalmente em tempo de pandemia e isolamento social, causado pelo Coronavírus (COVID-19), ao estarem em constante adequação, readaptação, organização e reorganização de seu fazer pedagógico com o objetivo de promover a inclusão, garantir o acesso e a permanência de todos os estudantes à continuidade das aulas, mesmo de forma remota.

Verificou-se que, da perspectiva dos pais e/ou responsáveis pelos alunos, ainda há a necessidade de mais inclusão desse segmento, em maior número, nas decisões da escola e não apenas nos colegiados.

Realizar a gestão democrático-participativa no ambiente escolar não é uma tarefa fácil. O fazer educativo, por apresentar tantas nuances, é um trabalho difícil e que necessita da ação colaborativa de todos os envolvidos no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm, acesso em 21 set. 2025.

_____. Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm, acesso em 21 set. 2025.

_____. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm, acesso em 21 set. 2025.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Apresentação. GARCIA, Luciane Terra dos Santos; FREITAS, Alessandra Cardoso de. (org). Gestão Educacional Democrática: avaliação e práticas. - Natal, RN: EDUFRN, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização.** 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**, v. 5, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, v. 1, p. 18, 2009. Disponível em https://www.academia.edu/43260171/Helo%C3%ADsa_L%C3%BCck. Acesso em 21 set. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In. **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. *In*. FINGER, A. *et. al.* **Educação: caminhos e perspectivas.** Curitiba: Champagnat,1996.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **Gestão Escolar Democrática**, 2018. Curitiba: SEED/PR., 2018. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade1.pdf, acesso em 13 dez. 2025.

NAVARRO, Ignez Pinto. WITTMANN, Lauro Carlos. DOURADO, Luiz Fernandes. AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. GRACINDO, Regina

Vinhaes. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. – Brasília: MEC, SEB, 2004. Disponível em: http://livros01.livrosgratis.com.br/me000487.pdf, acesso em 04 dez. 2025.

RISCAL, José Reinaldo. LUIZ, Maria Cecília. **Gestão democrática e a análise de avaliações em larga escala: o desempenho de escolas públicas no Brasil**. - São Carlos: Pixel, 2016. 159 p. – (Coleção Especialização).

RISCAL, Sandra Aparecida. **Gestão democrática no cotidiano escolar.** São Carlos: EdUFSCar, 2009. 120 p. Disponível em http://livresaber.sead.ufscar.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2757/1/Pe_Sandra_GestaoDemocratica.pdf, acesso em 13 dez. 2025.

---

[1] Doutoranda em Ensino - Universidade Estadual do Maranhão (UEMA); Mestre em Letras - Universidade Estadual do Piauí (UESPI); Especialista em Língua Portuguesa e Literatura – FARISO; Especialista em Psicologia da Educação – UEMA; Especialista em EAD e Novas Tecnologias Educacionais – UNICESUMAR. Graduação em Formação Pedagógica - IFMA – Caxias Graduação em Letras (Português/Inglês) FAESF. Professora da Educação Básica e Superior. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Mestre em Letras – Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Especialista em EAD e Novas Tecnologias Educacionais – UNICESUMAR; Especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar – FARISO. Especialista em EAD e Novas Tecnologias Educacionais – UNICESUMAR. Graduação em Letras – Port. Inglês (ICSH). Professor da Educação Básica e Superior. SEMECTI – Codó -

MA; NEAD – UESPI / UEMA - UAB. acesse o artigo original para visualizar o e-mail / acesse o artigo original para visualizar o e-mail.