

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: ações administrativas, pedagógicas e financeiras e os desafios enfrentados na escola pública

Democratic-Participatory School Management: administrative, pedagogical, and financial actions and the challenges faced in public schools

Tatiane da Silva Rocha¹.

¹Professora da Rede Municipal de Educação de Itiúba-BA, graduada em pedagogia, pós-Graduada em Alfabetização e Letramento, Mestre em Ciências em Educação Cristã. Christian College of Educaler. E-mail: tatiane1216@gmail.com

Resumo

A gestão escolar democrático-participativa tem se destacado como um importante modelo de organização da escola pública, pois busca promover a participação coletiva nos processos de tomada de decisão e na organização das ações educacionais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar as ações administrativas, pedagógicas e financeiras desenvolvidas no âmbito da gestão escolar, com destaque para o Projeto Político-Pedagógico (PPP), a formação continuada dos professores e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), além de identificar alguns desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação da gestão democrática. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão de literatura, baseada em livros, artigos científicos e documentos oficiais que abordam a temática da gestão escolar e das políticas educacionais. Os resultados apontam que o PPP constitui um importante instrumento de planejamento e organização das ações escolares, favorecendo a participação da comunidade na construção das práticas educativas. Observou-se também que a formação continuada dos professores contribui para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento profissional docente. Além disso, o PDDE apresenta-se como uma política pública relevante para a descentralização dos recursos financeiros e para o fortalecimento da autonomia das escolas. Conclui-se que a efetivação da gestão democrático-participativa depende do fortalecimento da participação coletiva, da valorização dos profissionais da educação e da implementação de políticas públicas que garantam melhores condições de funcionamento às instituições escolares.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Democrática. Projeto Político-Pedagógico. Formação Continuada. PDDE.

ABSTRACT

Democratic-participatory school management has been highlighted as an important model of public school organization, since it seeks to promote collective participation in decision-making processes and the organization of educational actions. In this context, the present study aimed to analyze the administrative, pedagogical and financial actions developed within the scope of school management, with emphasis on the Political-Pedagogical Project (PPP), the continuous training of teachers and the Direct Money in School Program (PDDE), in addition to identifying some challenges faced by public schools in the implementation of democratic management. The methodology used consisted of a literature review, based on books, scientific articles and official documents that address the theme of school management and educational policies. The results show that PPP is an important instrument for planning and organizing school actions, favoring community participation in the construction of educational practices. It was also observed that the continuous training of teachers contributes to the improvement of pedagogical practices and for the professional development of teachers. In addition, the PDDE presents itself as a relevant public policy for the decentralization of financial resources and for the strengthening of school autonomy. It is concluded that the effectiveness

of democratic-participatory management depends on strengthening collective participation, valuing education professionals and implementing public policies that guarantee better operating conditions for school institutions.

Keywords: School Management. Democratic. Political-Pedagogical Project. Continuing Education. PDDE.

Introdução

A gestão escolar tem passado por importantes transformações ao longo das últimas décadas, especialmente no contexto da educação pública brasileira, que busca consolidar princípios de participação, autonomia e democratização das decisões no ambiente escolar. Nesse cenário, a gestão democrático-participativa surge como um modelo que valoriza o envolvimento coletivo de gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade nas ações que orientam o funcionamento da escola.

Esse modelo compreende que a organização escolar não se limita apenas às atividades administrativas, mas também engloba ações pedagógicas e financeiras que influenciam diretamente na qualidade do ensino e na construção de um ambiente educacional mais inclusivo e participativo (Libâneo, 2004; Lück, 2009).

Nesse contexto, destaca-se a importância de instrumentos e políticas que contribuem para o fortalecimento da gestão escolar, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP), entendido como um documento construído coletivamente que orienta as práticas pedagógicas e os objetivos da escola. De acordo com Veiga (2001), o PPP representa a identidade da instituição escolar, pois expressa as intenções educativas e os compromissos assumidos coletivamente pela comunidade escolar. Além disso, a formação continuada dos professores apresenta-se como uma necessidade permanente para o aprimoramento das práticas educativas e para o acompanhamento das mudanças sociais e educacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino (Imbernón, 2010).

Outro aspecto relevante refere-se à gestão dos recursos financeiros nas escolas públicas, especialmente por meio de programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que busca fortalecer a autonomia das unidades escolares ao repassar recursos diretamente para a gestão escolar, possibilitando melhorias na infraestrutura, na manutenção e o desenvolvimento de ações pedagógicas (Brasil, 2020).

Diante desse cenário, este estudo delimita-se à análise das ações administrativas, pedagógicas e financeiras desenvolvidas no âmbito da gestão escolar democrático-participativa, destacando o papel do Projeto Político-Pedagógico, da formação docente e da gestão dos

recursos provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola, bem como alguns entraves que dificultam a efetivação desse modelo de gestão nas escolas públicas.

A partir dessa perspectiva, surge a seguinte problemática: quais são as principais ações administrativas, pedagógicas e financeiras desenvolvidas na gestão escolar democrático-participativa e quais desafios são enfrentados pelas escolas públicas para efetivar esse modelo de gestão?

Com base nessa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar as ações administrativas, pedagógicas e financeiras presentes na gestão escolar democrático-participativa, destacando o papel do Projeto Político-Pedagógico, da formação de professores e do Programa Dinheiro Direto na Escola, bem como identificar alguns entraves enfrentados pelas escolas públicas na implementação desse modelo de gestão.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância de compreender como a gestão escolar se organiza na prática e de que forma as ações coletivas, a formação docente e a gestão dos recursos financeiros contribuem para o fortalecimento da escola pública. Além disso, discutir os desafios presentes nesse processo torna-se fundamental para ampliar reflexões sobre a efetivação da gestão democrática, prevista nas políticas educacionais brasileiras, e para contribuir com possíveis melhorias no funcionamento das instituições escolares (Paro, 2012).

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, com base em autores e documentos que discutem a gestão escolar, a gestão democrática, o Projeto Político-Pedagógico, a formação docente e o Programa Dinheiro Direto na Escola. A análise das informações buscou compreender as principais ações desenvolvidas no contexto escolar e os desafios enfrentados na implementação de uma gestão democrático-participativa.

Fundamentação Teórica

A gestão escolar, especialmente quando orientada pelos princípios da participação democrática, envolve um conjunto de práticas administrativas, pedagógicas e financeiras que contribuem diretamente para o funcionamento e para a qualidade das instituições de ensino.

Nesse contexto, torna-se fundamental a atuação integrada de diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, como gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade. A participação desses atores no processo de tomada de decisões fortalece a construção de uma escola mais organizada, democrática e comprometida com a formação dos estudantes (Libâneo, 2004; Lück, 2009).

Entre as ações consideradas essenciais para o desenvolvimento do trabalho escolar, destaca-se a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), bem como a promoção de processos de formação continuada para os professores e a adoção de práticas cotidianas que favoreçam relações colaborativas entre os membros da comunidade educativa.

Além desses aspectos, também assume relevância a gestão adequada dos recursos financeiros destinados à escola, especialmente aqueles provenientes de programas governamentais, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que contribui para ampliar a autonomia das unidades escolares e melhorar as condições de funcionamento das instituições de ensino. (Brasil, 2020).

Quando essas diferentes ações são desenvolvidas de forma integrada e articulada, tornam-se capazes de fortalecer tanto a organização administrativa quanto o trabalho pedagógico da escola. Dessa maneira, contribuem para consolidar práticas de gestão mais participativas, favorecendo a construção de um ambiente educativo orientado pelo diálogo, pela cooperação e pela corresponsabilidade entre os sujeitos envolvidos.

Considerando as constantes mudanças que caracterizam a sociedade contemporânea, a gestão escolar também precisa adaptar-se às novas demandas e desafios presentes no campo educacional. Nesse sentido, Santos (2002) destaca que a implementação de processos de mudança na escola exige do gestor a capacidade de desenvolver um planejamento que considere as transformações sociais e educacionais em curso. Além disso, torna-se necessário mobilizar e motivar os profissionais da educação para que compreendam tais mudanças não apenas como dificuldades, mas como desafios que exigem participação, reflexão crítica e compromisso coletivo.

Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel central na organização das instituições escolares, sendo reconhecido como um dos principais instrumentos de planejamento e gestão da escola. A construção e a execução desse documento exigem a participação efetiva da comunidade escolar, uma vez que ele expressa as intenções, os objetivos e as diretrizes que orientam o trabalho pedagógico e administrativo da instituição.

O PPP pode ser compreendido como um processo de elaboração coletiva que busca organizar e dar sentido às ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Sua dimensão político-pedagógica está diretamente relacionada à participação ativa de diferentes segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias) que contribuem para a definição de metas, estratégias e ações voltadas ao aprimoramento do processo educativo (Veiga, 1998).

Nesse sentido, o planejamento escolar desempenha papel fundamental na organização das práticas educativas, pois envolve a definição de estratégias e ações que a instituição deve desenvolver para alcançar seus objetivos educacionais. Conforme destaca Eyng (2003), planejar implica refletir sobre as ações pedagógicas e organizar as práticas educativas de forma intencional, possibilitando a construção de propostas que orientem o trabalho desenvolvido na escola.

Complementando essa discussão, Veiga (1998) afirma que a construção do projeto pedagógico envolve o enfrentamento de desafios relacionados às mudanças e transformações que se fazem necessárias no contexto educacional. Essas mudanças dizem respeito tanto à organização do trabalho pedagógico quanto às formas de exercício da gestão escolar. Dessa forma, o PPP não deve ser entendido apenas como um documento formal ou como um conjunto de planos administrativos, mas como um instrumento que expressa a realidade da escola e orienta suas práticas educativas dentro de um contexto social mais amplo.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), durante o processo de elaboração do projeto pedagógico é fundamental que a equipe escolar realize reflexões sobre as ações necessárias para melhorar a qualidade do ensino e promover aprendizagens mais significativas para os estudantes. Nesse processo, torna-se importante estabelecer responsabilidades, definir prazos, prever mecanismos de acompanhamento e determinar critérios que permitam avaliar os resultados das ações planejadas.

Outro elemento de grande relevância na organização do Projeto Político-Pedagógico refere-se ao currículo escolar. Para Farquim (1993 apud Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003), o currículo não deve ser compreendido apenas como uma lista de disciplinas ou conteúdos a serem ensinados, mas como um conjunto mais amplo de saberes, conhecimentos, valores, competências e representações que são transmitidos, de forma explícita ou implícita, no cotidiano das práticas pedagógicas.

Dessa forma, entende-se que o currículo envolve não apenas os conteúdos formais previstos nos programas de ensino, mas também as experiências culturais, sociais e educativas que fazem parte da vida escolar. Por essa razão, no processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico, torna-se essencial que os responsáveis pela construção desse documento considerem tanto os conhecimentos científicos quanto as experiências concretas vivenciadas pelos estudantes, bem como a realidade social em que a escola está inserida.

Nesse contexto, o planejamento escolar desempenha papel essencial na organização do trabalho educativo. Libâneo (2001, p. 150), ao abordar as funções do planejamento escolar,

destaca que esse processo deve contemplar algumas etapas fundamentais:

1ª) Diagnóstico e análise da realidade da escola, com a busca de informações atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e compreender as causas que influenciam os resultados educacionais obtidos até determinado momento; 2ª) Definição de objetivos e metas que estejam em consonância com as políticas educacionais e com as diretrizes do sistema de ensino, ao mesmo tempo em que considerem as expectativas e decisões da equipe escolar; 3ª) Determinação das atividades e tarefas a serem desenvolvidas, levando em conta as prioridades estabelecidas a partir das condições concretas da escola e dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Dalmas (1994) mostra que a participação de diversos segmentos sociais, de forma constante e crítica, enfatiza que é ideal o planejamento que envolve as pessoas como sujeitas, a partir de sua elaboração, e com presença constante na execução e avaliação não apenas como indivíduos, mas como sujeitos de um processo que os envolve como grupo, visando o desenvolvimento individual e comunitário.

Para a autora, esse é o princípio do planejamento participativo: o envolvimento de todos os agentes educacionais no aperfeiçoamento do processo educacional. O planejamento participativo exige de todos os envolvidos uma postura crítica frente à realidade, semeando ações, práticas, atitudes coerentes e eficazes, com o objetivo de promover mudanças e transformações propostas pelo todo (Dalmas, 1994).

Diante do exposto, verifica que na elaboração do PPP, além da participação de diversos segmentos da sociedade, há implicações quanto a aspectos que devem constar nesse documento, para que as ações a serem posteriormente executadas atinjam não só os objetivos propostos, mas representem “a voz” de todos, respaldada, para tanto, na democracia, na participação e na autonomia, características da gestão escolar na atualidade.

Metodologia

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de abordagem qualitativa, por buscar compreender e interpretar os fundamentos, características e implicações da gestão democrático-participativa no contexto da escola pública, especialmente no que se refere à autonomia, à descentralização e às novas posturas do gestor escolar. A abordagem qualitativa possibilitou a análise aprofundada dos significados, concepções e práticas relacionadas à gestão educacional, considerando sua dimensão social, política e pedagógica.

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva. Foi exploratória por proporcionar maior familiaridade com a temática da gestão democrático-

participativa e seus desdobramentos no cotidiano escolar; e descritiva por buscar caracterizar os elementos que compõem esse modelo de gestão, bem como as competências e posturas atribuídas ao gestor escolar nesse contexto.

No que se referiu aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos oficiais que trataram da gestão democrática na educação pública. Foram considerados, especialmente, documentos legais que embasaram a gestão democrática no Brasil, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), além de produções acadêmicas que discutiram autonomia escolar, descentralização administrativa e liderança educacional.

A coleta de dados ocorreu por meio do levantamento e seleção de materiais publicados em bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e legislações pertinentes ao tema. Os critérios de inclusão envolveram produções que abordaram diretamente a gestão democrático-participativa, a autonomia escolar, a descentralização e o papel do gestor escolar, priorizando publicações dos últimos anos, sem desconsiderar autores clássicos da área.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas relacionadas aos princípios da gestão democrático-participativa, às dimensões da autonomia e da descentralização e às novas exigências impostas ao gestor escolar. A interpretação dos dados buscou estabelecer relações entre os referenciais teóricos e as práticas de gestão no contexto da escola pública, contribuindo para a compreensão crítica do fenômeno estudado.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não houve envolvimento direto com sujeitos, dispensando, portanto, procedimentos éticos relacionados à pesquisa de campo. Entretanto, foram respeitados os princípios éticos da produção científica, assegurando a correta citação das fontes utilizadas e a fidelidade às ideias dos autores analisados.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos a partir da análise bibliográfica evidenciam que a formação continuada dos professores constitui um elemento fundamental para o fortalecimento da gestão escolar democrático-participativa. Assim como ocorre com os gestores, os docentes necessitam de processos permanentes de formação que possibilitem o aperfeiçoamento profissional e a atualização frente às constantes transformações sociais, educacionais e tecnológicas.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação está fundamentada na valorização do

ser humano e na formação integral do indivíduo, sendo orientada pelo diálogo, pela participação e pela busca coletiva de soluções para os desafios presentes no cotidiano escolar. Dessa forma, a formação continuada dos professores contribui para a construção de práticas pedagógicas mais reflexivas, críticas e comprometidas com a qualidade da educação.

Além disso, observa-se que a gestão democrática representa uma tentativa de superação do modelo tradicional de administração escolar, caracterizado pela centralização das decisões. Nesse novo paradigma, a participação coletiva e a construção compartilhada do Projeto Político-Pedagógico tornam-se elementos essenciais para a organização do trabalho escolar. Essa perspectiva está respaldada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/1996, que estabelecem a gestão democrática como princípio da educação pública no país.

A LDB nº 9.394/1996 também estabelece, em consonância com as demandas da sociedade contemporânea, que os sistemas de ensino devem promover a valorização dos profissionais da educação, garantindo-lhes aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim. Esse princípio reforça a importância da formação permanente como estratégia para a melhoria da qualidade do ensino.

A formação continuada dos professores também é contemplada em diversos documentos e políticas educacionais brasileiras, entre os quais se destacam o Decreto nº 6.755/2009, que institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica; o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); o Decreto nº 6.094/2007, que trata do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação; e a Lei nº 11.738/2008, que regulamenta o piso salarial profissional nacional para os professores da educação básica (Brasil, 2007; 2008; 2009; 2012).

No contexto da sociedade contemporânea, marcada por mudanças constantes e pela complexidade das relações sociais, a formação docente assume papel ainda mais relevante. Morin (1999) afirma que a educação do futuro deve estar fundamentada em um conhecimento contextualizado, multidimensional e interdependente, o que exige dos professores uma postura reflexiva e aberta à aprendizagem permanente.

Nesse sentido, Nascimento (2001) argumenta que a formação de professores centrada na escola e nas práticas pedagógicas pode contribuir para o desenvolvimento de profissionais reflexivos, para a articulação entre teoria e prática e para o fortalecimento da consciência do educador como agente de transformação social. Além disso, esse processo favorece a socialização de experiências pedagógicas bem-sucedidas e fortalece os vínculos entre os

profissionais da educação.

Almeida e Soares (2012) também ressaltam que a formação continuada contribui para ampliar e aprofundar os conhecimentos dos professores, possibilitando que estabeleçam relações entre os conteúdos ensinados e a realidade dos estudantes. Dessa forma, professores mais bem preparados tendem a desenvolver práticas pedagógicas mais criativas, significativas e motivadoras, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

Outro aspecto relevante identificado na análise refere-se à gestão dos recursos financeiros nas escolas públicas, especialmente por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). A criação desse programa está relacionada ao contexto das reformas administrativas ocorridas no Brasil a partir da década de 1990, período marcado por mudanças no papel do Estado e pela adoção de políticas de descentralização administrativa (Adrião; Peroni, 2007).

Nesse cenário, o PDDE surge como uma política pública voltada para a descentralização da gestão financeira das escolas, permitindo que os recursos federais sejam repassados diretamente às unidades escolares para atender às necessidades locais. A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 212, estabelece a obrigatoriedade da aplicação de recursos mínimos na manutenção e desenvolvimento do ensino por parte da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Brasil, 1988).

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) passou a regulamentar as fontes de financiamento da educação e os mecanismos de transferência de recursos públicos destinados ao sistema educacional. Nesse contexto, o PDDE foi criado em 1995, inicialmente com a denominação de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), sendo posteriormente reformulado e passando a ser executado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

O objetivo do programa consiste em repassar recursos financeiros diretamente às escolas públicas para a realização de despesas relacionadas à manutenção, conservação da infraestrutura, aquisição de materiais e desenvolvimento de atividades pedagógicas. Dessa forma, o programa contribui para a melhoria das condições físicas e pedagógicas das instituições de ensino (Brasil, 1995).

A operacionalização dos recursos ocorre por meio das Unidades Executoras (UEX), entidades sem fins lucrativos responsáveis pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos transferidos às escolas. Essas unidades são compostas por representantes da comunidade escolar, o que reforça o princípio da participação coletiva na gestão dos recursos

públicos (Brasil, 1997).

Nesse sentido, a descentralização financeira promovida pelo PDDE fortalece a gestão democrático-participativa, ao estimular a participação da comunidade escolar na tomada de decisões relacionadas à aplicação dos recursos. Sander (1998) destaca que a descentralização representa uma nova forma de organização administrativa baseada na participação social e na valorização das demandas locais. Além disso, autores como Santos (2004) e Paro (2003) ressaltam que a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, como associações de pais e mestres, conselhos escolares e demais órgãos colegiados, é fundamental para garantir maior transparência, controle social e qualidade na gestão dos recursos públicos destinados à educação.

Por fim, observa-se que o PDDE contribui para ampliar a autonomia das escolas públicas na administração de seus recursos, possibilitando maior agilidade na resolução de problemas estruturais e pedagógicos. Contudo, também se reconhece que os recursos disponibilizados pelo programa ainda são insuficientes diante das diversas necessidades existentes nas instituições de ensino brasileiras.

Apesar dessas limitações, o programa representa um importante avanço no processo de descentralização da gestão educacional, pois fortalece a participação da comunidade escolar, estimula práticas de gestão mais democráticas e contribui para a melhoria das condições de funcionamento das escolas públicas.

A partir da análise realizada neste estudo, foi possível identificar alguns aspectos centrais relacionados à gestão escolar democrático-participativa, especialmente no que se refere à formação continuada dos professores e à gestão dos recursos financeiros por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Os resultados evidenciam que a participação coletiva, o fortalecimento da formação profissional e a descentralização administrativa e financeira constituem elementos essenciais para a melhoria da qualidade da educação e para o fortalecimento da autonomia das instituições escolares.

Nesse sentido, a gestão escolar assume um papel estratégico na organização e no incentivo às ações que promovem o desenvolvimento profissional dos docentes, bem como na articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Além disso, a implementação de políticas públicas voltadas ao financiamento da educação, como o PDDE, contribui para ampliar a autonomia das escolas e favorecer a participação social na tomada de decisões.

Com base nessas discussões, apresenta-se a seguir um quadro-síntese com os principais

resultados identificados no estudo.

Quadro 2 - Principais resultados da pesquisa

Eixo de análise	Principais resultados identificados	Implicações para a gestão escolar
Formação continuada de professores	A formação permanente é essencial para acompanhar as mudanças sociais e educacionais, contribuindo para o desenvolvimento profissional docente.	A gestão escolar deve incentivar e promover oportunidades de formação, articulando-as com o Projeto Político-Pedagógico da escola.
Gestão democrática	A participação coletiva fortalece a tomada de decisões e rompe com modelos tradicionais centralizados.	É necessário estimular o diálogo, a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar nos processos decisórios.
Políticas públicas de valorização docente	Documentos legais como a LDB nº 9.394/96 e outros dispositivos reforçam a importância da formação e valorização dos profissionais da educação.	A gestão deve considerar essas políticas como base para o planejamento das ações de desenvolvimento profissional na escola.
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	O programa contribui para a descentralização dos recursos financeiros e para a autonomia das escolas.	A gestão precisa garantir a aplicação transparente e participativa dos recursos, envolvendo a comunidade escolar.
Participação da comunidade escolar	A atuação de conselhos escolares e associações fortalecem o controle social e a gestão democrática.	A participação da comunidade deve ser incentivada para fortalecer o compromisso coletivo com a qualidade da educação.

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Os resultados apresentados evidenciam que a gestão escolar democrático-participativa depende de um conjunto de fatores inter-relacionados que envolvem a formação dos profissionais da educação, a participação da comunidade escolar e a adequada gestão dos recursos financeiros disponíveis. A formação continuada dos professores aparece como um dos elementos mais relevantes, uma vez que contribui para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais reflexivas e alinhadas às demandas da sociedade contemporânea.

Além disso, observa-se que a participação coletiva no processo de gestão fortalece o sentimento de pertencimento da comunidade escolar, promovendo maior comprometimento

com os objetivos educacionais da instituição. Nesse sentido, instrumentos como o Projeto Político-Pedagógico e os conselhos escolares desempenham papel fundamental na organização das ações e na definição das prioridades da escola.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que se configura como uma importante política pública voltada à descentralização dos recursos financeiros. Ao permitir que as próprias escolas administrem parte dos recursos destinados à manutenção e ao desenvolvimento das atividades pedagógicas, o programa contribui para ampliar a autonomia institucional e favorecer a participação democrática na tomada de decisões.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar as ações administrativas, pedagógicas e financeiras presentes na gestão escolar democrático-participativa, com destaque para o Projeto Político-Pedagógico (PPP), a formação continuada dos professores e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), bem como identificar alguns dos principais desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação desse modelo de gestão.

A partir da análise realizada, foi possível compreender que a gestão democrático-participativa constitui um importante instrumento para a construção de uma escola mais autônoma, inclusiva e comprometida com a qualidade da educação. Esse modelo de gestão valoriza a participação coletiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, promovendo o diálogo, a cooperação e a corresponsabilidade na tomada de decisões relacionadas ao funcionamento da escola.

Nesse contexto, destaca-se o papel do Projeto Político-Pedagógico como um dos principais instrumentos de organização do trabalho escolar, pois representa a identidade da instituição e orienta as ações pedagógicas, administrativas e organizacionais desenvolvidas no ambiente educativo. Sua elaboração coletiva possibilita a participação efetiva da comunidade escolar, contribuindo para a construção de práticas educacionais mais coerentes com as necessidades e realidades locais.

Outro aspecto relevante identificado neste estudo refere-se à importância da formação continuada dos professores, considerada fundamental para o desenvolvimento profissional docente e para o aprimoramento das práticas pedagógicas. Em um contexto marcado por constantes mudanças sociais, tecnológicas e educacionais, torna-se indispensável que os professores tenham acesso a processos permanentes de formação que lhes permitam refletir

sobre suas práticas e desenvolver novas estratégias de ensino.

Além disso, a análise evidenciou a relevância do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como política pública voltada à descentralização dos recursos financeiros e ao fortalecimento da autonomia das instituições escolares. Ao possibilitar que as escolas administrem diretamente parte dos recursos destinados à manutenção e ao desenvolvimento das atividades pedagógicas, o programa contribui para a melhoria das condições de funcionamento das unidades de ensino e para o fortalecimento da gestão democrática.

No entanto, também foram identificados alguns desafios que ainda dificultam a consolidação da gestão democrático-participativa nas escolas públicas. Entre eles, destacam-se a insuficiência de recursos financeiros, as dificuldades relacionadas à participação efetiva da comunidade escolar e a necessidade de ampliar as oportunidades de formação continuada para os profissionais da educação.

Diante dessas questões, torna-se fundamental que gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar atuem de forma conjunta na construção de uma escola mais democrática e participativa. Nesse sentido, o fortalecimento das práticas de gestão compartilhada e a valorização dos profissionais da educação são elementos essenciais para promover melhorias significativas na qualidade do ensino público.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera Maria Vidal. **A gestão da educação pública e a política de financiamento da educação básica**. São Paulo: Xamã, 2007.

ALMEIDA, Maria Isabel de; SOARES, Kátia Cristina Dambiski. **Formação de professores: fundamentos e práticas**. Curitiba: InterSaber, 2012.

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

BRASIL. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009**. Institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.

BRASIL. **Manual de orientação para constituição de Unidade Executora (UEx)**. Brasília: FNDE, 1997.

BRASIL. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**. Brasília: FNDE, 2020.

BRASIL. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**. Brasília: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, 1995.

DALMAS, Ângelo. Planejamento participativo na escola. Elaboração e Avaliação. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1994.

EYNG, Ana Maria. **Planejamento educacional e projeto pedagógico**. Curitiba: Ibpex, 2003.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2001

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1999.

NASCIMENTO, Maria das Graças. **Formação de professores e prática pedagógica**. Campinas: Papirus, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2012.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, José Camilo dos. **Gestão democrática e participação na escola pública**. São Paulo: Cortez, 2004.

VEIGA, A e PASSOS, Ilma (orgs.) Projeto político-pedagógico da escola Uma construção possível. 12ª ed. Campinas/SP: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.