



FORMAÇÃO INTEGRAL DISCENTE: CONTEXTOS E POSSIBILIDADES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Luana Luiza de Souza Borges¹

Discente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional Tecnológica (ProfEPT/IF Goiano)
<https://orcid.org/0000-0002-6148-0824>
E-mail: luana.borges@ifgoiano.edu.br

André Carlos Francisco²

Discente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional Tecnológica (ProfEPT/IF Goiano)
<https://orcid.org/0000-0003-1455-3581>
E-mail: f.andrekarlos@gmail.com

Cinthia Maria Felicio³

Docente permanente do Instituto Federal Goiano (IF Goiano)
<http://orcid.org/0000-0002-8362-2846>
E-mail: cinthia.felicio@ifgoiano.edu.br

Marcos Fernandes-Sobrinho⁴

Docente permanente do Instituto Federal Goiano (IF Goiano) e da Universidade Federal de Catalão (UFCat)
<https://orcid.org/0000-0002-7563-6914>
E-mail: marcos.sbf@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luana Luiza de Souza Borges, André Carlos Francisco, Cinthia Maria Felicio y Marcos Fernandes-Sobrinho (2020): "Formação integral discente: contextos e possibilidades na perspectiva da gestão escolar participativa", Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, ISSN: 1989-4155 (julio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/07/gestao-escolar.html>

¹ Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT/IFGoiano), possui MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal pelo Centro Universitário Internacional (CUI), Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Servidora Pública - Contadora junto ao IFGoiano.

² Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT/IFGoiano), Especialista em Letramento Informacional pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Bacharel em Biblioteconomia pela UFG, Brasil. Docente credenciada no ProfEPT/IFGoiano.

³ Doutora em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Química (UFU), Brasil. Docente credenciada no ProfEPT/IFGoiano.

⁴ Doutor em Educação em Ciências e Matemática pela Universidade de Brasília (UnB), Físico (UFU), Bacharel em Administração (FAAB) e bacharelado em Direito (UEG), Brasil. Docente credenciado no PPGEEnEB/IFGoiano, no ProfEPT/IFGoiano e no PPGGO/UFG-RC/UFCat.

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi analisar aspectos da gestão escolar participativa nos diferentes espaços educacionais e discutir de que forma têm contribuído à formação integral dos alunos. Realizou-se uma pesquisa qualitativa na modalidade de revisão da literatura científica nos últimos três anos. Procurou-se entender de que forma a participação social se efetiva nos processos decisórios e quais os espaços democráticos têm sido utilizados. Os resultados sugerem que algumas atividades têm sido realizadas de forma mais democrática, embora seja necessário aos gestores buscarem maior descentralização na tomada de decisões, além de necessitarem incorporar estratégias que possam envolver uma maior participação da comunidade escolar com vistas a contemplar pressupostos da formação integral do educando.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica, Gestão Escolar Democrática, Gestão Escolar Participativa, Formação Integral, Gestão escolar e modelos decisórios.

INTEGRAL EDUCATIONAL TRAINING: CONTEXTS AND POSSIBILITIES FROM THE PARTICIPATIVE SCHOOL MANAGEMENT PERSPECTIVE

ABSTRACT: The objective of this research was to analyze aspects of participatory school management in different educational spaces and to discuss how they have contributed to the integral formation of students. A qualitative research was carried out in the modification of scientific literature review in the last three years. We sought to understand how social participation is effective in decision-making processes and which democratic spaces have been used. The results suggest that some activities have been carried out in a more democratic manner, although it is necessary for managers to seek greater decentralization in decision-making, in addition to the need to incorporate strategies that may involve greater participation by the school community in order to contemplate the assumptions of integral education of the student teaching.

Keywords: Professional and Technological Education, Democratic School Management, Participatory School Management, Integral Formation, School management and decision-making models.

FORMACIÓN EDUCATIVA INTEGRAL: CONTEXTOS Y POSIBILIDADES DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN ESCOLAR PARTICIPATIVA

RESUMEN: El objetivo de esta investigación fue analizar aspectos de la gestión escolar participativa en diferentes espacios educativos y analizar cómo han contribuido a la formación integral de los estudiantes. Se realizó una investigación cualitativa en la modificación de la revisión de la literatura científica en los últimos tres años. Tratamos de entender cómo la participación social es efectiva en los procesos de toma de decisiones y qué espacios democráticos se han utilizado. Los resultados sugieren que algunas actividades se han llevado a cabo de manera más democrática, aunque es necesario que los gerentes busquen una mayor descentralización en la toma de decisiones, además de la necesidad de incorporar estrategias que puedan involucrar una mayor participación de la comunidad escolar para contemplar los supuestos de educación integral del estudiante enseñando.

Palabras clave: Educación profesional y tecnológica, Gestión escolar democrática, Gestión escolar participativa, Formación integral, Gestión escolar y modelos de toma de decisiones.

1 Introdução

A Constituição Federal de 1988, nossa Constituição Cidadã, institui o Estado Democrático de Direito e esse princípio passa a nortear a elaboração das normas nos mais diversos setores. No campo da educação destacamos no texto constitucional o Artigo 206 que traz os princípios que devem reger o ensino. Entre eles destacamos o inciso VI no qual o ensino público deve pautar-se na gestão democrática (Brasil, 1988).

Buscamos, com a pesquisa bibliográfica, identificar como tem se materializada a gestão escolar no processo educativo e confrontar com propostas instituídas na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 e, também, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, que formas de organização e gestão escolar têm sido relatadas, bem como que

preocupações têm sido levantadas. Além disso, buscamos refletir sobre como essas questões podem interferir no processo de formação profissional integral dos alunos.

Assim, observou-se que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) reforça esse preceito traz como finalidade da educação nacional, no artigo 2º, o pleno desenvolvimento do educando, de sorte que este esteja preparado para exercer a cidadania e qualificação para o trabalho. Considera que a escola deve desempenhar o papel de inserir o aluno no mundo do trabalho, garantindo-lhe formação não somente técnica, mas emancipatória, permitindo-lhe entender a si mesmo, os contextos sociais e desenvolver visão crítica a fim de exercer seus direitos e deveres de cidadão.

A gestão educacional se estabelece com a participação dos vários agentes inseridos no meio administrado e, entre eles, o profissional da educação, docente ou administrativo, que se coloca a serviço da instituição para atuar como gestor educacional, que deverá tomar decisões e implementá-las. Assim, “na escola, essas funções aplicam-se tanto aos aspectos pedagógicos (atividades-fim) quanto aos técnico-administrativos (atividades-meio), ambos impregnados do caráter educativo, formativo, próprio das instituições educacionais” (Libâneo; Oliveira & Toschi, 2012, p. 438).

A educação materializada nesse ambiente poderá permitir uma formação integral, na qual o aluno, tomado como ser em formação, será preparado para se posicionar frente aos obstáculos e desafios que possam surgir. O profissional da educação, no exercício de função de gestor, tem seu dever duplicado, atuando como educador e facilitador de formação plena, ao garantir uma gestão participativa e emancipatória, conforme bem esclarecem Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

Os professores têm várias responsabilidades profissionais: conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino à realidade do aluno e a seu contexto social, ter uma prática de investigação sobre seu próprio trabalho. Há, todavia, outra importante tarefa, nem sempre valorizada: a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e de gestão da escola ((Libâneo; Oliveira & Toschi, 2012, p. 408).

A gestão escolar que atenda aos objetivos profissionais, pedagógicos e de formação integral do aluno depende da forma como professores, diretores, coordenadores e técnico-administrativos conhecem a estrutura, organização e procedimentos, além disso, identificam problemas e tomam decisões. Um processo educativo com visão integradora depende da participação efetiva desses agentes, essa interação com o aluno, com a pesquisa, com a prática de ideias e soluções, com o compartilhamento dos saberes e competências inovadoras.

Para compreender o tema, que ora se apresenta, realizou-se uma revisão bibliográfica em artigos, teses e dissertações a ele pertinentes, constantes da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e *síte* dos Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para balizar a presente, formularam-se as seguintes questões de pesquisa: de que forma a gestão democrática tem sido discutida na literatura?; e, que resultados encontrados têm sido relevantes ao tema proposto, ou que apontam lacunas que justifiquem estudos futuros?

2 Revisão da Literatura

2.1 Formação Integral e Gestão Escolar

A fundamentação teórica que utilizaremos para discutir após o levantamento realizado foi baseada em Paro (2012); Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Ciavatta (2012) que discutem a gestão escolar e transformação social em uma perspectiva de formação integral. A seguir, os achados da pesquisa nessas bases de dados e no período delimitado para investigação dos termos de busca utilizados neste trabalho.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) apresentam quatro estilos de gestão, a saber: a concepção técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, divisão de tarefas, poder centralizado no diretor, comunicação linear com ênfase nos métodos e práticas da gestão empresarial; a concepção autogestionária que tem como base a descentralização da direção e participação igualitária entre os membros e tende a não aceitar formas sistematizadas como normas e regulamentos; a concepção interpretativa contrapõe-se à rigidez das normas e baseia-se nas intenções e interações das pessoas, nas percepções subjetivas.

A concepção democrático-participativa tende a combinar relações humanas e participação com elementos organizacionais, ao mesmo tempo em que há participação, há também capacidades e responsabilidades, uma gestão da participação de forma consciente e coordenada. Sendo esta última a que melhor atende ao interesse de todos, o que não se traduz num rompimento com as formas tradicionais, os métodos e técnicas da administração empresarial, mas centralizam-se especificidades

escolares, nos objetivos, finalidade dessa organização, natureza da coisa administrada (Libâneo; Oliveira & Toschi, 2012; Paro, 2012).

A transformação social é notória, a forma de organização, as profissões, o aprendizado, em um dado momento o mercado de trabalho exigia movimentos rápidos e precisos, não necessitando que o trabalhador pensasse no que estava executando, a informação, o conhecimento transmitido no ambiente familiar informal era suficiente para a formação do indivíduo. A sociedade evolui, surgem tecnologias, máquinas que substituem o trabalho tido como simples, as formas e condições de trabalho se transformam e exigem do trabalhador diversas habilidades.

Essas mudanças refletem no processo educacional, em normas regulamentares, enfoques e contextos. O saber adquirido precisa ser adaptado às novas exigências que surgem, o homem busca se conectar a novas tecnologias, e como é natural do ser humano a adaptação, este apropria-se dos conhecimentos de gerações anteriores (Paro, 2012).

Conforme destaca Oliveira (2018) que com a necessidade de manter as políticas públicas mais próximas ao cidadão efetiva-se a descentralização da educação transferindo poderes aos estados e municípios, bem como permitindo maior autonomia às unidades escolares, chamando os agentes para a participação e exercício da democracia. A LDB prevê a participação da comunidade escolar e dos profissionais da educação e permite que as esferas educacionais desenvolvam formas de participação que melhor atendam à estrutura existente, seja na elaboração dos projetos político-pedagógicos, conselhos ou planejamento administrativo, conforme segue:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (Brasil, 1996).

Reforçando a legislação acerca da gestão democrática, o MEC estabelece O Plano Nacional da Educação (PNE) 2014-2024, a Lei nº 13.005 de 25 de Junho de 2014, que determina diretrizes, metas e estratégias para as políticas educacionais durante um período de dez anos, destacando em sua meta 19 a importância de efetivação da gestão democrática, estabelecendo um prazo de dois anos (Brasil, 2014).

Em uma visão macro, o cidadão deve participar das ações administrativas do Estado, entender e opinar nos canais democráticos. No contexto escolar, o educando deverá ser estimulado a exercer sua visão, participar da elaboração de documentos, das consultas públicas, centros acadêmicos, garantindo assim que a participação e a democracia sejam uma constante no decorrer de sua vida escolar e posteriormente profissional, conforme bem conceituam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) sobre gestão democrático-participativa:

[...] a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades - portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (2012, p. 448).

Ciavatta (2012) descreve sobre a importância de inserir o educando num contexto político social que o irá preparar para a vida, o educador no desempenhar de suas práticas de gestão tem a possibilidade de oferecer ao aluno não somente o direito à escolarização que muitas vezes se articula, mas sim uma educação de qualidade.

Como formação humana, o que se busca é garantir ao adolescente, ao jovem e ao adulto trabalhador o direito a uma formação completa para a leitura do mundo e para a atuação como cidadão pertencente a um país, integrado dignamente à sua sociedade política (2012, p. 85).

O educando deve ser visto como um ser em pleno desenvolvimento, apto por conhecer e ensinar não somente as disciplinas como também nas relações entre os colegas e professores, pois sua individualidade, sua formação cultural precisam ser respeitadas, e sua intelectualidade estimulada. Nesse sentido Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 491) “[...] tão importantes quanto as aprendizagens formais são as aprendizagens não formais, informais ou espontâneas, isto é, o currículo oculto, resultante das relações vividas na família, na comunidade, nas mídias”.

A concepção de gestão escolar democrático-participativa vem ao encontro da necessidade de definição do ser, formação humana, pois talvez seja na escola o primeiro contato do discente com uma estrutura hierárquica estabelecida, sendo que a forma como as pessoas agem irá influenciar o desenvolvimento do discente, como reforçam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 428) “Também a organização escolar é um espaço de compartilhamento de significados, de conhecimento e de ações entre as pessoas”.

Nesse espaço de construção os sujeitos são chamados a participar, e para que a inovação aconteça, precisam encarar os espaços democráticos com engajamento, pois não é suficiente a gestão romper com formas burocráticas e autoritárias, dispor e criar canais de interação, participação e democracia se a comunidade não encarar com envolvimento, essa participação precisa acontecer com propriedade e ser coordenada para o alcance do bem comum.

2.2 A Gestão da Participação

Ao buscar uma educação de qualidade, a gestão democrática torna-se fundamental ao prover mecanismos que assegurem a participação dos sujeitos envolvidos de forma organizada e contínua, garantido assim um processo de aprendizado significativo, libertador, que influencie o modo como as pessoas pensam e agem, que contribua para a emancipação e transformação social (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Essa interação, esse cenário participativo poderá influenciar a formação do educado permitindo-lhe pensar os problemas, ouvir a coletividade, expor suas ideias, desenvolver ações, provocar mudanças ou mesmo concordar com o que foi decidido pela maioria das pessoas, mesmo não prevalecendo a sua opinião, essas práticas vivenciadas durante sua formação educacional contribuirão para a criação de uma identidade profissional.

A participação se materializa como um meio de implantação das ações democráticas, permitindo aos sujeitos conhecer o contexto e a estrutura escolar da qual fazem parte; uma vez munidos do conhecimento podem se posicionar e participar na tomada de decisões nas esferas consultivas e deliberativas, quais sejam: organizacionais, pedagógicas, administrativas e financeiras (Libâneo; Oliveira & Toschi, 2012).

A articulação do educador em seu papel como gestor deve ser pautada no diálogo, de forma horizontal para que haja inclusão dos sujeitos, e que estes sejam estimulados e esclarecidos desde a sala de aula, uma vez que no espaço democrático não cabe decisões unilaterais devido à pluralidade sociocultural dos agentes, conforme destaca Paro (2012):

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É por meio dela que são fornecidas as melhores condições, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativas de todos (2012, p. 212).

Com a participação, que vai além da presença física, os problemas podem ser revelados, estimula-se a integração de ideias e conceitos que levarão a formação de consensos, soluções criativas e estruturadas podem emergir de uma participação consciente e estruturada. Diante dos embasamentos teóricos sobre gestão escolar, a compreensão da importância da gestão democrático-participativa no desenvolvimento do educando e que essa participação precisa ser gerida passamos a analisar como se apresentam essas questões nas dissertações, artigos e tese selecionados.

3. Percorso Metodológico

Este trabalho é baseado no método bibliográfico de pesquisa, revisão da literatura científica realizada em outubro de 2019 junto ao *site* de Periódicos da CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), tendo como descritores de busca “gestão escolar” e “democracia participação”. Os artigos, teses e dissertações selecionadas tiveram como critérios o idioma português e período de publicação os anos 2017, 2018 e 2019, sendo estes sistematizados em quadro para posterior análise e discussão. A fundamentação teórica é baseada em Paro (2012), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Ciavatta (2012) que trata sobre a gestão escolar numa perspectiva de formação integral e transformação social.

O levantamento, leitura e análise de produções acadêmicas e científicas produzidas permitem uma visão geral sobre o tema abordado, o desenvolver das pesquisas e possibilidades de

aprofundamento nas lacunas identificadas, conforme bem destaca Romanowski e Ens (2006) sobre o estado da arte:

Esses estudos são justificados por possibilitarem uma visão geral do que vem sendo produzido na área e uma ordenação que permite aos interessados perceberem a evolução das pesquisas na área, bem como suas características e foco, além de identificar as lacunas ainda existentes (2006, p. 41).

Diante deste contexto, a seguir, apresentamos os resultados obtidos por meio das pesquisas, os quais também são discutidos.

4. Resultados e Discussão

Com a busca realizada junto ao *site* de Periódicos da CAPES identificaram-se 83 resultados, e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) foram encontrados 26, no período investigado. Após leitura dos resumos excluíram-se aqueles trabalhos que não discutiam gestão escolar democrática, tampouco formas de participação dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar. Após serem aplicados os filtros, analisaram-se quatro artigos, nove dissertações e uma única tese.

Quadro 1 – Teses e dissertações obtidas em pesquisa à BDTD.

Instituição	Tipo	Ano	Autor	Título
UFJF	Dissertação	2017	Sandra Grützmacher	A gestão democrática no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR) nos momentos de transformação de sua institucionalidade: de Escola Técnica Federal a Centro Federal, e de Centro Federal a Instituto Federal.
UFSCAR	Dissertação	2017	Célio Tiago Marcato	Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia
Unipampa	Dissertação	2017	Rute Elena Alves de Souza	A gestão e a democracia em uma escola pública no município de Dom Pedrito/RS: conflitos e possibilidades
UFJF	Dissertação	2018	Enildo Beltrão de Oliveira	O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e participação para uma escola estadual do Amazonas.
UFRGS	Dissertação	2018	Juliana Hass Massena	Gestão escolar democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul
Unipampa	Dissertação	2018	Luiz Roberto M. Durgante Júnior	Gestão democrática da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino de Alegrete/RS: concepções e práticas de gestores escolares
Unijuí	Dissertação	2018	Diovanella Liara Schmitt	A gestão escolar e as implicações nas ações didático-pedagógicas da sala de aula.
UFFS	Dissertação	2018	Aline da Silva Serpa	Planos de gestão escolar: nova estratégia de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina
UFSM	Dissertação	2018	Ana Lúcia Silva Vargas	A gestão democrática na escola municipal: O Conselho Escolar em questão
UFSCAR	Tese	2019	Katia Cristina Custódio Ferreira Brito	O programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares: um estudo no município de Palmas - TO

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A dissertação de Grützmacher (2017) analisa se ocorreu gestão democrática em momentos de transformação no IFRR, tendo como foco a escolha de dirigentes e participação da comunidade

escolar, ressaltam as tentativas de progressão democráticas nas normas institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a criação do Conselho Superior, comissões para elencar atribuições, caixinhas de sugestões e escolha de dirigentes, sendo também percebida a necessidade de ampliação do processo de gestão democrática.

Considerar a escola como entidade autônoma, dotada de especificidade própria irá garantir uma gestão mais eficaz, uma vez que o aluno além de ser o público-alvo dessa instituição, este também está inserido no processo participativo, segundo Marcato “A gestão democrática da educação se constitui e se desenvolve ancorada nos princípios democráticos estabelecidos, incluindo, ainda, aspectos peculiares à escola, como autonomia, transparência, pluralidade e, claro, a participação” (Marcato, 2017, p. 47). Em sua abordagem teórica constata uma aproximação da democracia e participação, e como possibilidades de ações democráticas efetivas destaca: eleição de gestores, colegialidade e assegurar direito de participação.

Conforme afirma Souza (2017, p. 28) “O papel da Gestão Escolar é o de organizar, de forma conjunta e participativa os processos educacionais, organizar formações continuadas aos docentes, articular ações que visem uma educação de qualidade e por fim o sucesso escolar”. Em sua pesquisa através de intervenção e rodas de reflexão pode debater temáticas como democracia, projeto político-pedagógico e refletir o seu posicionamento na gestão da sala de aula, temas muitas vezes debatidos somente para cumprimento legal. Destaca a necessidade de rompimento com a centralização do poder e relata as dificuldades enfrentadas por parte da gestão da escolar em dificultar o andamento da pesquisa.

O participar não deve ser encarado somente como a reunião de pessoas, esses participantes devem entender o contexto para que a tomada de decisões seja acertada. O educando ao fazer parte, ao ser tratado como parte do processo adquire conhecimento. O conhecimento vai sendo construído com a participação, envolvimento dos sujeitos, mas é necessário romper com as formas de gestão autoritárias e burocratizadas, conforme aponta Oliveira:

A proposta de educação pensada por Paulo Freire só é possível em ambientes escolares com culturas organizacionais carregadas de valores educacionais altamente democráticos e descentralizados, comprometidos com a emancipação do saber, possuidoras de climas abertos e favoráveis ao diálogo (2018, p.50).

A pesquisa de Oliveira (2018) parte da inexistência de um Plano Político Pedagógico em uma escola estadual no Amazonas, diante da análise das respostas dos pesquisados constata que o nível de participação e democracia ainda são primários, propõe então um plano interventivo de ação educacional, a fim de discutir e viabilizar a criação do Conselho Escolar e posteriormente o PPP da escola.

A pesquisa de Massena (2018) consiste em analisar dados do senso escolar, programas e informações em *sites* de governo, e questionário da Avaliação Nacional do Rendimento Escolar, ressalta a possibilidade de os questionários não terem sido respondidos com uma visão imparcial, em razão de instabilidades políticas.

Segundo a autora os diretores são atores-chave na gestão da escola, pois podem criar condições de aprendizagem e formação do cidadão. Contudo encontra elementos que comprovam que as escolas cumprem a legislação do sentido da gestão democrática, mas que isso não significa que sejam democráticas, pois cita problemas como sucateamento das escolas, desprestígio da profissão, tempo de trabalho insuficiente para as funções de planejamento escolar. Aspectos que podem estar dialeticamente opostos ao processo de democratização da gestão escolar e que pode trazer resultados indesejáveis para a educação e formação escolar, assim as investigações apontam para a necessidade de uma formação continuada dos gestores, no sentido de buscarem reflexões e ações contextualizadas com o desenvolvimento de uma escola mais crítica e democrática. (Massena, 2018).

Conforme destaca Júnior (2018, p.35) “Em meio a esse processo, as eleições de diretores ganham destaque, pois delas se efetivam os princípios da gestão democrática”. Ao pensar em democracia, a primeira ideia que se extrai seria do processo eleitoral, a consulta pública para escolha de opções, nesse sentido a escolha do diretor representa a reafirmação de práticas democráticas, embora muitas vezes nesses processos o que se observa não é uma discussão de projetos e ações, mas ataques, ofensas e defesas de interesses pessoais. Desenvolveu uma pesquisa-ação, consistindo em intervenções por rodas de conversa em processos de formação de gestores em escolas municipais, alertando a gestão mantenedora para a necessidade de formação continuada desses profissionais.

Por meio de pesquisa participante na qual relata o desenvolvimento do planejamento com a participação de três professoras e a gestão escolar facilitando esse espaço para discussão e respeitando as decisões tomadas, Schmitt (2018) constata que a gestão democrática se efetiva quando os sujeitos se comprometem, quando há o sentimento de pertencimento, de fazer parte daquela estrutura, na qual os sujeitos buscam objetivos comuns.

Com a normatização a discussão se acentuam questões como currículo integral e gestão, que são vistos como ferramentas de melhoria da qualidade na educação. Procura-se pensar as políticas públicas na busca de soluções para serem executadas mesmo diante de desafios e obstáculos de ordem financeira, estrutural, cultural e administrativa, destacando que as dificuldades não podem ser impeditivas para o exercício da gestão democrática (Serpa, 2018).

Na dissertação de Serpa (2018), sua pesquisa constitui-se na análise de Planos de Gestão Escolar apresentados por candidatos a gestor nas escolas estaduais do Estado de Santa Catarina, na qual compreende que embora os planos apresentem princípios democráticos e de participação, há um rigor padronizado e metodológico da administração empresarial, que busca atender à legislação e não especificidades da escola a ser gerida, o que pode comprometer a liberdade e restringir a tomada de decisões por todos, estando distante de promover a qualidade cidadã do ensino.

A pesquisa de Vargas consiste na análise dos Conselhos Escolares no município de Alegrete/RS. Os conselhos enfrentam a falta de efetividade na participação ao considerar que a responsabilidade pelas decisões é do todo participante, ou seja, o que fora decidido democraticamente precisa ser executado por todos os envolvidos, sendo que muitas vezes o discurso não se concretiza na prática, havendo a necessidade de uma qualificação adequada dos membros, o que lhes permitiria ter uma visão crítica da realidade (Vargas, 2018).

A tese de Brito (2019) apresenta a análise da implantação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) no município de Palmas-TO, em que as escolas e conselheiros tiveram acesso às discussões e cursos de formação. Depreende-se que com o programa os debates acerca de democracia representativa e participação se acentuaram, porém as ações descontinuaram após o encerramento do programa, a autora ressalta que as práticas democráticas devem ser constantes, seja na realização de reuniões ou elaboração de documentos.

A decisão conjunta assegura visões diferentes, saberes individuais com foco numa solução de problema ou na busca de soluções inovadoras, nesse intuito a importância de conselhos que são colegiados deliberativos e comissões, segundo fundamenta Brito (2019, p. 60) “[...] Conselho Escolar, com essa prática, contribui para tornar as pessoas mais críticas, mais conscientes dos seus direitos de cidadania, podendo, assim, ampliar essa compreensão para outras situações do cotidiano, além de fortalecer a possibilidade de emancipação social”.

Nesse cenário passamos à análise dos artigos que foram selecionados junto ao *site* de periódicos da CAPES que tratam de formas de implementação de gestão democrática e participação por parte dos sujeitos envolvidos no contexto escolar, serão analisados quatro artigos que foram organizados no quadro abaixo.

Quadro 2 – Artigos obtidos junto ao *site* de periódicos da CAPES.

Periódico	Ano	Autor	Título
Revista Holos	2017	Maria de Fátima S. Melo, Sheila Beatriz S. Fernandes, Francisca de Fátima A. Oliveira	Federalismo, Descentralização e Municipalização: Desafios Das Políticas Públicas Para a Gestão Educacional.
Revista Exitus	2017	Daianny Madalena Costa	Projeto Político-Pedagógico: uma possibilidade de gestão democrática
Revista Exitus	2018	Luciene Amaral da Silva, Inalda Maria dos Santos	Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano
Revista de Gestão e Secretariado	2018	Ionara Dantas Estevam, Paula Francinete Araújo Batista, Nilton Soares Formiga	Gestão Democrática em Servidores do IFRN: Um Estudo das Representações Sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

O artigo de Melo, Fernandes e Oliveira (2017) discute o processo de descentralização e municipalização da educação. Os autores constataam que além dos desafios em termos de recursos financeiros escassos, capacitação e melhorias nas estruturas, permitiram ganhos aos municípios que puderam desenvolver seus sistemas de ensino, os gestores desenvolverem as propostas de ensino com a participação social, enfatizando a discussão em torno dos princípios da autonomia, democracia e descentralização do processo escolar.

O artigo de Costa (2018) constata que a participação na construção do Projeto Político Pedagógico caracteriza-se por ser primeiro passo, deve considerar as particularidades da instituição, sua identidade, precisa ser construído primando para ser ativo e permitir que além dos alunos se tornarem mais críticos possam em constante aprendizado melhorar suas ações democráticas, gerando no ambiente escolar uma mudança significativa de postura e uma melhoria na qualidade de vida e educação ofertada, a autora destaca a gestão como sendo uma parte desse contexto.

Contrário ao movimento democrático de eleição de diretores, a análise de Silva e Santos (2018) destaca, em seu artigo, a indicação de dirigentes escolares em três escolas no Estado de Alagoas. Ressaltam que a eleição de diretores não garante a execução das práticas democráticas, pois muitos dos eleitos defendem um discurso autoritário, conclui que o desinteresse do docente em assumir tal responsabilidade se atribui às condições precárias que as escolas se encontram, falta de recursos financeiros, defasagem no quadro de funcionários e professores, entre outros.

Em uma visão sistêmica a gestão educacional do IFRN (Instituto Federal do Rio Grande do Norte) se pauta em gestão democrática, crítica e dialética, conforme análise no artigo de Estevam, Batista e Formiga (2018), através de pesquisa realizada em três *campi* deste instituto perceberam que a representação social garantida em documentos institucionais pode se revelar mecânica e sem aprofundamento, sendo necessário uma maior divulgação e mudanças de ordem organizacionais para que a participação seja colaborativa e com propriedade de conhecimento para o estabelecimento de decisões sérias e coordenadas para o bom funcionamento da instituição e a busca de uma educação de qualidade.

Diante dos resultados obtidos percebe-se que as práticas democráticas devem acontecer da parte para o todo, depreende-se então a importância das políticas públicas estarem mais próximas ao cidadão, o que permite a participação dos diversos segmentos. A instituição precisa ser vista com suas especificidades conforme destaca Marcato (2017) e Brito (2019), e os participantes terem uma visão única dessa organização.

Quando se permite mudar a parte, nesse caso o educando, oferecer-lhe conhecimento, informações, permitir que participe nos processos administrativos, na tomada de decisões, a gestão facilita a aprendizagem e de forma prática ensina ao aluno a reagir frente aos obstáculos que surgirão.

Ao gestor é necessário ter propriedade de conhecimento da instituição, das relações humanas e desempenhar uma gestão da participação, a gestão escolar seja municipal, estadual ou federal é muito complexa demandando uma formação continuada conforme destacam Júnior (2018) e Massena (2018), pois é preciso atender uma série de formalizações impostas pelos órgãos superiores e de controle, sem menosprezar os problemas diários, corriqueiros, mas que dependendo do contexto tornam-se mais relevantes para a comunidade administrada.

Seja por exigências legais, mera formalidade ou transformação da realidade, percebe-se a existência de práticas democráticas como: escolha de gestores, criação de conselhos, participação social, bem como movimentos contrários ao processo democrático como indicação de diretores, inexistência de PPP e descontinuidade de programas de formação, conforme citam Silva e Santos (2018), Oliveira (2018), Brito (2019). Estas ações democráticas ou não estão inseridas no contexto escolar, nos mais diversos níveis e formas, cabe ao profissional da educação na função de gestor escolher um caminho traçado na democracia e participação, cumprindo assim a função educacional de transformar, de formar o indivíduo não somente para o trabalho ou ensinar-lhe regras básicas de sobrevivência, mas permitir o surgimento de um ser pensante capaz de entender os contextos e tomar decisões.

Considerações

Os espaços democráticos e a participação social são elementos de investigação presentes no ambiente escolar, embora existam diante da análise dos textos barreiras de ordem social e burocráticas a serem rompidas.

Percebeu-se que profissional da educação, no desempenho de suas funções como gestor, ao convidar os sujeitos da comunidade escolar para a participação sejam os alunos, pais, professores ou administrativo não está somente cumprindo uma pauta legal, mas deve criar condições e mostrar abertura para que estes participem com efetividade, promovendo situações em que haja um sentimento de pertencimento destes atores no desenvolvimento da ação proposta.

Ações como eleição de dirigentes escolares, participação da comunidade na elaboração de projetos político pedagógicos de cursos, a estruturação de colegiados sejam nos conselhos municipais escolares ou dentro das instituições, transparência nas atividades, equipe diretiva

estruturada, objetivos claros e bem definidos são recursos apontados nas pesquisas em análise, os quais o gestor poderá utilizar a fim de garantir uma gestão pautada na democracia, participação e principalmente na transformação social.

A revisão sistemática permitiu ter uma visão geral dos mecanismos democráticos, dos desafios contínuos para o rompimento com a centralização do poder e autoritarismo às vezes presente. Partindo do pressuposto que o exercício democrático deve ser diário, ininterrupto, que as formas existentes precisam ser melhoradas e outras estabelecidas. Sugere-se para pesquisas futuras instigar os profissionais que atuam na educação a refletirem sobre seu contexto, que busquem entender como tem se apresentado ou não a gestão em suas organizações educacionais e caso existam lacunas quanto ao envolvimento e participação da comunidade escolar, estas devem ser discutidas e repensadas, para que os encaminhamentos da equipe gestora possam ter engajamento em suas ações e no seu posicionamento, que se direcionem para ações efetivas e oportunizando a maior participação possível das equipes envolvidas na realização das atividades e bom funcionamento da escola, o que certamente irá refletir na formação de seus alunos.

Apoio e agradecimentos

Instituto Federal Goiano e Universidade Federal de Catalão

Referências

- Brito, K. C. C. F. (2019). *O programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares: um estudo no município de Palmas - TO*. Tese de Doutorado em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11612/1259>
- Ciavatta, M. A. (2012). A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. In G. Frigotto, M. Ciavatta, & M. Ramos (Orgs.), *Ensino médio integrado: concepção e contradições* (pp. 83-106). São Paulo: Cortez, 2012.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Costa, D. M. (2017). Projeto Político-Pedagógico: uma possibilidade de gestão democrática. *Revista Exitus*, v. 7, n. 1, p. 200. Recuperado em: <https://www.periodicos.capes.gov.br> DOI: <http://dx.doi.org/10.24065/201771D19>.
- Estevam, I. D., Batista, P. F. A., & Formiga, N. S. (2018). A Gestão Democrática em Servidores do IFRN: Um Estudo das Representações Sociais. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 2, 158–178. Recuperado de: <https://www.periodicos.capes.gov.br>. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.744>.
- Grützmacher, S. (2017). *A gestão democrática no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR) nos momentos de transformação de sua institucionalidade: de Escola Técnica Federal a Centro Federal, e de Centro Federal a Instituto Federal*. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6710>.
- Júnior, R. M. D. (2018). *Gestão democrática da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino de Alegrete/RS: concepções e práticas de gestores escolares*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal do Pampa, Jaguarão, RS, Brasil. Recuperado de: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/3324>.
- Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro 1996*. LDB: Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.
- Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25. Jun. 2014. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. rev. ampl. - São Paulo: Cortez.

- Marcato, C. T. (2017). *Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9355>.
- Massena, J. H. (2018). *Gestão escolar democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10183/178707>.
- Melo, M. de F. D. S., Fernandes, S. B. D. S., & Oliveira, F. F. A. (2017). Federalismo, Descentralização E Municipalização: Desafios Das Políticas Públicas Para a Gestão Educacional. *Holos*, v. 3, p. 51. Recuperado em: [em:https://www.periodicos.capes.gov.br](https://www.periodicos.capes.gov.br) DOI:10.15628/holos.5768.
- Oliveira, E. B. (2018). *O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e participação para uma escola estadual do Amazonas*. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação – Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6949>.
- Paro, V. H. (2012). *Administração escolar: introdução crítica*. 17, ed. rev. e ampl. ed. São Paulo: Cortez.
- Romanowski, J. P.; Ens, R. T. (2006). As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. *Diálogo Educacional*, Curitiba, v.6, n. 19, 37-50, set./dez. Recuperado de: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/24176>
- Schmitt, D. L. (2018). *A gestão escolar e as implicações nas ações didático-pedagógicas da sala de aula*. Dissertação de Mestrado em Educação nas Ciências, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, Brasil. Recuperado de: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/6102>.
- Serpa, A. D. S. (2018). *Planos de gestão escolar: nova estratégia de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, SC, Brasil. Recuperado de: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2233>.
- Silva, L. A., & Santos, I. M. (2018). Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano. *Revista Exitus*, Santarém/PA, Vol. 8, Nº 1, 34 - 58, JAN/ABR. DOI: <http://dx.doi.org/10.24065/2237-9460.2018v8n1ID389>.
- Souza, R. H. A. (2017). *A gestão e a democracia em uma escola pública no município de Dom Pedrito/RS: conflitos e possibilidades*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal do Pampa, Jaguarão, SP, Brasil. Recuperado de: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/2191>.
- Vargas, A. L. S. (2018). *A gestão democrática na escola municipal: O Conselho Escolar em questão*. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16223>.