

GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA ODS 4

Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos

Ângela Maria Vieira de Almeida

Co-orientadora: Profa. Dra. Suzana Lopes Salgado Ribeiro

Orientadora.: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila
(Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS)

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura, que integra uma pesquisa desenvolvida em nível de mestrado, cujo objetivo é compreender o processo de gestão participativa nas trajetórias de gestores escolares em escolas públicas de ensino fundamental no município de Fortaleza. A revisão de literatura buscou conhecer o panorama das pesquisas sobre a temática, por meio das publicações nacionais encontradas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O período abrangido pela revisão situa-se entre os anos de 2018 e 2023, sendo aplicado o descritor “gestão participativa e escolar”. A busca resultou em 86 (oitenta e seis) artigos e foram selecionados 11 (onze) artigos que buscavam compreender o processo de gestão participativa em escolas públicas. As informações encontradas permitiram a reflexão de que é a partir da relação entre escola e sociedade, que a noção de gestão participativa vai se solidificando, de que o gestor escolar precisa procurar coletivamente meios de promover a participação de todos os segmentos, estender os espaços escolares, ampliar os recursos de comunicação e a prática dos colegiados para a tomada de decisões coletivas e reconhecimento da formação. Assim, faz-se necessário que toda a equipe compartilhe intenções, valores e práticas em que os interesses grupais sejam direcionados e diversas pessoas possam assumir a liderança. Dessa forma, os resultados mostraram que a gestão participativa é um elemento-chave para o fortalecimento e desenvolvimento das escolas públicas, promovendo uma cultura de colaboração, transparência e engajamento de todos os envolvidos no processo educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar participativa; Formação docente; Escola pública

Introdução

Este trabalho integra uma dissertação, em desenvolvimento, em nível de Mestrado que procura investigar quais os acontecimentos que marcaram as trajetórias dos profissionais que estão na gestão escolar participativa

Para Sousa e Vidal (2020), Brindeiro e Muniz (2019), Santos, Prysbyciem e Bonez, (2020) certos fatores possuem correlação positiva a bons resultados

educacionais e inerentes a uma gestão participativa, tais como: a comunicação e diálogo sempre presentes; a valorização das perspectivas dos diferentes participantes; a construção de parcerias com toda a comunidade escolar; a presença do Conselho Escolar como um instrumento de compartilhar o poder de decisão; a participação ativa nos planejamentos escolares; o fortalecimento do Grêmio Estudantil possibilitando e fortalecendo preceitos democráticos e garantindo uma gestão participativa.

Em contrapartida, Santos, Prysbyciem e Bonez, (2020, p. 09 e 10) observaram que “A não socialização dos objetivos e das estratégias da equipe diretiva com toda a comunidade escolar”. Ou ainda, conforme enfatizam Sousa e Vidal (2020), que a hierarquia e a própria estrutura organizacional dificultam a participação e o poder de decisão.

Neste sentido, compreender a trajetória de vida dos gestores pode revelar sobre a identidade profissional na gestão participativa, expressa em atitudes exteriorizadas a partir do que foi elaborado em suas experiências de vida em diversos espaços e tempos.

Para atingir a esse objetivo da pesquisa inicialmente referida foi realizada uma revisão das publicações nacionais a gestão participativa escolar.

Neste processo, partiu-se de referenciais localizadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Posteriormente, ampliou-se para buscas na literatura em geral sobre Administração e Gestão Escolar.

Revisão da literatura

1. A gestão participativa escolar

O conceito de gestão tem origem no latim (*gero, gestum, gerere*) e significa, chamar para si, governar, conduzir e dirigir. Gestão no ambiente das organizações, pode ser entendida pela definição de administração (Brindeiro e Muniz, 2019 p. 03), isto é, um conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos para atingir o lugar comum.

As teorias administrativas surgiram no final do século XIX e início do século XX, fundamentadas no desenvolvimento das forças produtivas. Nessa época, surge o fortalecimento das ideias de Taylor e Ford, constituindo as principais referências no campo da gestão da produção e do trabalho em sua base econômica (Costa *et al.*, 2018).

O Estado, parte da superestrutura jurídica e política, não está alheio a essa dinâmica, ao contrário, está estruturado sob a relação de exploração estabelecida pelo capital, constituindo-se como um importante instrumento de dominação de classe. “Nesse sentido, a gestão do Estado se caracteriza por uma ordem administrativa burocrática orientada pela abordagem gerencial na Administração Pública” (Costa *et al.*, 2018, p. 29).

De acordo com Brindeiro e Muniz (2019, p. 03) essa “proximidade da administração empresarial com a administração escolar desde o início do século XX, trouxe para a escola uma concepção burocrática e tecnicista”.

Tendo como referência essas concepções, para que se compreenda os objetivos organizacionais e os aspectos gerenciais, precisa-se entender inicialmente o conceito de direção, já que esse princípio faz parte do conceito de gestão.

Libâneo *et al.*, (2012 p. 438 e 439) resumem o conceito de direção como sendo “ação do processo de tomada de decisão na organização, coordenando os trabalhos da melhor maneira possível”. A direção, segundo esses autores, é atributo da gestão, conduzindo as atividades das pessoas de modo a orientá-las segundo seus objetivos, alinhados aos objetivos institucionais. Afirma ainda que a gestão, de maneira geral, é uma atividade coletiva em que meios e procedimentos são mobilizados para atingir objetivos comuns, demandando capacidades e responsabilidades individuais e ações coordenadas, tendo como base a participação.

Para Lück (2009) gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica da escola aprimorado com as diretrizes e políticas educacionais públicas e comprometido com os princípios da democracia. Assim sendo deve-se entender gestão como a representação de novas ideias a partir da dinâmica das relações envolvendo aspectos gerenciais e técnico administrativo.

Dentro dessa conjuntura, há ainda a gestão que ocorre no interior dos estabelecimentos de ensino, ou seja, feita no cotidiano de cada escola, denominada gestão escolar. Nesse espaço o trabalho escolar conta com a orientação e o

acompanhamento de gestores escolares, tanto no âmbito administrativo como na organização do trabalho pedagógico.

Sousa e Vidal, (2020) questionam aspectos relacionados à gestão escolar numa perspectiva que vai além de administrar sistemas ou escolas. Trata-se de um processo político coletivo que envolve princípios claros de democracia, de direitos humanos e, é claro, do conceito de participação.

Lück (2009) ainda afirma que: uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. “O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual” (Lück, 2009, p.18).

A superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar (Lück, 2009).

Ainda, na concepção de Lück (2009, p.71) “a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia” e “envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e seu processo como um todo, pela ação coletiva”. O que se pode extrair é que a partir dessa constituição participativa de responsabilidade social criem-se condições favoráveis para um ambiente educativo mais autônomo, de participação, de partilha, de acompanhamento e avaliação, em que todos os processos participativos sejam orientados para desenvolver e melhorar os resultados educacionais.

Segundo Skrsypcsak e Schmitd (2018), a gestão democrática promove a descentralização do trabalho da gestão e também promove a ação conjunta pensada e elaborada a partir da visão da equipe, tanto dentro da escola, como com os sistemas

educacionais. Dentre as concepções teóricas da organização e gestão escolar, considera-se a concepção participativa a que defende envolvimento e articulações realmente efetivos e diretos entre os atores da escola e da gestão escolar.

Neste sentido, os gestores precisam incorporar princípios básicos de participação em sua atuação escolar a fim de haver um diálogo interdependente com os sujeitos envolvidos. Santos, Prysbyciem e Bonez, (2020, p.04) trazem à tona a ideia de que ao assumirem o posto de gestor, “esses profissionais também desenvolvem o exercício da liderança de forma a agregar habilidades e competências que contribuem com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar e com a função social da escola”.

Em outras palavras, o trabalho do gestor escolar, segundo Lück (2009, p. 75), “se assenta sobre sua capacidade de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas”. Por conseguinte, esse gestor deve ser aberto a inovações, a iniciativas que possam vir a melhorar o funcionamento da escola, considerando que “Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos” (Libâneo *et al.*, 2012 p. 530).

Acredita-se, portanto, que esses gestores serão articuladores que irão inspirar colaboradores, não só com novos conceitos, habilidades ou atitudes, mas que integrarão objetivos, ações e resultados na construção de um espaço de ensino-aprendizagem mais ressignificado, envolvendo os demais participantes da gestão, professores, alunos, pais e demais educadores.

Então, é a partir da relação entre escola e sociedade, que a noção de gestão participativa vai se solidificando. Ações pedagógicas vão se implantando com a participação dos profissionais tanto no planejamento, como no acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos. Em suma, é preciso que a equipe compartilhe intenções, valores e práticas em que os interesses grupais sejam direcionados e diversas pessoas possam assumir a liderança.

Assim, a democratização das relações existentes na escola implica na participação do saber e, conseqüentemente, na construção da autonomia e da identidade da escola, pautada na transformação social (Srkrsypcsak ; Schmitd, 2018).

No entanto, pesquisadores como Vieira, Will e Lima (2020) relatam que, em algumas instituições escolares se percebe a falta de orientação de como aplicar

efetivamente a gestão participativa. Percebe-se ainda a fragmentação das tarefas e a permanência do controle hierárquico e centralizado, sendo necessário incorporar o diálogo e a reflexão sobre o coletivo escolar. Aponta-se, ainda, a necessidade de se construir espaços organizados e participativos onde todos possam ser ouvidos e respeitados para que a compreensão de todo o processo possa ser entendida e discutida com a comunidade escolar.

Método

O percurso metodológico trilhado para a busca por publicações sobre o tema foi realizado no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em maio de 2023, mediante o descritor “gestão participativa e escolar”. A busca resultou em 86 artigos, selecionados mediante os seguintes filtros de busca: artigos, revisados por pares, publicados entre 2018 e 2023, em qualquer idioma.

Após a leitura dos títulos foram excluídos 20 (vinte) artigos por não incluírem o termo gestão participativa escolar. Também foram excluídos 10 (dez) artigos que se repetiam. Ao final dessa etapa, foram selecionados 56 (cinquenta e seis) artigos. Com a leitura e análise dos resumos, foram excluídos 16 (dezesesseis), pois estavam fora do escopo da pesquisa, já que se ancoravam em questões ligadas à gestão ambiental, ou a educação de jovens e adultos e a teorias como a de “stakeholders” sendo, desta forma, selecionados 40 (quarenta) artigos para leitura integral dos textos.

Após a leitura integral dos textos, foram selecionados os que buscavam compreender o processo de gestão participativa em escolas públicas, sendo selecionados 11 (onze), os quais apresentamos na seção a seguir.

Resultados e Discussão

Apresentam-se a seguir, no Quadro 1, os autores, os títulos dos artigos selecionados, assim como o ano e revistas em que foram publicados.

Quadro 1 – Publicação de Artigos Sobre Gestão Participativa Escolar no período de 2018 a 2023

AUTOR	TÍTULO	ANO	REVISTA
-------	--------	-----	---------

Da Costa, Larissa Dayane Soares et al.	Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar.	2018	Revista de Divulgação Científica Sena Aires
FERNANDEZ, Gilne Gardesani; MACHADO, Cristiane.	Planejamento docente no contexto de uma gestão municipal democrática	2018	@mbienteeducação
LIMA, Adriana Pinto; ACOSTA, Juan Pablo Weschollek	Gestão Democrática Participativa: Estudo de Caso no Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Barão de Aracati no Período de 2012 a 2014	2019	Revista De Psicologia
SILVA, Marcia dos Santos Porto da et al.	A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina.	2020	Thema
SOUSA, Esmeraldina Januário de; VIDAL, Eloisa Maia	Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar.	2020	Roteiro
BANDEIRA, Marconde Ávila; OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro; DE OLIVEIRA MILÉO, Irlanda do Socorro	A eleição direta de diretor escolar: desafios na gestão democrática no município de Medicilândia - Pará	2020	Política e Gestão educacional.
SOARES, T.M.; FERNANDES, N. da S.; NÓBREGA, M. C.; MELO, M. F. P. da C.	A Gestão escolar e o IDEB da escola. Pesquisa e Debate em Educação	2020	Pesquisa e Debate em Educação
SANTOS, Wilson da Silva	Reflexões históricas e sociológicas para a gestão democrática da escola no Brasil	2020	Revista online de Política e Gestão Educacional
MENEZES, Kelly Maria Gomes; DO NASCIMENTO, Jhessyca Castro.	A Gestão Escolar participativa na construção de um projeto sociopedagógico atribuído aos representantes de turma	2021	Conhecimento & Diversidade
BATISTA, Neusa Chaves	Discurso da gestão escolar democrática em uma política de avaliação participativa.	2022	Estudos em Avaliação Educacional
FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli.	A gestão democrática da escola pública brasileira: Uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar	2022	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação.

Fonte: Portal de Periódicos Capes – dados selecionados e organizados pelas autoras

Sousa e Vidal (2020) discutiram em seus estudos como os professores possuem uma visão positiva sobre a gestão escolar na dimensão pedagógica, administrativa e nas relações interpessoais, no entanto, quando foram analisadas

respostas de diretores e professores a uma mesma questão, os resultados são discrepantes, apontando para a necessidade de investigar tais contradições.

Autores como Silva, Otani, Kuel, (2020) e Costa, Pessoni, Filho, Santos, Queiroz e Araújo (2018), Sousa e Vidal (2020) defenderam que a gestão participativa só se efetivará se houver a participação da sociedade através de mecanismos institucionais. Pontuaram também que os gestores escolares necessitam de uma formação específica e contínua para garantir seu bom desempenho escolar. Identificaram também as dificuldades encontradas pelos gestores na consolidação de uma gestão participativa, como a falta de um esforço coletivo.

Para que a gestão democrática participativa funcione de maneira eficaz, é importante a participação efetiva dos familiares dos alunos e da comunidade local. Silva, Otani, Kuel, (2020) reforçaram que a abertura, por parte do gestor, em busca de parcerias junto à comunidade escolar requer amadurecimento democrático, conhecimento da comunidade da qual a escola pertence e a busca de uma comunicação efetiva para que esta participação realmente aconteça de verdade. Com isto, a resolução diária dos problemas e decisões escolares podem ser auxiliados por parceiros das instituições, familiares e comunidade local.

Ao mesmo tempo em que se fala em Gestão Democrática, se percebe que as escolas não têm conseguido organizar a gestão pelos princípios da democracia devido à falta de conhecimento dos profissionais das unidades escolares. Silva, Otani, Kuel, (2020) destacaram ainda o papel social que a escola representa neste contexto, partindo do princípio de que ela deve preparar o aluno como cidadão crítico, participativo e agente transformador, onde a gestão proporcionará a todos os envolvidos no processo educativo, a participação direta e democrática na administração da unidade escolar.

Assim, os autores Silva, Otani, Kuel, (2020) sustentaram que é importante focar na formação continuada dos profissionais de ensino, tendo como objetivo geral verificar a gestão democrática e a formação continuada dos profissionais de ensino.

Um ponto crucial citado em Fernandez e Machado, (2018) girou em torno das capacitações com a gestão escolar, professores e colaboradores. A pesquisa foi realizada com professores do ensino fundamental da rede municipal de ensino de Santo André (SP) e incluía a compreensão dos professores sobre o sentido do

planejamento, os usos dos instrumentos de planejamento coletivos e específicos, e a contribuição desses instrumentos para as práticas de ensino e aprendizagem.

No entendimento de Fernandez e Machado, (2018), a implementação de práticas reflexivas sobre o planejamento em Santo André teve início em 1989 quando o Partido dos Trabalhadores (PT) assumiu, pela primeira vez, o governo municipal e promoveu a instalação da gestão democrática na educação municipal. E que até 2016 a política educacional de Santo André tinha como compromisso central uma educação pública de qualidade social e democrática, tendo como princípios norteadores as diretrizes: qualidade social da educação, valorização dos profissionais da educação, gestão democrática e democratização do acesso e condições de permanência.

A partir desta conjuntura, esses autores concluíram que apesar de muito esforço há pouco envolvimento da equipe gestora, com os professores e com os colaboradores na gestão das escolas observadas, já que, embora os professores afirmassem que o processo de planejamento é participativo, eles também indicavam que nem sempre é coletivo. Informaram ainda que não há socialização dos objetivos e estratégias. A pesquisa de Fernandez e Machado, (2018) também sugeriu que não foi possível entender claramente se e como ocorre a participação dos demais membros da comunidade escolar (funcionários, pais, alunos) nos processos de planejamento.

Os pesquisadores apontaram também que a Secretaria de Educação de Santo André valorizava o planejamento como um processo que deveria aperfeiçoar as dinâmicas e fluxos de gestão e acompanhamento das questões emergentes em cada sala de aula. No entanto, a pesquisa sugeriu que essa valorização ainda não se traduz em práticas efetivas de envolvimento e colaboração entre gestores e professores.

Costa *et al.* (2018) trataram sobre a importância e a necessidade das formas de organização da gestão escolar. Realizaram estudo qualitativo com análise do Projeto Político Pedagógico, observações de campo na escola pesquisada e entrevista com a diretora e professora. Localizaram categorias que possibilitaram compreender como os processos de organização e gestão da escola tem se materializado em seu contexto real e principalmente no que se refere aos processos de democratização das relações de hierarquia, funções e atividades.

Tendo como pressuposto a legislação brasileira que regulamenta a educação e considera a gestão democrática escolar como um direito garantido, cabendo às instituições subnacionais a sua operacionalização, Fernandes e Kerbauy (2022), Sousa e Vidal (2020) e Batista (2022) questionaram aspectos relacionados à gestão escolar tendo como referência entendimentos sobre a gestão democrática e participativa. Utilizaram algumas questões presentes nos questionários contextuais do Diretor e do Professor do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2017, tendo como recorte também a rede municipal de Fortaleza, capital do Ceará.

No que se refere à escolha dos gestores da rede pública municipal de Fortaleza, os dados nos estudos de Sousa e Vidal (2020), mostraram que 66,8% assumiram por meio de processo seletivo, 20,1% afirmaram ter se submetido a processo seletivo seguido de indicação, e 9,4% afirmaram ter assumido o cargo por meio de concurso público. Considerando que não existe a modalidade de concurso público para ocupação de cargo de direção escolar, os que indicaram essa resposta estão se referindo à seleção pública estabelecida na legislação, embora a Lei n. 13.005/2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação 2014–2024, preveja na meta 19 “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]”. (BRASIL, 2014).

O que se observou, ainda apoiado nos autores Sousa e Vidal (2020), é que a dimensão pedagógica tem ocupado mais tempo na agenda dos diretores (94,7%), fato que pode estar associado à implementação de uma política apoiada em avaliação de larga escala aplicada anualmente e de forma censitária a partir de testes de Língua Portuguesa e de Matemática a alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental. Esse modelo, implementado pelo governo do Estado do Ceará tem induzido as redes municipais de ensino a alinharem suas políticas educacionais aos interesses do estado.

Batista (2022) lembrou que, em 1996, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) foi elaborada em um contexto de disputa político-ideológica, e regulamentou o princípio de gestão democrática do ensino público,

estabelecendo que os sistemas de ensino definiriam as normas para a sua implantação de acordo com as peculiaridades locais (art. 14), indicando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (inciso I), bem como da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalente (inciso II). (BRASIL, 1996).

Segundo a perspectiva de Batista (2022), a lógica neoliberal desponta como uma política de regulação do Estado que produz um modo de ser e viver em sociedade que vai muito além das políticas de governo. Trata-se de uma construção discursiva que desempenha papel determinante na implantação das reformas estatais (reforma da previdência, reforma trabalhista, reforma da educação, etc.) como necessidade vital, como inevitável parte da globalização e da necessária competência para disputar posições no mercado internacional e numa sociedade cada vez mais baseada no conhecimento. A esse diagnóstico neoliberal se impõem respostas e soluções gerencialistas.

Sob essa perspectiva gerencialista, Batista (2022) reforçava que as decisões sobre os assuntos escolares se concentravam na figura do gestor. A autora confrontava, portanto, com o modo de gerir democrático, emanado do princípio constitucional de gestão democrática do ensino público, que exigiria a participação de todos os atores escolares nos processos de tomada de decisões.

Bandeira, Monteiro e Miléo (2020) abordaram discussões sobre a gestão escolar e a eleição direta de diretores e sua relação com a democratização no processo de tomada de decisões, buscando refletir como se constitui o processo de eleição de diretor realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Abraham Lincoln da rede de ensino de Medicilândia-Pará, e em que medida esse mecanismo tem favorecido a participação da comunidade escolar local nos processos decisórios da gestão escolar

Com o intuito de refletir sobre a gestão democrática participativa, estabelecendo uma análise minuciosa sobre os aspectos mais relevantes dessa forma de gerir as escolas em consonância com o processo de construção de uma sociedade mais democrática e participativa, o artigo de Lima e Acosta (2019) centrou-se na atuação do Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Barão de Aracati, por entender que este colegiado traz em si mesmo a essência da gestão democrática participativa, pois agrega em sua composição a participação efetiva de seus membros.

O artigo de Menezes e Nascimento (2021) buscou compreender a participação da gestão escolar na construção de uma autonomia sócio escolar, tendo como parâmetro que a democratização da educação reflete diretamente na sua estrutura organizacional, construindo assim um acentuado movimento de descentralização dos cargos organizacionais com a distribuição na divisão de tarefas.

As autoras relataram que diante do processo de descentralização de poder nas instituições de ensino, a construção de um clima organizacional positivo tem sido o meio que a gestão escolar encontrou para alcançar a satisfação das pessoas (estudantes, professores, funcionários, pais e comunidade) que compõem as interações e as interdependências da organização de ensino.

Esse processo de descentralização, citado por Menezes e Nascimento (2021), faz oposição ao termo autoritarismo, isto é, o termo descentralização está ligado ao comportamento da gestão escolar de estímulo à participação da comunidade escolar na construção e no desempenho das atividades institucionais. O autoritarismo se opõe à democracia, onde o poder é descentralizado e a participação da comunidade é incentivada.

Soares *et al.* (2020) sintetizaram em seus estudos características da liderança mais associadas ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), como apoiar os estudantes com dificuldades, parceria com pais e professores, mas também discutiram os desafios e limitações do uso do IDEB como único indicador de qualidade educacional, destacando a necessidade de uma abordagem mais holística que considere diversos aspectos do ambiente escolar.

Santos (2020) ainda discutiu reflexões históricas e sociológicas para uma gestão democrática da escola no Brasil e analisou a gestão escolar como um processo integrado na superestrutura do Estado, como um fenômeno educativo que pode estar voltado, ou não, aos interesses das classes populares.

As considerações das publicações revisadas permitem a reflexão de que a concepção da gestão participativa escolar é um fenômeno marcado por contradições, complexidades e heterogeneidade e é importante uma abordagem abrangente e sensível às diferentes dimensões envolvidas na administração e organização das escolas e que o caminho para sua efetivação está ocorrendo na efervescência do processo de democratização do ensino no Brasil, há muito legitimado pela Constituição Federal.

Esses pontos indicam que apesar de haver um reconhecimento da importância da formação, do planejamento, da participação, faz-se necessário um clima organizacional positivo, o que contribui para a autonomia, uma atuação efetiva do Conselho Escolar, a descentralização dos controles, uma construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, da avaliação e de acompanhamento.

Por consequência, o gestor deverá procurar coletivamente meios de promover a participação de todos os segmentos, estender os espaços e recursos de comunicação e a prática dos colegiados para a tomada de decisões coletivas, enfim possuir um envolvimento mais colaborativo entre gestores, professores e outros colaboradores.

Considerações finais

A concepção de gestão participativa representou o embasamento dessa revisão, portanto, ao analisarmos as publicações selecionadas, constatou-se que alguns dos limitadores significativos da gestão participativa é a não socialização dos objetivos e estratégias, em outras palavras, a falta de comunicação clara; é a ausência de um esforço coletivo entre os membros da equipe escolar; bem como a hierarquia e a estrutura organizacional da escola.

Dentre os elementos facilitadores de uma gestão participativa, mencionados pelos autores das publicações, constatou-se o clima organizacional positivo, a atuação efetiva do Conselho Escolar e a Construção Coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Com base nas considerações de Santos (2020), a gestão colegiada pode viabilizar uma prática pedagógica viável às necessidades das camadas populares ao permitir a participação de toda a comunidade escolar nos âmbitos consultivo, normativo e deliberativo. Dessa forma, o esforço coletivo de todos os segmentos poderá ser considerado reforçado, consolidando uma real contribuição rumo ao objetivo central da educação escolar.

Por esse ponto de vista, para que a gestão se consolide participativa, sua prática tem que ser coletiva, em outras palavras, o Projeto Político Pedagógico deve orientar a ação dos profissionais, permitindo uma crítica à realidade, avaliando e transformando-a, deve explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos,

o tipo de organização, as formas de implementação e a avaliação da escola, ocasionando um processo de discussão e ajustes permanentes, esse projeto vai ao encontro da gestão participativa, adquirindo autonomia e delineando assim sua identidade.

Referências

ALVES, J.S. de SÁ, M.A.A. dos S. Gestores escolares: incidentes críticos nas trajetórias profissionais de gestores escolares. São Paulo, **REVEDUC**, v.9, n.3. p.321-341, 2015.

BANDEIRA, M. A; MONTEIRO O., N. C.; MILÉO, I. do S. de O. A eleição direta de diretor escolar: desafios na gestão democrática no município de Medicilândia – Pará. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara**, v. 24, n. 2, p. 448–477, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13609>. Acesso em: 18 abr. 2024.

BATISTA, N. C. Políticas públicas para a gestão democrática da educação básica: um estudo do Programa Nacional de Formação de Conselheiros Municipais de Educação. Jundiaí: **Paco Editorial**, v., n. , 2013.

BATISTA, N. C. Discurso da gestão escolar democrática em uma política de avaliação participativa. **Estudos Em Avaliação Educacional** (Impresso) 33p. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal — Secretaria Especial da Editoração e publicações, 2008.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, ano 134, n. 248, p. 1-9, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 agosto 2023.

BRASIL. Lei nº 13.005/2014, de 25 de junho de 2014. Aprova o plano nacional de educação-PNE. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 120-A, p. 1-8, 26 de junho de 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 15 agosto 2023.

BRASIL. Ministério da Educação; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2021**. Brasília: MEC; INEP, 2022. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BRINDEIRO, F. O. da S.; MUNIZ, A.M.V. Gestão democrática: uma abordagem na escola maria viviane benevides gouveia, (fortaleza – ceará). Anais VI CONEDU Campina Grande, **Realize Editora**, 2019. Disponível em:

<<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/60665>>. Acesso em: 22/05/2024 20:17

BRITO, R. de O; SIVERES, L; CUNHA, C. da. O uso de indicadores para a avaliação qualitativa de projetos educativos socioambientais: a gestão participativa no ambiente escolar. **Ensaio: Avaliação e políticas públicas**. vol. 27, nº 104 p.610-630, 2019.

COSTA, L. D. S. da; PESSONI, L. M. de L.; FILHO, I. M. de M.; SANTOS, C. C. T; QUEIROZ, H. A. de; ARAUJO, L. M. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Revista**, v.7, n. 3, p. 214 - 27, 2018.

FERNANDES, J. M.; KERBAUY, M. T. A gestão democrática da escola pública brasileira: Uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2972–2986, 2022.

FERNANDEZ, G. G.; MACHADO, C. Planejamento docente no contexto de uma gestão municipal democrática. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 345–361, 2018. Disponível em:

<https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/532>.

Acesso em: 12 abr. 2023.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2012.

LIBÂNEO, J.C; OLIVEIRA, J. R. de; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo,

2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/12372-Heloisa-luck-dimensoes-da-gestaoescolar-e-suas-competencias.html>> Acesso em 30 julho 2024.

LIMA, A. P; ACOSTA, J. P. W. Gestão democrática participativa: estudo de caso no Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Barão de Aracati no período de 2012 a 2014. **Revista de Psicologia**, p. 818 - 46, 2019.

MENEZES, K. M. G; NASCIMENTO, J. C. do. A gestão escolar participativa na construção de um projeto sociopedagógico atribuído aos representantes de turma. **Conhecimento & Diversidade**, vol. 13, p. 94-115, 2021.

SANTOS, A. P. dos; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p1-16, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 21 abril. 2024.

SANTOS, W.S. Reflexões históricas e sociológicas para uma gestão democrática da escola no Brasil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**. Araraquara, v.24, n 3, p. 1333-1349, set.dez.2020.

SOARES, T. M.; FERNANDES, N. da S.; NÓBREGA, M. C.; MELO, M. F. P. da C. A gestão escolar e o IDEB da escola. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 38–56, 2020.

SOUSA, E. J. de.; VIDAL, E. M. Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar. **Roteiro**, [S. l.], v. 45, p. 1–28, 2020.

SILVA, M. dos S. P. da; OTANI, N; KRUEL, M. A Gestão Democrática Participativa nas Escolas e a Formação dos Profissionais de Ensino da Rede Estadual de Santa Catarina. **Revista Thema**, v.17, n. 3, 2020.

SILVA, N. R. G. Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 5, n. 6, p. 91-106, 2009. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/590>. Acesso em: 21 abril. 2024.

SKSYPCSAK, D. SCHMITD, C.L. Princípio democrático e participativo na gestão escolar. **Revista Missioneira**, Santo Ângelo, v.20, n.1, p. 57-76, 2018.

VIEIRA, F. J.; WILL, E. M. A.; LIMA, L. C. de. Gestão Democrática e participativa: horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos. **Revista Didática Sistêmica**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 83–94, 2020. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/redsis/article/view/8721>. Acesso em: 22 maio. 2024.