



— III SEMINÁRIO DE —  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
E TECNOLÓGICA



# GESTÃO ESCOLAR PARA UMA FORMAÇÃO INTEGRAL DISCENTE: CONTEXTOS E POSSIBILIDADES

**Luana Luiza de Souza Borges**

**Orientador: Marcos Fernandes-Sobrinho**

**Cínthia Maria Felício**

**Instituição: ProfEPT/IF Goiano**

**Email: [luana.borges@ifgoiano.edu.br](mailto:luana.borges@ifgoiano.edu.br)**

- **Objetivo Geral**

Analisar como tem sido a gestão escolar nos diferentes espaços educacionais e discutir aspectos que podem contribuir para a formação integral dos alunos.

## Metodologia:

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa em produções científicas e acadêmicas junto à BDTD e *site* de periódicos da CAPES (10/2019), tendo como descritores “gestão escolar” “democracia participação” nos últimos três anos, com a finalidade de entender como o tema se apresenta. A fundamentação teórica é baseada em Paro (2012); Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Ciavatta (2012).

## **Fundamentação teórica:**

### **Gestão democrática e a participação previsão documentos legais:**

- “[...] ensino público deve pautar-se na a gestão democrática” (BRASIL, 1988).
- PNE 2014-2024, determina diretrizes, metas e estratégias para as políticas educacionais/meta 19 a importância de efetivação da gestão democrática.
- (LDB) reforça como finalidade da educação nacional o pleno desenvolvimento do educando, que este esteja preparado para exercer a cidadania e qualificação para o trabalho.
- Participação comunidade escolar PPP, Conselhos escolares .

## Fundamentação teórica:

### Concepções Gestão Escolar Libâneo, Oliveira e Toschi (2012)

#### Concepção Técnico-Científica

- hierarquia de cargos e funções,
- divisão de tarefas, poder,
- centralizado no diretor,
- comunicação linear com ênfase nos métodos e práticas da gestão empresarial.

#### Concepção Autogestionária

- descentralização da direção e participação igualitária entre os membros,
- tende a não aceitar formas sistematizadas como normas e regulamentos.

## Fundamentação teórica:

Concepção Interpretativa

- contrapõe-se à rigidez das normas e baseia-se nas intenções e interações das pessoas, nas percepções subjetivas.

Concepção Democrático-Participativa

- Combina 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.

- A gestão participativa é uma forma de exercício democrático de gestão.
- Melhor atende interesses da coletividade.
- Deve centralizar nas especificidades escolares, nos objetivos, finalidade dessa organização, natureza da coisa administrada (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; PARO, 2012).



— III SEMINÁRIO DE —  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
E TECNOLÓGICA



“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” (CIAVATTA, 2012, p. 85).



## Resultados e discussões

| Títulos   | Contextos   | Possibilidades   |
|---|---|--|
| 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. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisa se houve práticas democráticas nos momentos de transformação do IFRR.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>tentativas de progressão democráticas nas normas institucionais como o (PDI)</li> <li>a criação do Conselho Superior, comissões para elencar atribuições e caixinhas de sugestões.</li> <li>escolha de dirigentes</li> <li>necessidade de ampliação do processo de gestão democrática.</li> </ul> |
| Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ancorada nos princípios democráticos estabelecidos, aspectos peculiares à escola, como autonomia, transparência, pluralidade e, claro, a participação.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Em sua abordagem teórica constata uma aproximação da democracia e participação</li> <li>eleição de gestores, colegialidade e assegurar direito de participação.</li> </ul>  |
| A gestão e a democracia em uma escola pública no município de Dom Pedrito/RS: conflitos e possibilidades.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Destaca a necessidade de rompimento com a centralização do poder</li> <li>relata as dificuldades enfrentadas por parte da gestão da escolar em dificultar o andamento da pesquisa.</li> </ul>   |

| Títulos   | Contextos   | Possibilidades   |
|---|---|--|
| <p>O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e participação para uma escola estadual do Amazonas.</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa parte da inexistência de um Plano Político Pedagógico em uma escola estadual no Amazonas</li> <li>• 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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• romper com as formas de gestão autoritárias e burocratizadas.</li> <li>• constata que o nível de participação e democracia ainda são primários,</li> </ul>                               |
| <p>Gestão escolar democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar dados do senso escolar, programas e informações em sites de governo, e questionário da Avaliação Nacional do Rendimento Escolar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• as escolas cumprem a legislação do sentido da gestão democrática, mas que isso não significa que sejam democráticas,</li> <li>• problemas como sucateamento das escolas, desprestígio da profissão, tempo de trabalho insuficiente para as funções de planejamento escolar.</li> <li>• necessidade de uma formação continuada dos gestores, ações contextualizadas com o desenvolvimento de uma escola mais crítica e democrática.</li> </ul> |

| Títulos   | Contextos  | Possibilidades  |
|---|--|---|
| <p>Gestão democrática da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino de Alegrete/RS: concepções e práticas de gestores escolares.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolveu uma pesquisa-ação</li> <li>• Intervenções por rodas de conversa em processos de formação de gestores em escolas municipais.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• alerta a gestão mantenedora para a necessidade de formação continuada desses profissionais.</li> </ul> |
| <p>A gestão escolar e as implicações nas ações didático-pedagógicas da sala de aula.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constata que a gestão democrática se efetiva quando os sujeitos se comprometem, quando há o sentimento de pertencimento, na qual os sujeitos buscam objetivos comuns.</li> </ul>   |
| <p>Planos de gestão escolar: nova estratégia de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa constitui-se na análise de Planos de Gestão Escolar apresentados por candidatos a gestor nas escolas estaduais do Estado de Santa Catarina</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>                                       |

| <b>Títulos</b>   | <b>Contextos</b>  | <b>Possibilidades</b>  |
|--|---|--|
| <p>A gestão democrática na escola municipal: O Conselho Escolar em questão.</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pesquisa de Vargas consiste na análise dos Conselhos Escolares no município de Alegrete/RS.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Os conselhos enfrentam a falta de efetividade na participação ao considerar que a responsabilidade pelas decisões é do todo participante.</li> <li>Qualificação adequada dos membros, o que lhes permitiria ter uma visão crítica da realidade</li> </ul> |
| <p>O programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares: um estudo no município de Palmas – TO.</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise da implantação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) no município de Palmas-TO</li> <li>As escolas e conselheiros tiveram acesso às discussões e cursos de formação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Com o programa os debates acerca de democracia representativa e participação se acentuaram.</li> <li>As ações descontinuaram após o encerramento do programa</li> <li>Conselho Escolar possibilita emancipação social.</li> </ul>                         |
| <p>Planos de gestão escolar: nova estratégia de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa constitui-se na análise de Planos de Gestão Escolar apresentados por candidatos a gestor nas escolas estaduais do Estado de Santa Catarina</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>        |

| Títulos   | Contextos   | Possibilidades  |
|---|---|---|
| Federalismo, Descentralização e Municipalização: Desafios Das Políticas Públicas Para a Gestão Educacional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discute o processo de descentralização e municipalização da educação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios em termos de recursos financeiros escassos, capacitação e melhorias nas estruturas</li> <li>• Permitiram ganhos aos municípios que puderam desenvolver seus sistemas de ensino.</li> <li>• os gestores desenvolverem as propostas de ensino com a participação social, princípios da autonomia, democracia e descentralização do processo escolar.</li> </ul> |
| Projeto Político-Pedagógico: uma possibilidade de gestão democrática.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação na construção do Projeto Político Pedagógico é uma parte do contexto democrático.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve considerar as particularidades da instituição, sua identidade, PPP primando para ser ativo e permitir que além dos alunos se tornarem mais críticos possam em constante aprendizado melhorar suas ações democráticas.</li> </ul>  |
| Limites e desafios da gestão democrática na escola pública: um estudo a partir do sertão alagoano.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrário ao movimento democrático de eleição de diretores, destaca em seu artigo a indicação de dirigentes escolares em três escolas no Estado de Alagoas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A eleição de diretores não garante a execução das práticas democráticas, pois muitos dos eleitos defendem um discurso autoritário.</li> <li>• Escolas se encontram em condições precárias, falta de recursos financeiros, defasagem no quadro de funcionários e professores.</li> </ul>  |

## **Considerações finais**

- Os espaços democráticos e a participação social são elementos de investigação;
- Existem práticas 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/maioria finalidade de atender à legislação.
- Mas observa-se barreiras de ordem social e burocrática, centralização de poder e autoritarismo.

- Comunidade escolar espera que o gestor crie condições para a participação efetiva,
- Sendo necessário um engajamento por parte dos sujeitos,
- Práticas democráticas e participativas são exercícios diários, sugere-se refletir no contexto escolar no qual estamos inseridos a fim de repensar ações e criar iniciativas que contribuam para formação integral discente.

## Referências:

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988., OUT 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: out. 2019.

\_\_\_\_\_. 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 16 out. 2019.

\_\_\_\_\_. 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em: 16 out. 2019.





— III SEMINÁRIO DE —  
**EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
E TECNOLÓGICA**



CIAVATTA, M. A. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. In G. Frigotto, M. Ciavatta, & M. Ramos (Orgs.) – 3. ed., **Ensino médio integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez, 2012. p.(83-106).

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. ampl. - São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 17, ed. rev. e ampl. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v.6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006.

Obrigada pela atenção!