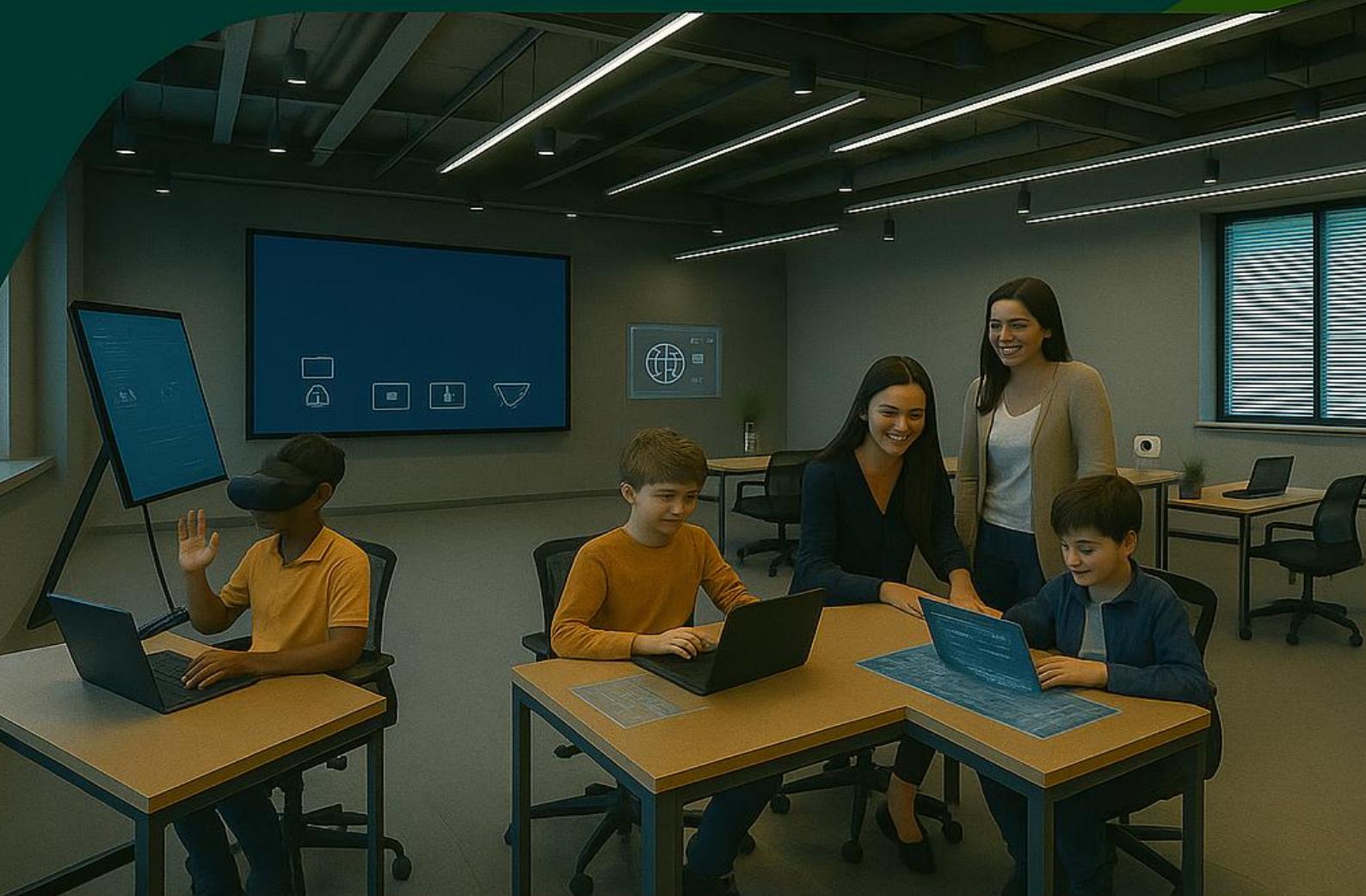


Aline Simonassi dos Santos de Freitas

GESTÃO DEMOCRÁTICA E META 19.2 DO PNE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TRABALHO COLABORATIVO ESCOLAR



Aline Simonassi dos Santos de Freitas

GESTÃO DEMOCRÁTICA E META 19.2 DO PNE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TRABALHO COLABORATIVO ESCOLAR



© 2025 – Editora MultiAtual

www.editoramultiatual.com.br

editoramultiatual@gmail.com

Autora

Aline Simonassi dos Santos de Freitas

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/MultiAtual

Revisão: A autora

Conselho Editorial

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Silvana Maria Aparecida Viana Santos, Must University, MUST

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Ricald Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gestão Democrática e Meta 19.2 do PNE: Desafios e oportunidades para o trabalho colaborativo escolar
F866g / Aline Simonassi dos Santos de Freitas. – Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2025. 84 p. : il.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-6009-209-9
DOI: 10.29327/5645223

1. Educação. 2. Administração escolar. 3. Planejamento e avaliação do ensino. I. Freitas, Aline Simonassi dos Santos de. II. Título.

CDD: 371.2
CDU: 37

Os conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de sua autora.

Downloads podem ser feitos com créditos à autora. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora MultiAtual
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
www.editoramultiatual.com.br
editoramultiatual@gmail.com

Formiga - MG

Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://www.editoramultiatual.com.br/2025/08/gestao-democratica-e-meta-192-do-pne.html>



**GESTÃO DEMOCRÁTICA E META 19.2 DO PNE:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TRABALHO
COLABORATIVO ESCOLAR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E META 19.2 DO PNE:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TRABALHO COLABORATIVO
ESCOLAR**

Aline Simonassi dos Santos de Freitas

Orientadora:
Dra. María de los Ángeles Arias Guevara

*Obra baseada na
Dissertação para a obtenção do grau de:
Mestre em Educação, Especialista em Formação de Professores*

APRESENTAÇÃO

A presente obra, Gestão Democrática e Meta 19.2 do PNE: Desafios e Oportunidades para o Trabalho Colaborativo Escolar, nasce do esforço acadêmico de uma pesquisa que, originalmente estruturada como dissertação, agora se transforma em livro para alcançar um público mais amplo e diversificado. O texto mantém o rigor investigativo e a profundidade analítica, mas assume também a função de convidar gestores, professores, pesquisadores e demais interessados em educação a refletirem sobre o papel da escola na construção de uma democracia efetiva no cotidiano escolar.

A gestão democrática, enquanto princípio e prática, apresenta-se como um eixo essencial da Política Nacional de Educação e, em especial, da Meta 19.2 do PNE. No entanto, sua concretização vai além de documentos normativos: exige diálogo, corresponsabilidade e, sobretudo, a consolidação de uma cultura de colaboração entre todos os sujeitos da comunidade escolar.

Este livro propõe-se, portanto, a revisitar e aprofundar esse debate, apresentando a formação político-pedagógica como um caminho viável para fortalecer a práxis da gestão democrática. Os resultados da investigação apontam que a escola não se limita a ser espaço de transmissão de conhecimento, mas pode — e deve — constituir-se como ambiente de partilha, ressignificação e apoio mútuo.

Ao explorar os desafios e as oportunidades que emergem desse processo, o texto revela a importância de práticas coletivas que ultrapassem o campo da organização administrativa, alcançando dimensões pedagógicas e sociais. Assim, evidencia-se que a gestão democrática só se realiza plenamente quando professores, estudantes e comunidade se reconhecem como corresponsáveis pela educação.

O leitor encontrará, nestas páginas, não apenas uma análise crítica sobre a Meta 19.2 do PNE, mas também uma inspiração para transformar a escola em espaço de

*Gestão Democrática e Meta 19.2 do PNE:
Desafios e oportunidades para o trabalho colaborativo escolar*

participação efetiva, comprometida com o direito à aprendizagem e com o fortalecimento da cidadania.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação em primeiro lugar a mim, por não ter desistido mesmo estando numa sociedade machista que exige múltiplas tarefas diárias da mulher, mãe, profissional e esposa. Dedico a Deus por ter me guiado e me conduzido até aqui. Por ter me permitido viver e realizar todos os projetos por mim traçados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, sempre. Por serem a minha base. Pela paciência e apoio ao longo de todo o processo do mestrado, especialmente as minhas filhas Maria Luisa e Sophia. Agradeço por terem aguentado bravamente minha ausência e minhas angústias, por dar sentido a minha vida.

Sou grata ao(a) professor(a) Dra. María de los Ángeles Arias Guevara, que muito contribuiu para meu processo formativo, pela sua atenção e dedicação durante o desenvolvimento do presente projeto.

Ao professor Me. Ueudison Alves Guimarães, por todos os esclarecimentos durante a trajetória final do curso.

Agradeço a equipe docente do curso de Mestrado em Educação – Especialização em Formação de Professores da Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO).

Aos professores que participaram no desenvolvimento desta pesquisa pelo altruísmo e nobreza ao contribuir para a realização deste trabalho.

Aos amigos Márcio Rosário e Giselli Santiago, parceiros de pesquisa acadêmica ao longo do mestrado por terem trocado saberes e inquietações.

Ao meu amigo Alex Costa por ter me incentivado com falas positivas me fazendo acreditar mais em mim, quando eu não me sentia capaz, ou quando achava que não daria conta dos prazos e múltiplas tarefas.

As amigas de trabalho Veronica Machado e Raquel Castro por terem me dado apoio, conselhos e informações que contribuíram para a escolha do meu tema e para a minha escrita.

A todos que direta e indiretamente estiveram envolvidos no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Esta dissertação teve como um dos percursos refletir a gestão democrática conforme a Meta 19.2 do PNE para ampliar o trabalho colaborativo. Para isso, a pesquisa se debruçou sobre o objetivo geral que foi implementar uma formação que contemple orientações da práxis político-pedagógica na promoção do conhecimento enquanto episteme necessária na gestão democrática. No cenário educacional contemporâneo, debates acerca da eficácia e relevância dos percursos que a escola deve gerir no contexto geral da escola demandam de aspectos de governanças em que a democratização precisa estar em plena consonância com os objetivos da educação escolar. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, com a coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram captar as percepções, motivações e desafios dos alunos em relação à leitura. A relevância deste estudo reside na necessidade de se explorar os meios viáveis da gestão frente aos processos educacionais e cumprimento de metas essenciais de aprendizagem. Foi possível encontrar reflexões valiosas sobre o tema, o qual promove a ressignificação do trabalho da gestão escolar guiado pelo aspecto colaborativo. Os resultados mostraram que a gestão tem uma representação democrática que vai além do aspecto organizacional escolar, em especial quando aprimora e ressignifica ações de suporte pedagógico tanto para os professores quanto para os alunos e a comunidade escolar.

Palavras-chave:

gestão escolar, meta 19.2, políticas públicas, formação continuada.

ABSTRACT

One of the paths of this dissertation was to reflect democratic management in accordance with PNE Goal 19.2 to expand collaborative work. To this end, the research focused on the general objective of implementing training that includes guidelines from political-pedagogical praxis in promoting knowledge as a necessary episteme in democratic management. In the contemporary educational scenario, debates about the effectiveness and relevance of the paths that the school must manage in the general context of the school demand aspects of governance in which democratization needs to be fully in line with the objectives of school education. The methodology used was qualitative in nature, with data collection carried out through semi-structured interviews, which allowed capturing students' perceptions, motivations and challenges in relation to reading. The relevance of this study lies in the need to explore viable means of managing educational processes and achieving essential learning goals. It was possible to find valuable reflections on the topic, which promotes the redefinition of school management work guided by the collaborative aspect. The results showed that management has a democratic representation that goes beyond the school organizational aspect, especially when it improves and reframes pedagogical support actions for both teachers, students and the school community.

Keywords:

school management, target 19.2, public policies, continuing education.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	19
1.1 Notas sobre a construção do Plano Nacional de Educação (PNE)	19
1.1.2 A gestão da educação no Plano Nacional de Educação (2014-2024): breve contexto	21
1.1.3 As metas do PNE 2014-2024: breve contexto	24
1.2 O gestor e suas dimensões	27
1.2.1 A gestão democrática	30
1.2.2 A gestão no contexto escolar	32
1.3 O plano de formação gestora como forma de aperfeiçoando democrático escolar	
34	
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA – PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO	38
2.1 Enfoque metodológico.....	39
2.2 Tipo de estudo	40
2.3 Descrição do contexto, dos participantes ou população e o período em que a pesquisa foi realizada.....	42
2.4 Estudo	45
2.4.1 Categorias de análise estudadas.....	47
2.4.2 Descrição da coleta de dados	48
2.4.3 Descrição das ferramentas ou procedimentos para a análise dos dados	50
2.4.4 Considerações éticas.....	51
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO – ENTRE DIVERGÊNCIA E CONVERGÊNCIAS	53
3.1 Relato de experiência da ação formativa	66
3.2 Projeto de formação aos gestores e docentes	72
CONCLUSÕES	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

INTRODUÇÃO

É comum embates acerca dos rumos que cada organização escolar precisa compor, especialmente quando a Política Nacional da Educação – PNE tem em um prazo de dez anos para se cumprir as metas estabelecidas. Nesse aspecto, os desafios e impactos para que esse cumpra essas determinações dependem de planos e estratégias bem geridos, nos quais a gestão escolar, juntamente com o colegiado precisam trabalhar centrados em articulações que estabeleçam o desenvolvimento do ensino.

Tendo em vista que o que se prevê na educação é a evolução do ensino em nível nacional, esta pesquisa tem sua justificativa pautada em evidências trazidas da Escola Municipal Benvindo Taques Horta, na cidade de Maricá, Rio de Janeiro, na qual tem como base a importância fundamental a gestão democrática como um pilar para a melhoria contínua da educação pública. Tais inserções estão embasada na Meta 19.2 do Plano Nacional de Educação (PNE), cujo escopo reforça a necessidade de as escolas terem condições para consolidar uma gestão democrática. Essa necessidade, é foco deste estudo quando pensamos que diante as exigências da Meta, recaem sobre ela, entre outros aspectos, o caráter temporal para se alcançar tais orientativos. Nesse sentido, conforme lembra Coutinho (2021, p.15), “[...] temos não somente um espaço temporal determinado para que ocorra a regulação dos discursos da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como à consulta pública à comunidade escolar”.

Sem dúvida, a justificativa aqui apresentada consiste em dialogar não apenas o caráter das propostas estabelecidas na Meta, mas compreender seu escopo e de que forma a gestão escolar e a comunidade podem promover e ampliar as recomendações vivenciadas na realidade da escola desta pesquisa, já que é necessário fortalecer o trabalho coletivo.

Na perspectiva de investigar o caráter central que envolve as necessidades da educação contemporânea, este estudo é uma proposta que se preocupa em compreender

fenômenos relacionados à complexidade histórica da organização escolar aliada na visão educacional eficaz., cuja essência possibilita a aglomeração de indivíduos heterogêneos, em seus campos de socialização mais diferentes. Assim, é premente compreender que nesse constructo, há necessidade de ampliar estratégias inseridas no papel da escola como instituição social e formador para além de seus muros.

Socialmente, analisar os estudos contidos no PNE, têm sua relevância, uma vez que o Plano atinge não apenas a esfera pública, mas a privada também, dando um tom essencial aos debates educacionais, já que no Brasil, a sociedade é diversa e se caracteriza por nuances particularmente divergentes. Há, portanto aspectos pontuais que vivenciados no dia a dia escolar vão de encontro com uma gestão centrada em resolver os problemas da escola, dos quais se destacam a resistência em mudanças, o quadro de profissionais que necessitam de formação adequada, recurso insuficientes, comunidade ausente e, principalmente o tempo de implementação de mudanças. Esse último aspecto se acentua na escola, devido à pressão por resultados rápidos, sendo insuficiente a compreensão de que toda mudança requer dedicação e paciência. Tem sido comum falas de integrantes da escola, retratando suas frustrações quando algum planejamento desenhado pela gestão não acontece de forma ágil, especialmente quando essas propostas dizem respeito ao pedagógico da unidade escolar. desta pesquisa. Isto posto, recai revelar a concepção ideológica, que conforme Dourado (2017) concentra-se,

na seara das políticas educacionais, explicita, portanto, processo e concepções em disputa, suscitando, ainda, particularidades, que nos permitem indicar o duplo papel ideológico desse movimento – a negação e, paradoxalmente, a participação da sociedade nas questões educacionais-, mediatizado por uma concepção de política, cuja égide consiste, no campo dos direitos sociais, na prevalência de uma cidadania regulada e, consequentemente, restrita (Dourado, 2017, p. 10).

Desse modo, a visão do autor está ancorada nos princípios que antecederam a implementação do discurso do projeto do PNE, pensando no século XX, devido à luta de movimentos que reivindicaram uma educação igual para todos os(as) brasileiros(as). É, portanto, nesse propósito marcado por embates que esta pesquisa pretende encontrar frestas que deem vasão a tecituras educacionais valiosas.

Problema de pesquisa

Diante da implementação da gestão democrática nas escolas públicas, está estabelecido pela Meta 19.2 do Plano Nacional de Educação (PNE), um apanhado oportunidades e de desafios que, a nosso ver, têm urgência em ser analisados e compreendidos, para consequentemente, se possa promover um ambiente escolar mais colaborativo e participativo. Ao ter em mente que à gestão democrática cabe envolver a todos sujeitos escolares e a comunidade em prol de tomadas de decisão assertivas, esse endosso requer que se assegure caminhos educacionais inclusivas e transparentes. Em contrapartida, efetivar esses objetivos se traduz em enfrentamento de ideias e obstáculos constantes do contexto escolar. Nessa centralidade que visa nortear esta pesquisa, pergunta-se:

Como implementar a gestão democrática conforme a Meta 19.2 do Plano Nacional da Educação (PNE) e ampliar o trabalho colaborativo na Escola Municipal Benvindo Taques Horta?

Perguntas de pesquisa

1. Quais são os principais desafios enfrentados pela Escola Municipal Benvindo Taques Horta na implementação da gestão democrática conforme a Meta 19.2 do PNE?
2. Os professores da instituição têm conhecimento acerca da Meta 19.2?
3. Quais oportunidades podem ser aproveitadas para fortalecer a gestão democrática e ampliar o trabalho colaborativo escolar na Escola Municipal Benvindo Taques Horta?
4. Como a participação ativa da comunidade escolar (alunos, pais, professores e funcionários) pode ser incentivada e mantida na gestão democrática das escolas públicas?
5. De que forma a escola está integrada em prol de um trabalho colaborativo?

Objetivo geral

- Implementar uma formação continuada que contemple orientações da práxis político-pedagógica da Meta 19.2 do PNE na promoção do conhecimento enquanto episteme necessária na gestão democrática.

Objetivos específicos

1. Identificar de que forma a gestão escolar está conectada com as propostas da Meta 19.2 do PNE;
2. Caracterizar a necessidade de recomposição específica no aperfeiçoamento gestor da Unidade escolar Escola Municipal Benvindo Taques Horta;
3. Identificar os desafios e oportunidades na implementação e na integração da gestão democrática nas escolas públicas conforme a Meta 19.2 do Plano Nacional de Educação (PNE);
4. Delinear ações que avaliem a proposta de formação direcionada aos gestores com relação à meta 19.2 do PNE.

Esta pesquisa buscou investigar acerca das orientações da práxis político-pedagógica da Meta 19.2 do PNE na promoção do conhecimento enquanto episteme necessária na gestão democrática. Nesse contexto o estudo teve sua população situada na Unidade escolar Escola Municipal Benvindo Taques Horta, no município de Maricá – RJ.

A importância dessa integração adotou teorias e pressupostos de autores e documentos oficiais para embasar os conceitos princípios, implementação e desafios diante da efetivação de práticas da Meta 19.2 do PNE no trabalho de gestores escolares. Trata-se, portanto de um estudo relevante do ponto de vista educacional e na efetivação de uma gestão democrática e participativa que vise o desempenho acadêmico dos alunos.

Nesse enfoque buscou-se fornecer subsídios teóricos e práticos para a construção de um ambiente escolar mais democrático e participativo, onde a comunidade escolar possa exercer sua autonomia e protagonismo na tomada de decisões. Além disso, a pesquisa visa contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos, ao analisar como a gestão democrática e participativa pode influenciar positivamente o processo de ensino-aprendizagem.

Ao investigar os desafios e as oportunidades da implementação da Meta 19.2 do PNE, a pesquisa busca fornecer elementos para a formulação de políticas públicas e para

a criação de programas de formação continuada para gestores escolares, com o objetivo de fortalecer a gestão democrática e participativa.

O estudo foi metodologicamente percorrido pelo enfoque qualitativo, em que a coleta de dados válidos utilizou a pesquisa-ação, reproduzido por meio de Relato de experiência e ainda da entrevista semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Os dados coletados foram tratados à luz da Análise de conteúdo, desenhada por Bardin (2016).

Como forma de organização deste trabalho, tem início com a introdução, onde apresenta-se a contextualização do tema, justificativa, problema, perguntas da investigação, objetivo geral e objetivos específicos, metodologia e resultados esperados.

O capítulo 1 apresentará o marco teórico, que abordou os princípios da Meta 19 para a gestão democrática, bem como os desafios de gestores escolares, os acertos e entraves da aplicação da Meta do PNE e ainda a formação continuada com foco na gestão democrática.

Já o capítulo 2, da metodológico, teve seu percurso à luz da metodologia qualitativa para buscar respostas relacionadas aos objetivos da pesquisa. O estudo teve sua relevância científica, técnica e social por concentrar esforços em debater e refletir um tema tão caro aos alunos da educação básica brasileira alinhado à gestão democrática escolar.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Notas sobre a construção do Plano Nacional de Educação (PNE)

Ao adentrar na temática do Plano Nacional de Educação – PNE e o que constam em seu entorno, é preciso fazer um percurso no que diz respeito à sua origem até o seu alcance até a atualidade. Logo, trazer à tona a origem auxiliará na compreensão dos pontos favoráveis e desfavoráveis dessa normativa educacional.

Assim, situando o PNE na fonte, é possível identificar que no Brasil não há um sistema unificado, uma padronização de conteúdos e a checagem da aprendizagem dos alunos. No entanto, as buscas para dar viabilidade aos objetivos e metas se fizeram a partir de diversas tentativas, tendo dado passos importantes para trazer aderência e compor metas e traçar investimentos na seara governamental.

Os autores Vieira e Ramalho (2017), abordam essa questão trazendo a historicidade dos aspectos pelo qual o país estava passando, e assim em plena era De Getúlio Vargas, surgem as primeiras discussões que margeavam o PNE. Assim, não se pode deixar passa despercebido o caráter nacionalista desse governo, o que deu um tom de construção de uma identidade à nação brasileira. À época, os anseios eram que a sociedade fosse especialmente guiada pela educação, cujo desdobramentos culminariam em uma sociedade bem estruturada em diversos sentidos).

Os passos seguintes seria a criação do Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, em 1930, cuja ideia, na figura de Francisco Campos, era a criação da unificação da educação brasileira. Com a Reforma Francisco Campos, foi criado o Conselho Nacional de Educação - CNE, que aliado ao Plano Nacional de Educação criou-se metas educacionais em toda rede de educação nacional.

Ao refletir essa demanda que fora proposta pela unificação, Cury (2011) traz a seguinte orientação:

Proponho que o Conselho Nacional de Educação, tendo presente os objetivos patrióticos de sua instituição e fazendo uso das atribuições fundamentais, que lhe confere o decreto n. 19.850, de 11 de abril de 1931, designe uma ou mais comissões para o preparo e a redação de um plano nacional de educação, que deve ser aplicado e executado dentro de um período de tempo, que nele será fixado (Cury, 2011, p.798).

Apoiando-se nesse Conselho, criou-se duas correntes: A Escola Nova, conhecida como pioneiros da educação, da qual tinha Anísio Teixeira, Cecília Meireles, Lourenço Filho entre outras personalidades das letras como constituintes dessa ideia nova no canário educacional. Do outro lado, a inserção da fé católica impulsionada os representantes da igreja. É importante identificar que embora esses movimentos tivessem ganho força, a materialização das práticas contidas no Plano não saiu do papel. Ainda, o projeto não saiu da gaveta devido ao Golpe político.

O projeto do Plano voltou a ter espaço apenas no ano de 1964, como governo de João Goulart, e; no entanto, foi reformulado para “conjunto de regras” e ainda “[...] era basicamente um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos” (Brasil, 2000, p.6).

Em que se pesem tais achado, nota-se que a política educacional brasileira sempre esteve sobre as implicações burocráticas em que os interesse políticos sempre tomaram para si as rédeas, no entanto pouco fizeram no contexto da evolução da educação em território nacional. Há, portanto, até o momento, um retrocesso de políticas públicas no campo educacional, visto na Constituição de 1967.

A Constituição de 24 de janeiro de 1967, baixada pelo regime militar, eliminou a vinculação orçamentária constante das Constituições de 1934 e de 1946, que obrigava a União, os estados e os municípios a destinar um percentual mínimo de recursos para a educação (Saviani, 2008, p. 298).

As palavras de Saviani, reforçam o que mais tarde aconteceria, um militarismo cercado pela política de mercado, cuja essência era privatizar as escolas brasileiras. No entanto esse Regime perdeu força ali nos anos 80, mas seu deixou cicatrizes na sociedade brasileira e em especial na educação, o que ainda levou tempo para a estrutura educacional ficasse de pé, tendo que depender financeiramente de recursos estrangeiros.

Saviani (2011) observa que esse aspecto clarifica como os vínculos entre a educação e o mercantilismo foram trazidos para as instituições de ensino, o que promoveria a gestão visando a produtividade apelo.

Ao voltar à questão da unificação de objetivos e metas para a educação brasileira, os surgimentos da Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Brasil, 1996), em 1996, reacende os debates e os investimentos na educação pública que determina “Art. 9º A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios”. Daí por diante, já no governo de Fernando Henrique Cardoso, o segundo PNE instituiu um prazo de 10 anos (2001 a 2011).

Ao examinar a origem dos PNE fica claro que a intencionalidade política em manter fortes as suas prioridades. O PNE do ano de 1962 teve indícios evidentes da questão financeira quando deixa implícito o gosto pela educação provada para a sociedade. Desta feita, comprehende-se um Plano que visava a questão financeira em detrimento de uma educação para todos. Na sequência, o PNE percebe-se uma manipulação em que se escondia a real necessidade de reorganizar a educação pelas vias democráticas.

1.1.2 A gestão da educação no Plano Nacional de Educação (2014-2024): breve contexto

Assim como o PNE implantou metas visando resultados positivos na educação, como um todo, a organização da gestão escolar também foi um dos focos de preocupação do Plano. Essa proposta foi válida se se olhar para o cerce escolar, cujo funcionamento deve estar centrado e alinhado, além de investigada sob todos os aspectos. Afinal, como lembram Gasparelo *et al.* (2018, p.08)

[...] uma organização que envolve pessoas precisa considerar os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, características e práticas contrárias à lógica gerencial a favor da lógica mercadológica e da divisão do trabalho que associa a administração escolar à administração empresarial que trazem interesses distintos.

Desse modo, o termo inerente à ‘gestão’ carrega aspectos políticos quando afetam processos de decisão quando o assunto abarca um sistema que tem sujeitos inseridos dentro do processo, especialmente ligados à educação. Esse poder de decisão ganhou um capítulo à parte quando a Constituição (Brasil, 1988) aprovou o princípio de Gestão Democrática do Ensino Público, na qual expressa,

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 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 decisórios, correspondendo às várias ações e procedimentos que colocam em ação um sistema organizacional (Brasil, 1996).

Essa legalidade, no entanto, não se faz pela mão centralizada da gestão, é necessário haver a distribuição de tarefas entre a comunidade da instituição que visa autonomia e a descentralização de poder. Na materialidade dos contextos diários nem sempre ocorre tais descentralização, nem ao menos aquilo que se preconizou na Meta 19 do PNE, haja vista que o texto trouxe uma compreensão de objetivos em um prazo curso para o seu cumprimento de Gestão Democrática (GD).

Ao trazer uma análise que reflete tanto a gestão democrática quanto os objetivos da Meta 19, Souza (2018) adverte que ideia de democracia de gestão, esteve inserida no Plano como se a escola fosse o único organismo pelo qual a gestão deve concentrar o seu foco. Em outras palavras, o que se traduz dessa análise é a pouca referência a ferramentas outras que abrangem o trabalho gestor escolar, quais sejam, Conselhos Escolares, Fóruns, Conferências, entre outros. A autora supramencionada, ao trazer outro tom de alerta a esse aspecto, revela que já que a escola é vista como o ponto central, é válido pensar numa gestão pautada em princípios democráticos em que se atende demandas dos agentes escolares, as famílias e alunos.

Na consonância desses direcionamentos trazidos por Souza (2018, p.28) não são suficientes,

[...] uma vez que é razoável supor que diretores tenderão a agir em relação aos trabalhadores da escola e aos alunos e seus familiares, de forma parecida como são tratados pelos gestores dos sistemas, ou seja, se queremos relações mais horizontais no cotidiano escolar, um bom incentivo a isto é justamente horizontalizar as relações no âmbito do próprio sistema educacional. Assim, buscar formas de se democratizar a gestão do sistema educacional como um todo se mostra urgente.

Indo além, o cerne do que foi exposto envolve discussões que reiterem diálogos mais alongados, cujo objetivo é trazer gestores escolares, organizações sindicais, professores, pesquisadores e indivíduos que trabalham na educação com o propósito de qualificar planos bem elaborados rumo à Gestão Democrática.

Um dos aspectos deixados pelo PNE, na meta 19, faz parte de uma lacuna que consistia em limitar a participação de conselhos, nesse percurso, deixava-se de deliberar democraticamente que entidades representativas do processo de democracia educacional dicasse restritos a políticas públicas cerceavam a participação de cidadãos, não permitindo sua representação nos interesses reais da educação. Desfaz-se assim, o sentido de democracia, já que a participação converge com o sentido democrático de escolas e decisões em todos os setores da vida em sociedade.

Na concepção de Urgate (2004, p.95),

A democracia não só é a forma de governo em que o poder político provém da base como também é o regime no qual este poder encontra-se amplamente distribuído entre os membros da comunidade. Em um regime verdadeiramente democrático o direito de participação encontra-se estendido, sem qualquer tipo de discriminação, ao maior número possível de membros adultos da comunidade (Ugarte, 2004, p. 95).

A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 mantém a continuidade das políticas previamente estabelecidas, porém, limitações na efetiva democratização das políticas educacionais permanecem. Nesse sentido, as equipes gestoras das escolas públicas devem assumir um papel ativo na implementação dessa meta, promovendo projetos e ações democráticas ajustadas às realidades locais.

Os autores Peroni e Flores (2014) salientam que o contexto local é fundamental para orientar e adaptar as políticas tanto de Estado quanto de Governo. Para isso, é necessária uma mobilização efetiva da sociedade a fim de promover avanços significativos na educação, assegurando a gestão democrática, bem como a equidade no acesso, permanência e conclusão das diferentes etapas de ensino.

A escola, sendo um espaço de interações sócio-históricas, não é apenas um local onde indivíduos interagem de forma descontextualizada ou neutra em relação às condições postas. Pelo contrário, a escola é um ambiente de produção de significados, como valores, linguagens, símbolos e rituais, que constituem sua cultura institucional. Conforme Souza (2018), a escola desempenha um papel em que se comprehende que ela é tanto o produto de uma cultura quanto um agente ativo na criação de uma cultura institucional que particulariza o ambiente escolar.

Sendo assim, o que se aborda de forma crítica a Meta 19 do PNE, destaca tanto a necessidade de implementação ativa por parte das gestões escolares quanto o desafio de democratizar efetivamente a educação. A nosso ver, embora existam diretrizes políticas

claras, o contexto local tem um papel essencial na adaptação dessas políticas. A ênfase na que destaca a mobilização da sociedade supõe que o sucesso das metas depende não apenas de decisões de cima para baixo, mas de uma participação coletiva no processo de gestão democrática.

A ideia de que a escola é um espaço sócio-histórico ressalta que ela é mais do que um lugar de transmissão de conhecimento: é um ambiente cultural, onde se constroem identidades e valores. A reflexão proposta por Souza (2018) contribui para essa compreensão, ao destacar que a escola é um espaço dinâmico, que tanto reflete quanto constrói as culturas nas quais está inserida. Isso sugere que qualquer mudança na estrutura de gestão ou nas práticas educativas deve levar em conta essas interações culturais e históricas, reforçando a importância de uma gestão democrática e inclusiva na educação.

1.1.3 As metas do PNE 2014-2024: breve contexto

Sancionada em 25 de junho de 2014, a Lei nº 13.005 que vigora o Plano Nacional de Educação que tem em sua vigência um percurso de dez anos. Nesse Plano estão previstas metas educacionais que tem o decênio de 2014 a 2024 para serem alcançadas. É necessário compreender o que cada meta preconiza e como as suas particularidades podem ser identificadas.

Antes, porém, para se cumprir com êxito as 20 metas, Silva e Santos (2020) são necessários esforços de políticas públicas em que todas as esferas da sociedade estejam envolvidas. O documento do Ministério da Educação – MEC (Brasil, 2014) aborda que a elaboração do PNE

[...] implica assumir compromissos com o esforço contínuo de eliminação de desigualdades que são históricas no País. Portanto, as metas são orientadas para enfrentar as barreiras para o acesso e a permanência; as desigualdades educacionais em cada território com foco nas especificidades de sua população; a formação para o trabalho, identificando as potencialidades das dinâmicas locais; e o exercício da cidadania (Brasil, 2014, p. 9).

Em primeira análise o PNE aborda a estrutura da educação básica em que se prevê a qualidade e sua garantia, assim como se sustenta da Carta Magna de 1988 que “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e a infância, a assistência aos desamparados, na forma desta

constituição” (Brasil, 1988, art.6). A seguir as metas foram divididas em etapas para facilitara a compreensão do que cada uma propõe.

A Meta 1: Universalizar, até 2016, a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de quatro a cinco anos de idade e ampliar a oferta de Educação Infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 50% das crianças de até três anos até o final da vigência deste PNE.

A meta 2: Universalizar o Ensino Fundamental de nove anos para toda a população de 6 a 14 anos e garantir que pelo menos 95% dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE.

Meta 3: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%.

Meta 5: Alfabetizar todas as crianças no máximo até o final do 3º ano do Ensino Fundamental.

Meta 6: Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender pelo menos 25% dos(as) alunos(as) da Educação Básica.

Meta 7: Fomentar a qualidade da Educação Básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: 6,0 nos anos iniciais do Ensino Fundamental; 5,5 nos anos finais do Ensino Fundamental; 5,2 no Ensino Médio.

Meta 9: Elevar a taxa de alfabetização da população com 15 anos ou mais para 93,5% até 2015 e, até o final da vigência deste PNE, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% a taxa de analfabetismo funcional.

Meta 10: Oferecer, no mínimo, 25% das matrículas de Educação de Jovens e Adultos nos Ensinos Fundamental e Médio na forma integrada à Educação Profissional.

Meta 11: Triplicar as matrículas da Educação Profissional Técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% da expansão no segmento público.

Metas da segunda etapa do PNE: Redução das desigualdades e valorização da diversidade

Meta 4: Universalizar, para a população de 4 a 17 anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à Educação Básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados.

Meta 8: Elevar a escolaridade média da população de 18 a 29 anos, de modo a alcançar, no mínimo, doze anos de estudo no último ano de vigência do plano para as populações do campo, da região de menor escolaridade no País e dos 25% mais pobres e igualar a escolaridade média entre negros e não negros declarados ao IBGE.

Etapa da valorização profissional:

Meta 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, no prazo de um ano de vigência do PNE, uma política nacional de formação dos profissionais da Educação de que tratam os incisos I, II e III do *caput* do Art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da Educação Básica possuam formação específica de nível superior obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

Meta 16: Formar, em nível de pós-graduação, 50% dos professores da Educação Básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da Educação Básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Meta 17: Valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de Educação Básica, de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência do PNE.

Etapa do ensino superior:

Meta 12: Elevar a taxa bruta de matrícula na Educação Superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas, no segmento público.

Meta 13: Elevar a qualidade da Educação Superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de Educação Superior para 75%, sendo, do total, no mínimo, 35% doutores.

Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 mestres e 25.000 doutores.

Etapa da gestão democrática e de recursos públicos para a Educação

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 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, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Meta 20: Ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% do produto interno bruto (PIB) do país no quinto ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% do PIB ao final do decênio.

Reflexões acerca das metas...

O balanço que se faz acerca desse cumprimento revela que o ano de 2024 está quase findando e o cenário permanece o mesmo. Dados do Undime (224) revelam que essa meta já estava comprometida, pós a pandemia de Covid-19 ficou ainda mais complicado atender a essa demanda na educação infantil e todos os seus objetivos.

Os estudos de Silva e Santos (2017) mostram quem parte da meta foi cumprida, mas que, no entanto, o que agrava o cumprimento, nesse sentido, é manter alunos dessa faixa etária na escola. Os autores afirmam que,

Já a segunda parte da Meta 2 pode caracterizar outra utopia, uma vez que garantir que pelo menos 95% concluem o Ensino Fundamental na idade recomendada, em uma realidade, até 2013, de que apenas 66,7% atingem essa expectativa, o que falta é muito distante, tendo em vista que a permanência na escola é um desafio para parte considerável da população dessa faixa etária.

Essa é outra triste contatação para o cenário educacional brasileiro quando se pensa em metas que tiveram dez anos para serem cumpridas, deixando claro que os desafios da educação tendem a perpetuar na sociedade.

Essa meta mostra a desigualdade existente nos números de matrículas no Ensino Médio, quando na realidade “enquanto 75% dos jovens do quartil mais rico da população estão matriculados, somente 44,2% do quartil mais pobre encontra-se nesta etapa” (Silva, 2018). Outra marca é a evasão escolar de alunos nessa etapa escolar, evento esse que se caracteriza em diversas nuances. Pode-se interpretar que se há um número grande de alunos evadidos nessa faixa etária, a meta mais sumo vez não será cumprida.

1.2 O gestor e suas dimensões

O gestor escolar é aquele que está envolvido na dimensão entre diversas demandas que podem estar embasadas legalmente, entre princípios organizacionais integrando toda a escola. Parte do gestor assumir a liderança que seja capaz de desenvolver e orientar o

trabalho pedagógico, norteando, portanto, ações que incorporem os processos educacionais.

Luck (2009) vai lembrar que o gestor tem como dever exercer uma liderança voltada à proposta democrática, consoante à participação do grupo escolar em seu papel social. No livro *Dimensões de gestão escolar e suas competências*, a autora revela que cabe ao gestor contemporâneo desenvolver estratégias que culminem na integralidade escolar, alinhando dimensões que se agrupem às necessidades da comunidade escolar, em especial a aprendizagem dos alunos. Importa lembrar que o termo ‘gestão’ também se aplica à equipe pedagógica da escola, a qual precisa estar envolvida em todas as dimensões que permeiam os eventos no ambiente escola.

Em que se pese um dos marcos legais ligados à gestão democrática, Jaeger (2018, p.13) lembra que

O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001-2011 (BRASIL, 2001), aborda a Gestão Democrática afirmando que cada sistema de ensino deve implantá-la, garantindo o exercício de sua autonomia, formando conselhos escolares em que a comunidade educacional esteja inserida, participandoativamente de todos os processos que tangem uma instituição de ensino, incluindo a escolha da direção escolar.

Essa pluralidade de inovações, enquanto princípio democrático, encontra-se também amparado na Constituição Federal, Lei nº 9.394/96 (Brasil, 1988, n.p.) pautada “na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber”. Remonta-se, nesse sentido, que os processos de aprender, ensinar, pesquisar, por exemplo, não acontecem sem que haja um planejamento orientado através de competências num continuum fazer-se educacional e social, já que as dimensões políticas, educativas e socioculturais devem estar intrinsecamente ligadas. Essas práticas estão representadas nos pilares como forma de complementar tais entendimentos, conforme figura 1.

Figura 1

Gestão e seus pilares



Nota: Escolaweb (2024).

A figura acima revela que a gestão, mesmo estando no centro das atenções, o seu foco deve ter uma visão periférica, abarcando os pilares que dela parte para um todo, uma ação em conjunto. Assim, as ideias e decisões devem ser compartilhada para que a organização escola de fato ocorra. Nesse sentido, muito se fala em democracia, no entanto, a nosso ver, o sentido ganha novas contornos dependendo da sociedade e do seu tempo, o que pode ou não a legitimar. Paro (2019, p.18) concebe que é preciso atentar que,

Considerando que uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece se contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos, não deixa de ser paradoxal que se a escola pública, lugar supostamente privilegiado do diálogo e do desenvolvimento crítico das consciências, ainda resista tão fortemente a propiciar valores e conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercerem de maneira ativa sua cidadania na construção de uma sociedade melhor.

Neste sentido, entende-se que não se pode decretar a gestão democrática sem que haja esse diálogo já que liderar em um ambiente que necessita de um espaço socialmente construído, requer voltar-se ao todo, às falas dos envolvidos no espaço escolar. É dessa construção coletiva de sentidos em prol da presença e do pertencimento do aluno que se constrói a aprendizagem democrática. (Paro, 2019),

Nessa perspectiva, a presença da coordenação pedagógica na gestão, vista como aquela que agrupa pessoas, se revela como imprescindível quando se trata de gestão

democrática na escola. No entanto, Libâneo (2007) lembra, que há ainda um sentido pejorativo quanto às funções desse profissional, atribuindo-lhe apenas funções arbitrárias à formação dos alunos, como ‘castigo’ por questões que envolvem brigas, discussões entre outros na escola. Na verdade, o coordenador é um agente que representa a sistemática organização entre as ações mais relevantes da escola, como o Projeto Político Pedagógico - PPP, por exemplo. É esse profissional que agencia o diálogo, livre de imposições, mas que represente respeito e serenidade para lidar com assuntos de cunho didático e disciplinares. (Porto, 2015, p.15) “É um elo que ajusta as ações da escola”.

Consiste nessas ações, o alinhamento de práticas educativas que contribuam para o aprendizado efetivo de alunos ativos e participativos no espaço escolar. Desse modo, alinha-se ao trabalho do coordenador pedagógico, enquanto um gestor educacional, estratégias como a implementação engajadora que evitem a ausência da família na escola.

1.2.1 A gestão democrática

No atual contexto educacional, sob a égide da Lei 9.394 / 96 - LDB (Brasil, 1996) há um novo paradigma de gestão educacional e que requer um novo perfil dos diretores de escolas que sejam capazes de realizar um gerenciamento de processos que visa a eficiência e que, por esta razão, devem ser preparadas em relação aos desafios técnico-científico, prático, pedagógico e político. Essas alterações são necessárias no âmbito da escola para a adoção de novos modelos de organização, seja sob a forma de práticas e gestão educacionais, buscando o alcance final que é a educação e sua qualidade.

Assim, a LDB 9394 de 1996 em seu artigo 14 estabelece que,

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.

Portanto, a formação de gestor escolar deve ser uma preocupação para o sistema de ensino para assegurar que a qualidade da gestão não seja ineficaz; há uma visão de que um bom líder cria eficiência e eficácia em qualquer empresa ou instituição. Segundo Vargas (2003), a estrutura da educação como está hoje, acumula-se no administrador de escola responsabilidades consideráveis, e chama-lhe grande iniciativa, criatividade no

planejamento e na execução desta atividade, lhe confia ainda, certamente, para o benefício de sua eficácia, a avaliação de seus resultados.

O agravamento da crise social proporcional ao aumento da consciência dos direitos do indivíduo, talvez estimulado pelo avanço da comunicação de massa, um fenômeno visível no Brasil com o uso generalizado de televisão/internet como um veículo para a transmissão de informações, tem resultado em uma corrente de estudos e propostas que defendem a democratização da gestão da educação como forma de pacificar ou equilibrar as dificuldades e os problemas da realidade educacional.

Um dos aspectos desenvolvidos neste processo de mudança, refere-se a discussão da implementação do modelo de Gestão Participativa ou Democrática, necessária principalmente de propostas para a melhoria da qualidade da educação. Mas o que é a "Gestão Participativa ou Democrática"?

Martins (2008) argumenta que o termo democrático ou gestão participativa precisa de mais explicações, uma vez que a escola está imersa na realidade complexa, que deve ser ponderada clima, cultura, currículo, processo político e ensino e os resultados das relações sociais produzidos diariamente, principalmente o caráter político presente na educação, que em por sua vez, leva os controladores de instrumentos, cruzando o assunto potencializando na prática social.

Gadotti (2004) classifica três pressupostos que hoje, se misturam com Gestão Participativa, ou torna-se vícios: o primeiro, que hoje é o neopopulismo que sobrevaloriza a opinião popular, sem dar conta de critérios de avaliação; o segundo é o democratismo que se entregando-se sem fim as discussões e sem muita objetividade; o terceiro é o centralismo que termina a permitir que, em nome de que a representatividade tenta fechar a decisão com apenas um grupo, que muitas vezes não faz nenhuma consulta.

O processo educativo é a passagem da desigualdade em termos de participação para a desigualdade em termos de participação para a igualdade. E este processo deve ser considerado como um todo, bem como para a democracia, tomada esta polarização como um ponto de partida para a construção de democracia.

Paro (2019) relata que a administração deve ser entendida como uma utilização racional dos recursos para atingir determinados fins, é bastante vasto conjunto de regras contidas na LDB atual, no que diz respeito à gestão da educação. Assim, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96), no artigo 12, parágrafo I, estabelece que as escolas terão a tarefa de "elaborar e executar sua proposta pedagógica ". O mesmo artigo,

continua no inciso VI: "articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola ". Em relação à tarefa dos professores, o Estatuto, nos artigos 13 oficializa: "I - participar no desenvolvimento da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II - desenvolver e cumprir o plano de trabalho, de acordo com a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; VI - colaborar com as atividades de articulação com as famílias e com a comunidade "

No caminho de instituições educativas e docentes cumprir essas responsabilidades, os artigos 14 e 15, tal como estabelecido:

Art.14 - Os sistemas de ensino estabelecerão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e como os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto educativo da escola; II - participação das comunidades escolar e local da escola conselhos ou equivalente; Sistemas de ensino devem - Artigo 15: garantir que a educação básica das unidades escolares públicas que integram graus progressivos de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normas gerais de direito financeiro público.

Desse modo, há necessidade de uma gestão democrática nas escolas de educação básica, garantindo a participação ativa de profissionais da educação e da comunidade escolar no desenvolvimento do projeto educativo. Além disso, o Art. 15 reforça que as escolas públicas devem ter autonomia pedagógica, administrativa e financeira, respeitando as normas do direito financeiro público, visando maior eficiência e envolvimento no processo de gestão educacional.

1.2.2 A gestão no contexto escolar

Os Modelos de Gestão Educacional devem atentar para a transformação de paradigma que o mundo passa atualmente, que é a globalização (Moreira, 2001). A Reforma da Educação no Brasil visa a reparar um erro que tem se repetido ao longo de décadas que é a negligência em relação à democratização do acesso igualitário

As modificações dos paradigmas de um contexto global e tecnológico também foi um aspecto motivador para a realização da Reforma do Sistema Educacional Brasileiro, haja vista que o Brasil, um país em desenvolvimento, precisa desenvolver as suas políticas educacionais, a fim de preparar mão-de-obra qualificada para ajudar na consolidação e expansão econômica do país (Kraemer, 2003).

O alinhamento da Gestão Escolar e dos pressupostos de autonomia é o primeiro passo para a redefinição de muitos problemas ocorridos nos âmagos das escolas. É preciso que a busca da autonomia, em cada Escola, viabilizando uma oportunidade de revisão dos compromissos do magistério com a tarefa educativa. Em um país como o Brasil, com tantas discrepâncias sociais, a educação certamente é o único caminho para a viabilização da redemocratização da sociedade como um todo.

A gestão escolar é de suma importância para a coordenação pedagógica, está se torna um desafio necessário e permanente do processo de ensino e aprendizagem. A gestão escolar propicia o acompanhamento das ações que estão sendo aplicadas pelos professores em sala de aula, ajudando na verificação se estas ações estão surtindo efeitos positivos na minimização das dificuldades de aprendizagem dos alunos em português e matemática.

A gestão escolar influencia toda trajetória da ação educativa, desde a etapa do planejamento, da implementação e dos resultados da ação. Ou seja, é um caminho necessário que acompanha e possibilita modificações em todo o percurso da própria ação. Dentro desse contexto, as adoções de estratégias de gestão escolar ajudarão os docentes a realizarem um bom trabalho no acompanhamento, na liderança das negociações do projeto em ação. "Antes disso, sem um projeto esclarecedor de metas e anseios, ele nada poderá fazer" (Franco, 2008, p.18). Um Gestor sozinho não pode mudar a escola, muito menos a concepção que se tem historicamente da escola. Desta forma, não basta o esforço solitário, é preciso rever a conjuntura da escola e assim abrir espaços para que todos possam dar o melhor de si, numa dinâmica potencializadora de cada circunstância que influi na escola.

Segundo Luck (2009, p. 33):

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professor-professor, professor-aluno, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições.

É necessário que o Gestor escolar tenha sua proposta de educação, objetivos, conteúdos, concepção de planejamento, avaliação etc. No entanto, é importante que ao

elaborar sua proposta pedagógica, leve em consideração que a decisão coletiva deve ser respeitada. Na concepção de Vasconcellos (2008, p.33) "o Gestor escolar deve estar atento para o fato de que quem vai estar em sala de aula no cotidiano é o professor." Assim sendo, o Gestor escolar pode ser educador, menos burocrata, controlador.

Não adianta querer resolver os conflitos na base do poder autoritário: educação é antes de tudo envolvimento, compromisso. Ninguém tem condições, "de controlar o que o professor faz realmente em sala de aula; mesmo quando se consegue algum tipo de controle, vem a dúvida: como se comportará quando cessar o controle? Por isto, há que se ganhar o professor para a proposta". (Vasconcellos, 2008, p. 105).

Nesse aspecto, a atuação do Gestor escolar se dá de diversas formas indo do atendimento individual ao professor, como orientação, acompanhamento de aula, coordenação de reuniões, auxílio para produção de material didático, formação continuada etc. Mesmo assim, enfrenta desafios frente a professores que costumam apresentar resistência a práticas inovadoras.

1.3 O plano de formação gestora como forma de aperfeiçoando democrático escolar

A formação continuada em gestão escolar é um processo fundamental para capacitar gestores educacionais a lidar com os desafios complexos e dinâmicos do ambiente escolar contemporâneo. Essa formação não apenas atualiza os conhecimentos dos gestores em relação às melhores práticas de gestão, mas também os capacita a desenvolver habilidades de liderança, tomada de decisão, resolução de problemas e comunicação eficaz.

A importância da formação continuada em gestão escolar reside no fato de que gestores bem-preparados são essenciais para promover o sucesso educacional dos alunos, a eficiência da instituição escolar e o desenvolvimento da comunidade escolar como um todo. Além disso, a gestão escolar eficaz desempenha um papel central na promoção de um ambiente escolar seguro, inclusivo e propício ao aprendizado. Sobre esse aspecto, Marin (2019, p. 110), diz que

Trata-se de colocar como eixo o conhecimento, centro da formação inicial ou básica, de formação continuada; de realizar e usar pesquisas que valorizem o conhecimento dos profissionais da educação e tudo aquilo que eles podem auxiliar a construir. É o conhecimento, ainda, estabelecido como fulcro das novas dinâmicas interacionistas das

instituições para a valorização da educação e a superação de seus problemas e dificuldades.

Essa reflexão é importante devido ao fato de que cada termo (treinamento, capacidade, reciclagem, organização, reciclagem, entre outros) possui nuances e objetivos distintos. Por exemplo, enquanto o treinamento pode se concentrar na transmissão de habilidades específicas, a reciclagem pode visar a atualização de conhecimentos previamente adquiridos. O aperfeiçoamento pode implicar em refinamento ou melhoria de habilidades existentes, enquanto a capacitação pode estar relacionada à obtenção de novas competências. A educação permanente abrange um processo contínuo de aprendizado ao longo da vida, enquanto a formação continuada se refere à atualização e desenvolvimento profissional de maneira sistemática (Caputi, 2022).

Ao reconhecer essas distinções, os profissionais da educação podem fazer escolhas mais informadas sobre as estratégias de desenvolvimento profissional mais adequadas para suas necessidades e objetivos específicos, considerando que assim estão se renovando a cada dia. Além disso, essa reflexão também pode contribuir para uma maior clareza e precisão nos discursos e práticas relacionadas ao desenvolvimento profissional na área educacional.

Nesse sentido, o trabalho da gestão, como direcionamento dinâmico e de muitas facetas administrativas, pedagógicas, entre outras, é necessário que o gestor potencialize e revisite cada passo dado diante sua função de gerenciador democrático. Desse modo, pressupõe que esse profissional deve estar envolvido em cada atribuição que abarca a organização escolar como um todo. Imbernon (2010, p.09) reforça essa reflexão acentuando que trabalho e formação são termos indissociáveis, e que desse modo,

Não podemos separar a formação do contexto de trabalho, porque nos enganaríamos em nosso discurso. Ou seja, tudo o que se explica não serve para todos nem se aplica a todos os lugares. O contexto condicionará as práticas formadoras, bem como sua repercussão nos professores, e, sem dúvida, na inovação e na mudança.

Essa ressignificação no trabalho docente precisa estar presente e condicionar os saberes em dimensões que permitem, entre outras coisas, a troca de experiência e de direcionamento do bom andamento da escola. Para Lück (2009 p.15), a formação que vai dar novos aspectos ao trabalho gestor, e ainda, se a considerar como campo de interações sociais. A autora mencionada acrescenta que ““a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel

profissional na liderança e organização da escola". Esse contínuo formativo representa o profissionalismo da gestão quanto às deliberações que lhe cabem no trabalho com a equipe da instituição. É nesse contexto que uma gestão atuante deve alinhar a todos, com uma atuação que revele o potencial gestor e promova a transformação dos processos formativos educacionais.

Esse processo formativo lembra Paulo Freire quando formula que a prática e a teoria são indissociáveis. Nesse sentido, a ação fundamenta a dimensão pedagógica, uma vez que essa se reveste de um paradigma reflexivo e transformador sobre a realidade. Nessa visão, a educação como um processo dinâmico e participativo, tanto o educador quanto o educando desempenham papéis ativos na construção do conhecimento. Ao rejeitar a abordagem bancária, Freire (2004) defende uma prática educacional mais democrática e emancipatória, que promova o desenvolvimento integral dos alunos e os capacite a serem agentes de transformação social.

A formação continuada, conforme já foi mencionado, está pautada em diversas nuances cuja premissa não se furga a uma orientação que culmine na educação horizontal. Caldas (2020) concentra sua tese indo de encontro às reflexões tratadas neste texto, para a qual,

[...] é necessário reconhecer os limites impostos por uma realidade em constante conflito. Sendo assim, é importante observar que a lógica das organizações sociais está relacionada ao ambiente escolar. Uma alternativa pode se apresentar em uma formação permanente dos profissionais da educação que vá além da lógica capitalista. (Caldas, 2020, p.55).

Essa citação reforma um desafio que aborda os desafios enfrentados na formação de gestores escolares, destacando a falta de preparo e a inadequação dos processos de formação oferecidos pelas instituições formadoras, como as universidades, e pelos sistemas públicos de ensino. Sem se furtar à crítica, Souza (2008) assevera que essa é direcionada à incapacidade desses processos de formação em capacitar adequadamente os gestores para implementar as mudanças organizacionais necessárias nas escolas, conforme exigido pelas políticas educacionais, pela sociedade e pela comunidade escolar.

Consequentemente, a concentração de decisões no diretor contribui para uma gestão pouco democrática nas escolas, enquanto a falta de competência do gestor em lidar com as responsabilidades escolares e em mobilizar a equipe para a realização de ações educativas planejadas agrava ainda mais esse cenário. Desse modo, a incapacidade de

mediar conflitos e promover a cooperação entre os membros da comunidade escolar. A gestão escolar desempenha um papel crucial não apenas na administração e organização da escola, mas também na promoção de um ambiente saudável e colaborativo onde os membros da comunidade escolar possam interagir de forma construtiva.

Em que se pesem as críticas e a necessidade quanto à formação continuada da gestão, Dermeval Saviani (1999) destaca a importância de incorporar princípios democráticos na administração escolar como condição fundamental para uma gestão verdadeiramente democrática. Desse modo, a gestão democrática da escola requer gestores comprometidos com a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos educacionais. Isso implica em promover espaços de diálogo, respeito mútuo e cooperação, onde as vozes de alunos, professores, funcionários e pais sejam ouvidas e consideradas na tomada de decisões.

Essa formação inclui habilidades de gestão financeira, recursos humanos, planejamento estratégico, entre outras, que são essenciais para o bom funcionamento e desenvolvimento da escola como instituição. Portanto, sugere que a gestão escolar ideal deve ser baseada em princípios democráticos, mas também deve ser apoiada por uma formação sólida em administração escolar. Essa combinação de abordagens pode proporcionar uma liderança eficaz e comprometida com o sucesso educacional de todos os envolvidos na comunidade escolar.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA – PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo, apresenta a metodologia adotada para a realização da pesquisa. Na mesma estão descritos o enfoque metodológico, o tipo de estudo, descrição do contexto da pesquisa e dos participantes bem como os instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta de dados e a análise dos resultados. A metodologia desempenha um papel crucial na validade e confiabilidade dos resultados obtidos, permitindo-nos responder de maneira abrangente às perguntas de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos e as conexões de um estudo qualitativo.

A metodologia científica, seja de qualquer natureza, “deve ter como objetivo intrínseco a demonstração, o desenvolvimento de raciocínio lógico”. Com essas palavras, Severino (2016, p.149) lembra que nos trabalhos científicos é preciso que haja uma articulação do que é lógico alinhado ao real, ou seja, entre a teoria e a realidade. É nesse contexto que se chega ao aprofundamento de levantamentos de fatos coletados articulados como a interpretação teórica.

O autor antecipa suas ideias afirmando que

Como existem vários processos de levantamento de dados empíricos, existem igualmente vários modos de interpretação lógica destes dados. Trata-se de vários métodos epistemológicos utilizáveis para a compreensão significativa dos dados reais. Por isso a ciência não pretende mais atingir uma verdade única e absoluta: suas conclusões não são consideradas como verdades dogmáticas, mas como formas de conhecimento, conteúdo inteligíveis que dão um sentido a de determinado aspecto da realidade (Severino, 2016, p. 150).

Essa concepção vai ao encontro dos diversos caminho pelos quais a Metodologia científica se desenvolve, dos quais se abordam nesta pesquisa o enfoque, a tipologia estudada, o perfil do lócus do estudo, o estudo e suas etapas, as categorias, os procedimentos da coleta dos dados e as ferramentas de análise.

2.1 Enfoque metodológico

A abordagem da pesquisa foi através do enfoque qualitativo, baseado na coleta e análise de dados subjetivos para responder as questões de pesquisa. Este enfoque metodológico buscou qualificar categorizações e fenômenos. Assim, toda pesquisa principia de um problema que se assume ser o ponto de partida para a investigação.

Sendo assim, é necessário objetivo pré-determinado para se chegar a uma conclusão de determinada pesquisa. Os autores realçam, no entanto que “não basta o desejo do pesquisador em realizá-la; é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado, além de recursos humanos, materiais e financeiros”.

Levando em conta que este estudo está representado pela pesquisa educacional, o enfoque da abordagem qualitativa vai ao encontro dos fenômenos, ocorrências e fatos que se deseja pesquisar dentro do cenário escolar. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 67), na investigação qualitativa, “o objetivo principal do investigador é o de construir conhecimentos e não dar opinião sobre determinado contexto” e tem como finalidade e ter capacidade de “gerar teoria, descrição ou compreensão”. Assim, deve-se buscar entender o percurso diante os indivíduos entrevistados e atribuir deles de que forma constroem significados.

Considerando que os paradigmas contidos na proposta pedagógica nesta pesquisa são caracterizados pelo paradigma histórico-cultural, o qual busca de oferecer uma perspectiva abrangente sobre como o desenvolvimento humano é moldado pela cultura, pela interação social e pela mediação. Ele tem implicações significativas na educação e na compreensão do processo de aprendizagem, trazendo variadas implicações no campo científico e nos desdobramentos que resultam da necessidade humana de superação.

Nesse sentido, Kuhn, em sua visão clássica de paradigmas acentua que toda a constelação de crenças, valores, técnicas etc. partilhados pelos membros de uma comunidade determinada. De outro (lado) denota um tipo de elemento dessa constelação: as soluções concretas de quebra-cabeças que, empregadas como modelos ou exemplos podem substituir regras explícitas como base para a solução dos restantes quebra-cabeças da ciência normal. (Kuhn, 1997, p. 218).

A proposta tem implicações significativas na educação e na compreensão do processo da gestão escolar e o seu percurso democrático, buscando compreender o entrelaçamento de paradigmas tradicional e os atuais no campo da organização escolar e o desenvolvimento de metas estabelecidas no PNE. Desse modo adotou-se ações

participativas das sujeitos do estudo visando transformar a realidade dentro do ambiente escolar.

Para Minayo (2007, p.32) “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de Reforça-se que essa pesquisa tem um caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais.

2.2 Tipo de estudo

A tipologia da pesquisa adotada neste estudo adotou duas frentes de investigação das quais, é qualitativa, o que implica uma abordagem metodológica que busca compreender e interpretar fenômenos em seu contexto natural, priorizando a subjetividade, a complexidade e a riqueza das experiências humanas. A pesquisa qualitativa se distancia de métodos estritamente quantitativos, que visam medir variáveis de maneira objetiva, focando, em vez disso, na compreensão aprofundada de significados, processos e contextos (Gil, 2002).

Optou-se na pesquisa descritiva como uma das tipologias exploradas por Antonio Gil (2002) em seu livro *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. De acordo com Gil, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis. Essa abordagem é bastante utilizada quando se deseja identificar a frequência com que um fenômeno ocorre, sua distribuição, além de explorar relações entre variáveis sem a manipulação de variáveis independentes, ou seja, sem a interferência direta do pesquisador nos eventos observados.

O autor destaca que a pesquisa descritiva não se limita apenas à descrição de características, mas também busca identificar a presença ou ausência de determinados fenômenos, correlacionar variáveis e investigar relações de causa e efeito. Dessa forma, ela desempenha um papel importante em levantamentos, estudos de caso, pesquisas de opinião, entre outros.

No contexto da pesquisa descritiva, Gil ressalta a importância da clareza na definição dos objetivos e na elaboração do delineamento da pesquisa, garantindo uma abordagem sistemática e rigorosa na coleta e análise dos dados. A pesquisa descritiva é valiosa para a compreensão aprofundada de fenômenos e para fornecer subsídios para pesquisas posteriores de natureza mais explicativa ou experimental.

Além dos aspectos descritivos deste estudo, foi delineado um enfoque participativo para promover ações da comunidade escolar (gestão e docência). Nesse aspecto, a Pesquisa-ação foi uma das propostas de identificação cuja prioridade foi identificar problemas e discutir possíveis soluções para uma gestão mais conectada com os objetivos e metas da educação.

Nesse sentido, Tripp (2019, p. 03) traz a seguinte compreensão: “A pesquisa-ação educacional é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos”. Desse modo, o que se pretendeu nessa ação foi adotar um ciclo contendo a identificação do problema, o planejamento das ações, a implementação e a avaliação da eficácia. Em outros termos, a pesquisa-ação corresponde a práticas transformadoras dentro de outras práticas já conhecidas dos sujeitos envolvidos.

A totalidade do objeto pode ser preservada através da amplitude e verticalidade dos dados, através dos diferentes níveis de análise, da formação de índices e tipos de dados, bem como da interação entre os dados observados e a dimensão temporal em que se dá o fenômeno. Por essa razão esta pesquisa trouxe o Estudo de Caso como um meio de organizar dados e reunir informações, tão numerosas e detalhadas quanto possível, a respeito do objeto de estudo de maneira a preservar seu caráter unitário.

Nesse caso, o fenômeno a ser tratado é a instituição de ensino a partir das investigações concebida na inserção das tecnologias digitais aos alunos e o professor como mediador desse processo. A adoção desse desenho metodológico prevê que a perspectiva interpretativista venha compreender as opiniões dos participantes do estudo.

À luz dos estudos de Prodanov e Freitas (2013, p. 127) o estudo de caso “representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

2.3 Descrição do contexto, dos participantes ou população e o período em que a pesquisa foi realizada

A comunidade da Escola Benvindo Taques Horta apresenta um perfil socioeconômico caracterizado por uma população de baixa renda, com atividades laborais predominantemente ligadas ao setor rural e à construção civil. Essa realidade impacta diretamente a vivência dos estudantes e suas famílias, demandando uma abordagem pedagógica sensível às suas necessidades e contexto socioeconômico.

A Escola Municipal Benvindo Taques Horta desempenha um papel fundamental na comunidade em que está inserida, composta majoritariamente por uma população de baixa renda, formada por trabalhadores rurais, da construção civil, caseiros e/ou domésticas. Além disso, a maioria dos moradores possui o Ensino Fundamental completo ou incompleto. É importante considerar que a comunidade depende principalmente do transporte coletivo para deslocamento.

Identificação da escola

A Escola Municipal Benvindo Taques Horta é uma instituição de educação infantil e ensino fundamental vinculada à rede pública de Maricá, sob responsabilidade da Prefeitura Municipal e da Secretaria de Educação. Sua localização está na rua José Fortes da Silva, s/nº, no bairro rural de Ubatiba, no 1º distrito do Município de Maricá.

Estão incluídos na unidade escolar inclui 06 (seis) salas de aula, 01 (uma) Sala de Recursos destinada ao atendimento de alunos com necessidades especiais, 01 (uma) sala para a secretaria, que também é compartilhada com a direção, 01 (uma) sala de orientação pedagógica e educacional, (01) uma sala de reuniões e atendimentos, (01) uma cozinha com despensa, (01) um refeitório, (05) banheiros para alunos, incluindo adaptações para alunos com necessidades especiais, além de (01) um banheiro para uso dos funcionários. Há também (01) uma quadra coberta, (01) um almoxarifado e (01) sala de sala de materiais esportivos.

A instituição oferece educação infantil e ensino fundamental, abrangendo os anos escolares do 1º ao 5º ano, conforme constatado no quadro a seguir, relacionado ao ano de 2024:

Tabela 1: Etapas de ensino

MANHÃ		TARDE	
PRÉ I	22	M II	15
PRÉ II	20	PRÉ II	23
1º ANO	14	1º ANO	19
2º ANO	17	2º ANO	17
3º ANO	17	4º ANO	25
5º ANO	25	5º ANO	20
TOTAL/TURNO	115	TOTAL/TURNO	119
		TOTAL DA ESCOLA:	234

Nota: PPP da escola (2024)

A equipe escolar está assim representada: 01 (um) Diretor Geral, 01 (um) Diretor Adjunto, (05) cinco Auxiliares de Secretaria, (01) Secretário Escolar, (01) uma Orientadora Pedagógica, (01) uma Orientadora Educacional, (12) doze professoras regentes, (03) professores de 3 horas (diversificadas), (01) uma professora da sala de recursos, (01) uma professora volante, (02) agentes educacionais/auxiliares de ensino, (11) onze mediadoras, (04) auxiliares de serviços gerais, (02) dois porteiros, (02) dois vigias noturnos, (03) merendeiras e (04) inspetoras de aluno.

Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos moradores possui o Ensino Fundamental completo ou incompleto. Esse cenário ressalta a importância da escola em promover a educação continuada e o acesso a oportunidades de aprendizagem, visando à formação integral dos alunos e ao estímulo à busca pelo conhecimento, a fim de proporcionar a elevação do nível educacional da comunidade

O corpo docente é formado por 75,6% de professores convocados e 24,4% de professores efetivos. Deste total, 62,8% começaram a lecionar nesta escola em 2022; 23,1% há mais de 2 e há menos de 4 anos; 9% entre 5 a 10 anos e 5,1% há mais de 11 anos. Na tabela 1 são exibidas informações complementares sobre o perfil dos professores

Tabela 2: Perfil dos educadores

Os educadores	sexo	Formação	Formação continuada em gestão	Tempo de experiência em gestão
Gestor 1	F	Pedagogia/Letras	Sim	8 anos
Gestor 2	F	Ciências	Sim	10 anos
Professor	F	Pedagogia	Sim	6 anos
Professor	F	Pedagogia	Não	1 ano
Professor	F	Artes	Sim	8 anos
Professor	F	Pedagogia	Sim	10 anos
Professor	M	Ciências sociais	Sim	12 anos
Professor	F	História	Não	2 anos
Professor	M	Letras	Não	1anos
Professor	F	Letras	Sim	10 anos
Professor	F	Artes/Pedagogia	Sim	3 anos
Professor	F	História	Sim	4 anos
Professor	M	Matemática	Não	9 anos
Professor	F	História	Sim	2 anos
Professor	M	História	Sim	3 anos
Professor	M	Artes	Não	1 ano
Professor	M	Letras	Sim	2 anos
Professor	M	Educação Física	Sim	5 anos
Professor	M	Biologia	Não	1 ano
Professor	M	História	Sim	4 anos

Nota: Dados da Pesquisa (2024).

Esses educadores formam a equipe pedagógica da unidade escolar, que ainda conta com outros profissionais de apoio técnico e administrativo.

Amostra

A escolha da amostra é fundamental para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Existem diversas estratégias de amostragem, que variam conforme a natureza da pesquisa, os objetivos específicos e as características da população alvo. Nesse sentido,

Prodanov e de Freitas (2013, p. 98) afirmam que: "uma amostra é uma parte da população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. Trata-se de um subconjunto do universo ou população, pelo qual determinamos ou estimamos as características desse universo ou população".

A amostra selecionada para o estudo foi composta por 20 participantes dos quais se compuseram de professores e gestores da escola Municipal Benvindo Taques Horta. Eleger-se a amostragem Não-Probabilística, cujos critérios foram deliberados pela pesquisadora. A tipologia da amostra foi intencional já que foi eleito um grupo para representar os demais sujeitos da população, esperando que essa amostra componha um conhecimento dos demais sujeitos (Lima Filho, 2019).

O fator de inclusão desses participantes se deveu ao fato de eles se mostrarem interessados por um tema que está presente nas suas inquietações. Poder-se-ia considerar como critério de exclusão, professores que não se sentiram confortáveis em contribuir com a pesquisa. A pesquisadora teve como responsabilidade, manter o anonimato dos participantes.

2.4 Estudo

Este estudo teve como tema as conexões com a práxis político-pedagógica da Meta 19.2 do PNE como proposta necessária no desenvolvimento da gestão educacional. Para compor os objetivos propostos foi deliberado uma revisão de literaturas, nas quais a pesquisadora percorreu escritas importantes para a elaboração teórica da pesquisa e os principais conceitos da temática em questão.

Justifica-se, portanto, trazer às discussões um aporte de extrema relevância para a organização escolar mediante percursos formativos visando a melhoria do ensino e da aprendizagem, para o qual foi previamente formulado o problema de pesquisa que teve questionou de que forma se pode promover ações na gestão democrática conforme a Meta 198,2 do PNE para ampliar o trabalho colaborativo na Escola Municipal Benvindo Taques Horta.

Após determinados os objetivos específicos da pesquisa, a metodologias trouxe um percurso um enfoque qualitativo e estudo de campo dom coletas que tiveram a entrevista semiestruturadas como instrumento de investigação. Adiante, os dados coletados

contaram com o aporte sistemático das discussões dos resultados representados pelo desenho da Análise de Conteúdo.

Etapas do estudo

A pesquisa percorreu os seguintes passos:

- Exploração do contexto: A pesquisa foi em uma escola pública Municipal Benvindo Taques Hortado em Maricá – Brasil. O tema da pesquisa teve como abordagem os processos de implementação e discussões acerca da gestão democrática contando com a participação de gestores e docentes. A abordagem temática foi através de observações e reuniões nas horas atividades com os profissionais da educação;
- Revisão de literatura: Nessa etapa foi levantado trabalhos acadêmicos que contribuem com o tema da pesquisa. Essas buscas foram feitas em plataformas *online* como Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no SciELO;
- Discussão com a Comunidade Escolar: Essa etapa se refere à busca de informações do público da pesquisa quanto à aplicação de propostas conforme a realidade da escola; (Fundamentação do problema, os objetivos, e a metodologia também se alinharam nessa etapa);
- Coleta de dados: Foram construídas as perguntas da entrevista;
- Agrupamento dos dados: essa etapa foi possível aplicar a entrevista com os docentes e coletar as respostas, organizando as respostas para facilitar no seu tratamento;
- Discussão e conclusão do estudo mediante aos resultados obtidos: Mediante os resultados obtidos, cabe uma análise e interpretação à luz dos teóricos e dos objetivos da pesquisa, para em seguida utilizar as discussões e comparações dos resultados obtidos, apontando convergência e divergência no estudo;
- Pesquisa-ação com participação ativa dos envolvidos da investigação e criação de relato para implementação da formação continuada;
- Elaboração da oficina de formação continuada a professores e gestores: após diagnosticar a necessidade dos da escola acerca de ampliar o trabalho democrático da unidade escolar;
- Conclusão das análises dos resultados.

2.4.1 Categorias de análise estudadas

Após a realização do referencial teórico, elegeu-se as categorias de análise que corroborassem com os objetivos da pesquisa, dessa forma essas categorias foram divididas em três:

Tabela 3: Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
• A gestão democrática	<ul style="list-style-type: none">• Percepção de professores• Organização escolar• Progresso pedagógico• Desafios para gestores
• O PDE- Meta 19	<ul style="list-style-type: none">• Compreender processos da educação
• Formação continuada	<ul style="list-style-type: none">• Percepções e melhoria no ensino

Nota: Autoria própria (2024)

As respostas discursivas dos professores também serão objetos de investigação, e como tratamento desses dados, se aplicará a abordagem de análise de conteúdo de Bardin (2016). É importante enfatizar que a análise de conteúdo se fundamenta na leitura, seja de texto ou elementos visuais, como um meio de coletar informações. Essa leitura, ao contrário da leitura comum, segue um procedimento científico que requer que seja conduzida de maneira sistemática, objetiva, passível de replicação e validação. Os dados terão suas análises e discussões a partir das respostas que terão nas discussões o respaldo teórico dos autores que contribuíram com esta pesquisa.

Dentre as técnicas de análise de conteúdo, Bardin (2016, p.29) explica que a análise temática é uma das formas que melhor se adequa às investigações qualitativas por propiciar maior ênfase às questões qualitativas e se constitui de várias técnicas, buscando descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação. A autora ainda salienta que a Análise de Conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoam constantemente e que se aplicam a discursos diversificados”.

A fase inicial, conhecida como pré-análise, consiste na organização do material, selecionando o que será analisado, e revisando as hipóteses e objetivos iniciais da pesquisa. Durante essa etapa, são desenvolvidos indícios que auxiliam na compreensão do conteúdo. Isso envolve a transcrição das entrevistas e do diário de campo, seguida por uma leitura inicial e aprofundada para extrair significados e construir familiaridade com

o texto. O objetivo é adquirir uma compreensão do conteúdo que servirá de base para a criação de indicadores.

A fase de exploração do material é uma etapa extensa e trabalhosa que se baseia na estruturação da primeira fase por meio de codificação, decomposição ou enumeração das decisões tomadas. Durante essa fase, o pesquisador classifica o material, identificando categorias que são expressões ou palavras significativas usadas para organizar o conteúdo das falas. Isso resulta na categorização, que é o processo de classificação dos elementos constituintes do conjunto de dados.

Na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, os dados brutos são refinados para se tornarem significativos, e há uma necessidade de verificar sistematicamente os resultados por meio de inferências e interpretações que são analisadas em relação ao conteúdo coletado. Isso envolve a conexão dos resultados com o quadro teórico inicial, bem como a possibilidade de identificar novas dimensões teóricas. Nessa fase, ocorrem deduções e interpretações que podem ser relacionadas à teoria inicial ou que levem ao desenvolvimento de concepções teóricas mais esclarecedoras, com base na análise do material.

2.4.2 Descrição da coleta de dados

Após a identificado o problema, realizou-se um estudo bibliográfico para se certificar sobre a relevância do problema de pesquisa. Acerca do levantamento bibliográfico, é importante situar que esse é um dos passos mais importante da pesquisa, pois é a partir desse levantamento que se enriquece o repertório e o amadurecimento do estudo.

Outro aspecto a ser levado em consideração são os objetivos pré-estabelecidos, para em seguida fazer o levantamento de descritores, que no caso desta pesquisa utilizou-se: Meta 19 PNE, Gestão democrática, Formação continuada.

As buscas foram realizadas nas plataformas Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), encontradas nos endereços eletrônicos <http://www.scielo.org/php/index.php> e <https://bdtd.ibict.br/vufind/>, respectivamente. Os materiais encontrados no SciELO são periódicos científicos, já na BD TD estão disponibilizadas Teses e Dissertações.

Traina (2019, p.03) afirma quanto a essa etapa

A pesquisa por referências bibliográficas feita para identificar necessidades e motivação de novos temas de pesquisa também pode ser vista como uma maneira de perceber quais são os tópicos em alta (hot topics) que estão sendo considerados e desbravados pela comunidade da área.

A fundamentação teórica forneceu subsídios para a elaboração do instrumento de pesquisa, escolhido no formato de entrevista semiestruturada. O objetivo da entrevista, foi dar mais veracidade à subjetividade atribuída aos participantes e à pesquisadora, pois espera-se que esse instrumento alimente a abordagem qualitativa desta pesquisa. Silva et al. (2021, p. 02) afirma que a entrevista “propicia ao/à pesquisador/a um diálogo com os/as participantes da pesquisa a fim de descrever, relatar ou apresentar aspectos particulares do contexto investigado”. Há ainda o rigor ético se aplica à entrevista, que visou compreender os fenômenos ocorridos no seio educacional na voz dos participantes.

Na concepção de Silva et al. (2021, p.05) “Toda pesquisa deve ser realizada com responsabilidade, seriedade e comprometimento. Isto porque se espera que uma pesquisa agregue novos conhecimentos e obtenha importantes e relevantes resultados para a sociedade compreender os fenômenos”, Vale lembrar do valor ético empregado na entrevista, e desse modo, a pesquisa com seres humanos.

Partindo do princípio de que não há pesquisa nem pesquisador imparcial, desse modo, o que está por trás de determinada pesquisa pode haver interesses apartados dos indivíduos que são investigados (Demo, 2003). Sendo assim, ao se incluir seres humanos em pesquisas deve-se ter o cuidado, principalmente quando ocorre a abordagem qualitativa na pesquisa evolvida, pois essa parte da análise real e verdadeira dos fatos que envolvem os grupos pesquisados.

Portanto, ao formalizar uma análise a ser discutida consoante as respostas obtidas, ao pesquisador cabe analisar a melhor forma de tratar tais resultados para que não se corra o risco de prejudicar os sujeitos da pesquisa. Prevendo ocorrência dessa natureza, a ética, nesse tipo de pesquisa precisa ser considerada com suma relevância, pois, mesmo sua episteme esteja amparada da antiguidade, a ética assume critérios essenciais na evolução das ideias do modo de agir de todo ser humano (Brasil, 2003).

A Resolução nº 196/96, de 10 de outubro de 1996, traz alguns norteamentos que merecem ser observados sobre qualquer tipo de pesquisa envolvendo seres humanos. Dessa maneira, o caráter que envolve a ética torna-se ainda mais evidente, seja em pesquisas individuais ou coletivas, diretamente ou indiretamente. Cumpriu-se, desse

modo que o cuidado por parte da pesquisadora foi redobrado por considerar que entre os envolvidos estiveram presentes vinte docentes da escola lócus desta pesquisa.

O passo seguinte, foi enviar as perguntas (apêndice I) aos participantes via Google Forms de maneira on-line. A grande vantagem da utilização do Google Forms para a pesquisa, seja ela acadêmica ou de opinião é a praticidade no processo de coleta das informações. O autor pode enviar para os respondentes via e-mail, ou através de um *link*, assim todos poderão responder de qualquer lugar (Mota, 2019).

É importante considerar que após a coleta de dados, o pesquisador passa por outras etapas igualmente importantes, como a organização e análise dos dados, identificação de padrões, construção de interpretações e elaboração de conclusões. Portanto, embora a coleta de dados seja uma etapa crucial, é importante entender que o estudo de caso é um processo completo que envolve múltiplas etapas interligadas para obter uma compreensão abrangente e profunda do fenômeno sob investigação.

2.4.3 Descrição das ferramentas ou procedimentos para a análise dos dados

Para a melhor viabilidade da pesquisa, tanto econômica quanto de tempo e facilidade de condução da mesma ela realizada de modo *on-line*, por meio de formulário do Google Forms onde os participantes responderam e tiveram os seus dados pessoais no anonimato.

É importante enfatizar que as análises qualitativas se fundamentam em autores e, como um meio de coletar informações. Essa leitura, ao contrário da leitura comum, segue um procedimento científico que requer que seja conduzida de maneira sistemática, objetiva, passível de replicação e validação. Os dados terão suas análise e discussões a partir das respostas que terão nas discussões o respaldo teórico dos autores que contribuíram com esta pesquisa.

Considerando que a pesquisa educacional, não deve servir de instrumento de controle, já que se deve levar em consideração que os participantes têm suas características sociais e culturais próprias. Nesse sentido, Gatti (2002) revela que entre os depoimentos relatados pelos participantes se fazem presente falas que podem estar

sujeitos a distorções e imprecisões oriundas de valores e atitudes do pesquisador, porque há um sujeito falante que pergunta, que usa determinadas palavras, que intervém e tem um referencial pessoal,

valores, escolhas e que nessa condição dialoga com seus interlocutores na pesquisa" (Gatti, 2011, p. 50-51).

Diante tais considerações, para respaldar as análises dos dados buscou-se, a partir das falas subjetivas dos participantes, transcrever de forma narrativa as percepções que foram expressas nas falas e ainda buscar elementos que ficaram implícitos nas respostas apresentadas. Estão em jogo, observar a fala e a escrita dos participantes. A partir desse ponto, cruzam-se o que não ficou expresso nas falas os com teóricos que embasaram o estudo a fim de esclarecer fatos por meio de categorias.

2.4.4 Considerações éticas

Os detalhes pessoais dos participantes serão mantidos em total confidencialidade. Todos os professores envolvidos serão solicitados a conceder permissão para participar. Essa autorização será registrada através de um formulário onde os participantes assinarão, consentindo com sua participação.

O modelo desse formulário está disponível no Apêndice I deste estudo. As respostas fornecidas nos questionários serão tratadas de forma a preservar o anonimato dos indivíduos envolvidos. Essa metodologia permitirá uma avaliação imparcial dos dados coletados, seguindo os parâmetros estabelecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice II).

Considerando que não existe pesquisa ou pesquisador completamente imparcial, é possível que certas pesquisas reflitam interesses distintos daqueles dos indivíduos investigados (Demo, 2003). Assim, ao envolver seres humanos em pesquisas, especialmente com uma abordagem qualitativa que se baseia na análise real e verídica dos fatos relativos aos grupos estudados, é necessário ter cuidado.

Quando formaliza uma análise baseada nas respostas obtidas, o pesquisador deve encontrar a melhor forma de tratar esses resultados para evitar prejudicar os sujeitos da pesquisa. Antecipando possíveis problemas dessa natureza, a ética deve ser considerada com extrema importância nesse tipo de pesquisa. Mesmo que a episteme esteja enraizada desde a antiguidade, a ética adota critérios essenciais na evolução das ideias e no modo de agir de todos os seres humanos.

Portanto, ao formalizar uma análise a ser discutida consoante as respostas obtidas, ao pesquisador cabe analisar a melhor forma de tratar tais resultados para que não se

corra o risco de prejudicar os sujeitos da pesquisa. Prevendo ocorrência dessa natureza, a ética, nesse tipo de pesquisa precisa ser considerada com suma relevância, pois, mesmo sua episteme esteja amparada da antiguidade, a ética assume critérios essenciais na evolução das ideias do modo de agir de todo ser humano (Brasil, 2003).

A Resolução nº 196/96, de 10 de outubro de 1996, traz alguns norteamentos que merecem ser observados sobre qualquer tipo de pesquisa envolvendo seres humanos. Dessa maneira, o caráter que envolve a ética torna-se ainda mais evidente, seja em pesquisas individuais ou coletivas, diretamente ou indiretamente. Cumpriu-se, desse modo que o cuidado por parte da pesquisadora foi redobrado por considerar que entre os envolvidos neste estudo, professores cuja participação foi de suma importância para o estudo (Brasil, 2003).

Nesse sentido, para a condução da pesquisa os profissionais da educação foram informados previamente por meio de uma mensagem e junto a ela receberão o link para preenchimento do questionário. (Apêndice A). Os questionários respondidos resguardaram o anonimato dos participantes, o que permitirá também uma análise imparcial dos dados coletados, após o aceite do Termo Livre de Esclarecimento - TLCE. (Apêndice C).

Araujo (2003, n. p.) reforça que “O consentimento livre e esclarecido do participante é uma exigência não só do Brasil, mas de todos os códigos internacionais e é, sem dúvida, um dos pilares da ética nas pesquisas científicas”. É importante situar que o participante pode recusar ou aceitar qualquer termo e ou sua participação em qualquer que seja a pesquisa, sendo assim, é a vontade de participar que gera o consentimento e assinatura do TLCE pelo participante.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO – ENTRE DIVERGÊNCIA E CONVERGÊNCIAS

Este capítulo foi revestido da apresentação dos resultados obtidos no percurso da pesquisa, que teve a Escola Municipal Benvindo Taques Horta, situada na cidade de Maricá – Rio de Janeiro como local da investigação. Os resultados foram representados com as contribuições gráficos e narrativas consoante o enfoque do estudo.

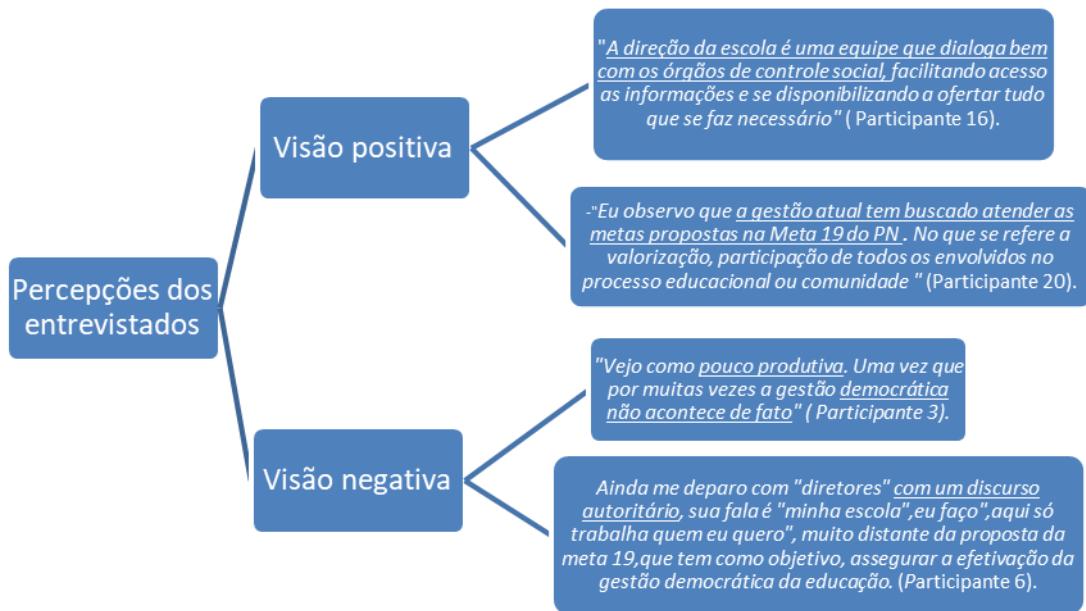
Para a conclusão dessas análises, levou-se em consideração as interpretações e inferências da autora desta pesquisa cujo norteamento teórico foi de suma importância para a elaboração das discussões do material coletado. Buscou-se dialogar com os pressupostos teóricos e assim revelar de que forma os objetivos do estudo responderam à pergunta de investigação durante todo o processo de análise. As discussões foram trazidas à luz do método da Análise de conteúdo (Bardin, 2016) a partir de três categorias finais.

Considerando a categoria final “**A gestão democrática**”, as discussões foram feitas com base no material coletado nas narrativas dos participantes, para as quais as intermediações das categorias: *Percepção de professores e gestores, Organização escolar, Progresso pedagógico e Desafios para gestores*, foram subdivididas e organizadas na sequência.

3.1 Categoria 1 - A gestão democrática: Percepção de professores e gestores

Ao interpretar os discursos dos entrevistados acerca das “Percepção de professores e gestores”, os entrevistados contribuíram dizendo das suas percepções quanto à relação da gestão escolar e os princípios da gestão democrática proposta pela Meta 19.2 do PNE, discorridos a seguir quanto às percepções positivas e as negativas.

Figura 2: Unidades de contextos positivos e negativos



Nota: Autoria própria (2025)

Há, portanto, contextos de divergências entre as percepções dos participantes do estudo, mostrando que as metas implantadas pelo PNE para a gestão, embora busque o alinhamento democrático na organização escolar. As inferências acerca das falas dos respondentes demonstram haver preocupação quanto à conexão prevista na Meta para a gestão democrática.

Souza (2018) adverte para o fato de a legislação promover a gestão democrática nas escolas quando essa está concretizada somente por meio de uma decisão unilateral. Essa unilateralidade é percebida no discurso do participante 3 ao dizer que “Vejo como pouco produtiva. Uma vez que por muitas vezes a gestão democrática não acontece de fato”. Isso se traduz no que se pretende na meta do PNE, haja vista que se não há função e ações democráticas da gestão escolar, cai por terra qualquer possibilidade de uma escola se tornar coletiva, pensada para todos.

É necessário que se tenha uma distribuição de responsabilidades entre os membros da comunidade escolar, com foco na autonomia e na descentralização do poder. No entanto, mais uma vez as percepções negativas dos participantes 3 e 6 reverberam nessa discussão, posto que, na prática, essa descentralização nem sempre ocorre, e os objetivos da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) para a gestão escolar democrática não são totalmente alcançados no prazo estipulado.

Em outros termos, a gestão democrática pensada por lei depende da participação ativa de todos os agentes na comunidade escolar e seu envolvimento, com a divisão de tarefas e a autonomia para tomar decisões, o que não ocorre conforme a narrativa do professor 6: "*Ainda me deparo com "diretores" com um discurso autoritário, sua fala é "minha escola", eu faço", aqui só trabalha quem eu quero*"; portanto, muito longe da proposta da meta 19, que tem como objetivo, assegurar a efetivação da gestão democrática da educação.

É válido trazer que a realidade cotidiana das escolas brasileiras nem sempre reflete essa distribuição de poder, e a gestão democrática, conforme prevista no PNE, ainda enfrenta desafios para se concretizar plenamente. Tais investimentos vão ao encontro do que diz Lück (2009), para quem, a gestão escolar configura-se sob liderança democrática, mas ressoa com uma dialética grupal unificada, baseada em conflitos existentes na realidade, podendo ser reconstruída numa perspectiva de diálogo em busca do bem comum. Essa unificação de que fala a autora compreende as percepções do participante 20, quando verbaliza" "*Eu observo que a gestão atual tem buscado atender as metas propostas na Meta 19 do PN. No que se refere a valorização, participação de todos os envolvidos no processo educacional ou comunidade*".

Conforme Lück (2009), sustentanto ainda mais a categoria proposta nessa discussão, vem lembrar que a dimensão organizacional envolve todos aqueles cujos objetivos são: preparar, sequenciar, fornecer recursos, sistematizar e dar *feedback* sobre o trabalho a ser feito. Eles são projetados para garantir as estruturas básicas necessárias para o alcance dos objetivos educacionais e da gestão escolar.

Essas dimensões tratam da base conceitual e legal da educação e da gestão educacional, planejando, monitorando e avaliando as ações promovidas nas escolas, e gerindo seus resultados para que todas as demais realizarem ações de dimensão e educação, com foco na promoção do aprendizado e cultivo do aluno, com qualidade social.

As dimensões de organização se apresentam em quatro vertentes: a primeira é de fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; a segunda trata do planejamento e organização do trabalho escolar; a terceira cuida do acompanhamento de processos e avaliação institucional; e a quarta é responsável pela gestão de resultados educacionais (Luck, 2009).

As dimensões de implementadas são aquelas destinadas a contribuir diretamente para a mudança e transformação no ambiente escolar. Eles se propõem a promover

mudanças na prática educacional, com a finalidade de ampliar e melhorar seu alcance educacional. As competências de implementação referem-se à gestão democrática e participativa, gestão de pessoal, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão cultural das escolas e gestão do dia a dia escolar, com enfoque direto na facilitação da aprendizagem e formação dos alunos, com uma dimensão social.

A gestão escolar é um trabalho de mediação voltado para a consecução de finalidades educativas. Os gestores, como líderes do processo educacional, devem compreender a importância da gestão escolar como condição para o alcance de metas educacionais, e devem reconhecer a administração escolar como um trabalho que tem a maior relevância, por meio da qual proporciona as condições necessárias para a formação integral do aluno.

Aludindo ao que foi trazido para essa discussão, pode-se endossar que os desafios de gestores e todas e equipe escolar frente as metas estabelecidas para a efetivação de uma escola gerida de forma democrática, embora a Meta seja considerada um avanço para a democratização da educação nacional.

3.2 Organização escolar

A investigação acerca desse contexto teve como objetivo identificar as principais práticas de gestão democrática percebidas na gestão atual da Escola Municipal Benvindo Taques Horta. Os participantes compuseram diversas observações que têm a ver com a organização escolar, quando se acredita que toda e qualquer ação que favoreça os processos educativos no ambiente escolar é uma forma de buscar a organização gestora.

Algumas unidades de contexto narradas pelos participantes refletem de que maneira essa organização acontece na unidade escolar. Assim os três excertos acentuam a percepção dos envolvidos na pesquisa.

Excerto 1:

"As principais práticas de gestão democrática identificadas na gestão atual da Escola Municipal Benvindo Taques Horta incluem a criação de espaços de discussão que possibilitam a construção do projeto educativo de forma coletiva. Essas iniciativas envolvem todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo que professores, estudantes, pais e demais funcionários participem do processo. No entanto, embora os pais participem, isso ainda não ocorre de forma sistematizada, o que aponta para a necessidade de fortalecer e estruturar essa participação" Participante 1).

Excerto 2:

"As reuniões com a equipe de profissionais onde o gestor discute os passos a serem tomados nos planos educacionais e administrativos e o principal ponto de uma prática democrática a meu ver (Participante 8).

Excerto 3:

"Escola Municipal Benvindo Taques Horta demonstra um forte compromisso com práticas de gestão democrática. A realização frequente de eventos e reuniões para a participação da comunidade indica um esforço ativo para integrar pais, alunos e a comunidade local no processo educacional. A inclusão dos professores, famílias e demais funcionários na tomada de decisões, buscando sempre a melhor solução, além de transparência na gestão financeira e administrativa evidenciam uma gestão participativa e horizontalizada, que valoriza a experiência da comunidade e dos profissionais da educação" (Participante 17).

Após a leitura flutuante das respostas dos participantes, as percepções, criar espaço para projetos educativos, tomada de decisões com toda a equipe escolar e envolver a comunidade visando a horizontalidade da gestão escolar, permitiram a essa discussão dialogar acerca de contextos que trouxeram falas de sentido semelhante quanto a ações para uma organização escolar significativa.

Desse modo, quando se interpreta os resultados obtidos, fica evidente a participação da comunidade escolar na gestão da escola, no entanto ainda representa um desafio, conforme fragmento narrado pelo Participante 1: “[...] No entanto, embora os pais participem, isso ainda não ocorre de forma sistematizada, o que aponta para a necessidade de fortalecer e estruturar essa participação”, apesar dos esforços da gestão para levar os responsáveis para as reuniões, a participação ainda deixa a desejar.

Fica, portanto, implícito nesse resultado que pode haver fatores, como a sobrecarga de trabalho dos professores e a falta de tempo dos pais. Além disso, a cultura escolar pode não ser um fator favorável para a participação da comunidade escolar.

Paro (2019) lembra que a gestão organizacional na educação deve ser entendida como a aplicação otimizada de recursos para a realização de metas específicas. A gestão, nesse contexto, não se limita apenas a administrar recursos, mas também a garantir que esses recursos sejam utilizados de forma eficiente para atingir os objetivos educacionais estabelecidos pela legislação

É importante que a gestão da escola busque estratégias para aumentar a participação da comunidade escolar, como a criação de espaços de participação para os

alunos e a valorização do trabalho dos professores. Essas ações podem possibilitar que outros percursos sejam mais bem delineados e dinamizadores de um trabalho que envolva a todos com práticas cada vez mais democráticas.

3.3 Progresso pedagógico

Os resultados coletados na entrevista que buscou identificar os aspectos da gestão escolar que precisam de aprimoramento para se alinhar mais de perto às metas de gestão democrática propostas no PNE e ainda melhorar o desempenho acadêmico dos alunos, passou pelo filtro de análise rigoroso baseado na exaustividade para trazer a essa discussão resultados próximos do processamento dos dados.

Assim foi preciso transformar as 20 respostas em um único *corpus* representado por um recorte de termos mais utilizados para identificar com exatidão e inferir as narrativas dos entrevistados.

Figura 3: Termos mais relacionados



Nota: autoria própria (2025)

A nuvem de palavras (figura 3) forma algumas das representações coletadas por meio das percepções dos entrevistados, cujos termos remetem à busca por conexões da

gestão com a proposta do PNE para efetivas ações que aprimorem a aprendizagem dos alunos na escola.

Resulta dessa análise que a presença da ‘comunidade’ figura com um dos principais meios de a gestão converter o que se insere no PNE em desempenho acadêmico. Isso faz parte da trajetória educativa da gestão, cujo princípio de garantir que a comunidade seja parceira no desenvolvimento pedagógico garante que os resultados dos alunos sejam ampliados. Vasconcelos (2018) advoga pela atmosfera participativa do gestor no ambiente escolar em diversos âmbitos, que vão do apoio aos professores até os arranjos que se fazem foram dos muros da escola.

Considerando que um dos papéis do PNE é a adoção de uma escola democrática, o termo ‘decisão’ surge com um dos mais citados nos discursos dos entrevistados, conforme narra o participante10:

“É necessário criar mecanismos efetivos e contínuos de participação da comunidade, garantindo voz e vez a todos os segmentos (alunos, professores, funcionários, pais e comunidade local) em todas as etapas da tomada de decisão, desde o planejamento pedagógico até a avaliação da escola. Isso inclui a formação de conselhos escolares ativos e representativos, com poder de decisão real, e a implementação de canais de comunicação transparentes e acessíveis a todos [...]”.

A escola precisa funcionar como uma unidade, e assim sendo, é necessário que o corpo humano que compõe esse ambiente revigore todo e qualquer percurso que possa culminar na escolarização dos educandos. Isto posto, o que pode ser extraído das percepções quanto ao aspecto de tomadas de decisão, reverbera na máxima atuação de uma gestão decentralizada autocrata.

Decidir os eventos educacionais não depende de um único indivíduo, já que, embora a figura do gestor esteja no centro escolar, sua função deve delegar consoante uma visão periférica e que alcance os interesse e necessidade dos alunos. Nesse aspecto, é de Franco (2008) a ideia de que o gestor sozinho não muda o sentido histórico contido na escola, tampouco potencializa o desempenho dos alunos utilizando uma conduta autoritária.

Ao trazer o termo “melhorar metas”, o participante demonstra que tem conhecimento da importância da Meta 19,2 do PNE que norteia propostas como a criação de grêmios estudantis e diversas manifestações participativas dos alunos aliados à gestão.

Ações dessa natureza promovem o engajamento efetivo e auxilia nas habilidades socioemocionais e consequentemente o desempenho acadêmico dos alunos.

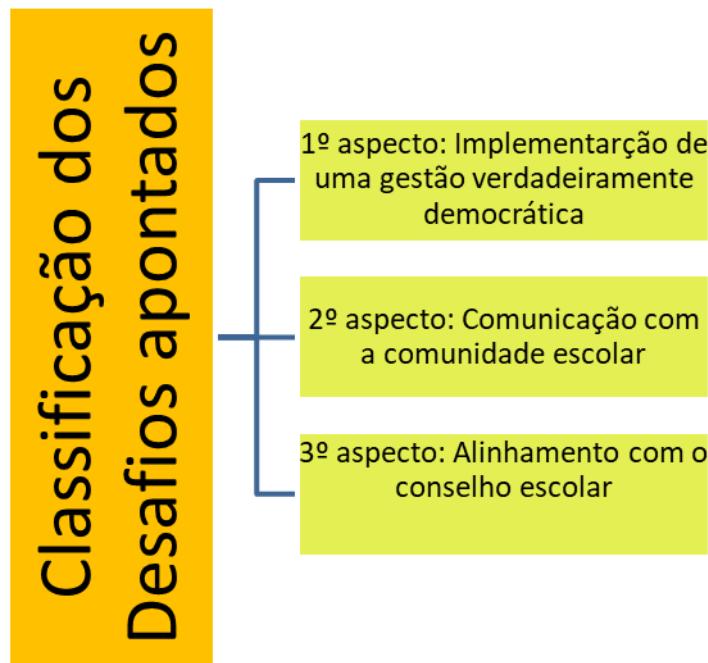
Por outro lado, Finati (2021, p. 393) alicerça que “Prescindir das formas de participação é delegar a outrem a gerência sobre si e sobre os processos, mas, mais ainda, na educação, é negar às futuras gerações a vivência da aprendizagem democrática que lhes possibilitaria essa escolha futura”. Compreende-se, assim, que a centralidade dessa ideia revela que a falta de autonomia pode negligenciar a autonomia dos alunos, o que consequentemente impede seu crescimento pessoal e educacional.

A tríade tratada nesta discussão, das quais fizeram parte, comunidade escolar, melhoria de metas e tomada de decisões representa um pilar necessário para impulsionar o desempenho acadêmico dos alunos, tendo como foco a meta do PNE. Nesse esteio, a participação ativa da comunidade escolar, em consonância com as definições de metas claras e tomada de decisões democráticas, transforma o cenário, o tornando propício para o aprendizado e para o desenvolvimento integral dos alunos.

3.4 Desafios para gestores

Iniciando a investigação que buscou identificar as barreiras percebidas pelos entrevistados na implementação de uma gestão verdadeiramente democrática no ambiente escolar, foram geradas as vivências dos participantes, cujos contextos estão subdivididos em três classes seguindo a classificação hierárquicas decrescente (CHD), conforme a categoria final desta análise. Para isso utilizou-se um desenho mostrado na figura 4 para atribuir significados às falas contempladas no material coletado.

Figura 4: Organograma de classes



Nota: Autoria própria (2025)

A classes apresentadas (figura 4), hierarquicamente, foram nomeadas conforme os desafios mais apontados, além de considerar em cada um desses desafios, o apontamento textual trazido pelos entrevistados. Assim, é possível uma compreensão mais clara quanto às classes demonstradas na figura 4.

Com um total de oito respostas, os participantes disseram que a **Implementar uma gestão verdadeiramente democrática** é um dos desafios mais acentuados na unidade escolar e pode ser exemplificada na fala do Participante 3: “*A implementação de uma gestão verdadeiramente democrática pode enfrentar diversas barreiras, relacionadas tanto ao contexto interno quanto externo da instituição*” e do Participante 5: “*A implementação de uma gestão verdadeiramente democrática em uma escola enfrenta diversas barreiras, que podem ser categorizadas em estruturais, culturais e práticas*”.

Ao interpretar os contextos evidenciados, as narrativas deixam claro um dos principais entraves da gestão escolar, cujas ações democráticas, embora prevista na legislação, ainda passa por implicações significativas para sua concreta atuação. Infere-se, que a dificuldade em superar o tipo de gestão centralizada e autoritária limita todos os processos para o sucesso educacional.

As deliberações da organização escola via gestão tem nas concepções de Libâneo (2017, p. 18) que é necessário reconhecer que:

[...] as escolas precisam cultivar os processos democráticos e colaborativos de trabalho, em função da convivência e da tomada de decisões. Por outro, precisam funcionar bem tecnicamente, a fim de poder atingir eficazmente seus objetivos, o que implica a gestão da participação. A gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola.

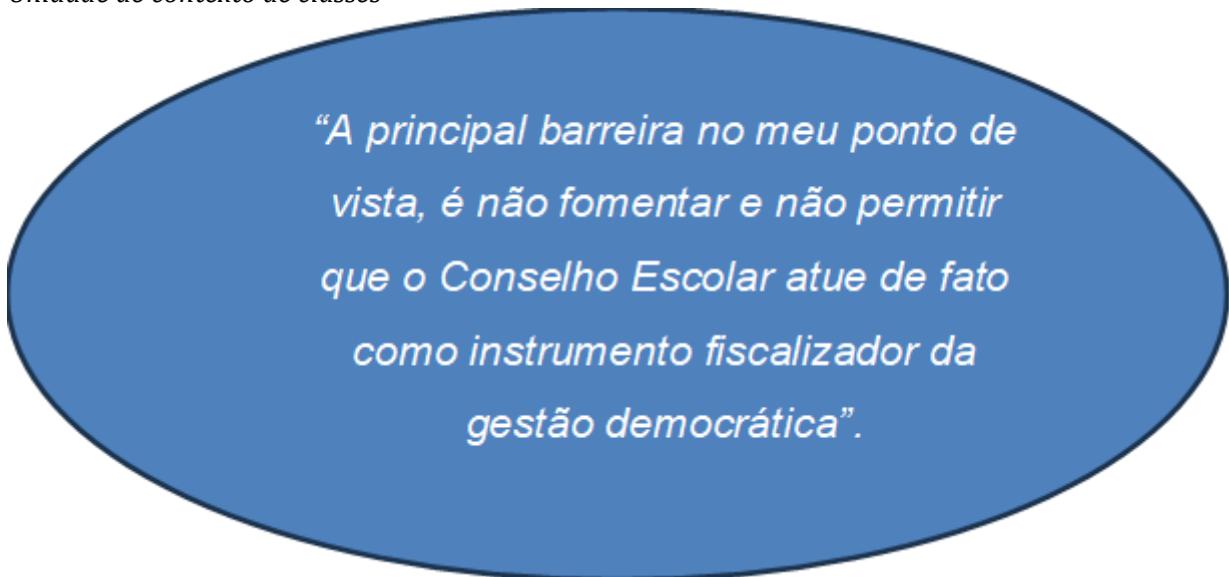
Consoante a palavras do autor, outros fatores podem interferir diretamente para que ocorra uma gestão democrática, tais como a resistência a mudanças que podem decorrer de novos modelos de gestão implementados e a falta de capacitação gestora.

Trazendo a **comunicação com a comunidade escolar**, como o segundo desafio par aos gestores, mais observado, o Participante 10 trouxe que: “*A falta de capacitação e falta de conscientização da comunidade da importância da sua participação na tomada de decisões*”. Ainda sobre esse aspecto, o Participante 13 narra que “*Os desafios na participação dos familiares e algumas decisões que ainda são unilaterais (sem a consulta dos profissionais envolvidos)*”.

Traduzindo as palavras do participante, a organização escolar precisa ser gerida semelhante a um caleidoscópio, cuja partes refletidas em cada agente escolar necessitam uma das outras para tornar os fragmentos em um todo. Desse modo, cabe nessa discussão a comunicação efetiva entre gestão e a comunidade para se construir a interação, o diálogo aberto frente as demandas direcionadas ao desempenho dos educandos. Nesse entendimento, Libâneo (2017) vem dizer que a gestão eficaz acontece quando estabelece um sistema de práticas e de diálogo onde as experiências e as ideias são compartilhadas e discutidas para alcançar objetivos e ações comuns.

O terceiro maior desafio identificado conforme o material coletado, **O alinhamento com o conselho escolar**, figura entre as falas dos Participantes 6 e 14, respectivamente, vistos na figura 5:

Figura 5
Unidade de contexto de classes



Nota: Autoria própria (2025)

A considerações trazidas pelos participantes compreender mais um ajuste que precisa ser feito na gestão escolar, em especial quando aspectos que poderia ser feito em conjunto com o conselho escolar não acontece de forma clara. Essa falta de clareza, muitas vezes, tornam as decisões tomadas de forma fragmentada, quando na realidade deveria haver uma cultura comunicativa e compartilhada desses membros escolares para fomentar todos as questões relevantes.

Ao conduzir essa discussão com o capital teórico empregado, Coutinho (2021) assevera que ajustar a gestão com o corpo participativo do conselho escolar demanda de um processo democrático para a educação contemporânea, acreditando que a educação e sua organização no seio da instituição precisam ocorrer em consonância com todas as vertentes desenhadas pelo PNE para que a gestão escolar pulverize ideias significativas e de natureza qualitativa em prol de todos os sujeitos da escola.

A comunicação e a transparência é uma diáde que quando não ocorre de forma limpa implica em desafios que prejudicam as decisões que deveriam ser tomadas em um consenso e disponibilizada para toda comunidade, tornando a efetiva colaboração dos membros do conselho escolar.

3.5 Categoria 2 - O PDE- Meta 19

Buscou-se compreender de que forma os participantes da pesquisa avaliam seu conhecimento sobre a Meta 19.2 do PNE e sua aplicação na prática de gestão escolar e assim comprehende como se dá o processo educativo dos alunos. O resultado mostrou que a maioria dos educadores (14 deles) considera seu conhecimento limitado ou nulo, o que representa um desafio quando se buscou concepções acerca da Meta para o desempenho acadêmico dos alunos e consequentemente as práticas adotas para essa demanda.

Esse resultado foi transformando quando a pesquisadora deste estudo elaborou uma formação continuada aos educadores, visando dar suporte para solucionar problemas e lacunas que deixam soltas as ações para o efetivo processo de desenvolvimento educacional escolar.

As similaridades encontradas nas falas dos entrevistados estão no fato de 14 deles desconhecerem a Meta 19.2 do PNE. Outro aspecto é o fato de alguns desse educadores demonstrarem algum conhecimento, mas de forma limitada, o que caracteriza dificuldade práticas nesse contexto, como se vê em:

"Ainda preciso me apropriar melhor do conhecimento sobre a Meta 19 do PNE e de sua aplicação na prática de gestão escolar. Reconheço a importância dessa meta para a ampliação da gestão democrática nas escolas, mas ainda não comprehendo completamente como se dá a organização formal (burocrática) de alguns colegiados" (Participantes 1). "Meu conhecimento é raso já que não me aprofundo no tema. Conheço as competências, mas não vivencio elas" (Participante 15).

Quando as divergências, no nível de conhecimento, os participantes demonstraram desconhecimento, porém alguns dizem ter algum nível de conhecimento sobre a Meta. Outro ponto a se analisar diz respeito A respostas trazidas que denunciam que o conhecimento da gestão escolar da Meta pode divergir, como trazido pelo participante 20: "*Superficial. Vejo um esforço da gestão para torná-lo real*".

Diante desses resultados, após tratar os resultados brutos, inferir que a escola pode não estar dando as devidas informações quanto à Meta nas orientações delegadas pela gestão da escola. Outro aspecto, esse de grande valia, promover formações continuada com os educadores para que todos se familiarizem com as proposta e orientações da Meta 19,2 do PNE par ao desempenho educacional.

Autores como Souza (2018) e Gasperelo (2018) são unâimes em concordar que ter conhecimento sobre a Meta é diferente de colocar em prática seus princípios, haja vista que a gestão não carrega apenas aspectos organizacionais ou educacionais e financeiros na escola; ela é antes de tudo política e assim sendo, é preciso haver consenso entre os envolvidos no ambiente escolar.

O sumário papel do gestor não se limita apenas aos eventos e ações ocorridas no interior da escola; essa participação perpassa essa centralidade, já que existem alunos e suas famílias além da arquitetura escolar. Há, portanto, lacunas, não apenas no aspecto democrático, mas na efetivação da própria Meta que diz respeito ao papel e objetivos da gestão democrática.

3.6 Categoria 3 – Formação continuada

O material coletado para produzir o tecido textual dessa análise se revestiu na investigação que buscou nos participantes situar estratégias ou formações que seriam necessárias para fortalecer a implementação de uma gestão escolar mais democrática e participativa.

As respostas podem ser entendidas como complemento à análise da categoria anterior, pois se antes buscou-se compreender o nível de compreensão dos participantes quanto à Meta do PNE, aqui se identificam percepções que advogam positivamente ou não acerca da necessidade de reformulação.

Essa interligação de fatores aprofunda essa discussão após se fazer uma varredura em todo material coletado através de entrevista, para a qual as intermediações dos educadores participantes compuseram suas construções sobre o que seria mais válido em uma formação para melhorar as ações da gestão.

Para forma as unidades de contexto desta análise foram trazidas duas falas que atendem às sugestões dos entrevistados:

“Formação continuada para os educadores; Criação de espaços de diálogo; Projetos colaborativos como eventos comunitários” (Participante 10).

“Já estão sendo realizadas formações presenciais, indicadas formações remotas, revisões de legislações para maior participação de todas as categorias. É interessante que no Fórum de Conselhos Escolares, previsto para o próximo ano, haja espaço para relatos onde os mais atuantes demonstram como é feito o trabalho em suas unidades e que aqueles que ainda não atuam possam tirar dúvidas e expor questões” (Participantes 14).

Temos dois momentos com sugestões distintas, mas que consolidam o desejo comum dos participantes. Por um lado, o participante adota suas ideias recorrendo aos aspectos colaborativos levando para uma formação continuada; do outro lado o participante 14 considera importante que os espaços formativos acolham outros membros da escola, como os conselhos escolares. Isso demonstra empatia e o desejo de transformar práticas diárias em desempenho satisfatório para toda a equipe escolar.

Portanto, a formação de gestor escolar deve ser uma preocupação para o sistema de ensino para assegurar que a qualidade da gestão não seja ineficaz; há uma visão de que um bom líder cria eficiência e eficácia em qualquer empresa ou instituição. Nesse aspecto, Marin (2019) vem dizer que a capacitação continuada de gestores escolares é fundamental, pois educadores qualificados são necessários ao progresso educacional, dando ênfase à eficácia da escola e ao desenvolvimento da comunidade escolar. Ademais, uma gestão escolar eficaz é primordial para a criação de um ambiente inclusivo e estimulante.

Caputi (2021, p. 73), ao admitir que “a diversidade do trabalho na gestão escolar pressupõe considerar a formação continuada como potencializadora da qualidade das ações do diretor de escola”, isso significa que a formação não se dissocia do trabalho do gestor, conjugando de ações uniformes e transmissora de saberes. Em outras palavras, estar preparado profissionalmente repercute em impactos positivos na escola e no desempenho escolar de toda a comunidade, incluindo professores e alunos.

3.7 Relato de experiência da ação formativa

Introdução

Órgão de controle social e peça fundamental como elemento propulsor de um ambiente reflexivo, colaborativo e participativo, o conselho escolar tem sido apontado pelo PNE em sua meta 19, como um dos principais espaços de tomadas de decisões, no intuito de assegurar maior transparência e capacidade de enfrentamento de obstáculos, mitigação de erros e conflitos inerentes ao âmbito educacional.

Buscou-se através de levantamento de informações no interior de uma unidade escolar pública de ensino da cidade de Maricá/RJ, elaborar uma proposta de formação com o intuito de apontar caminhos que permitam a implementação da gestão democrática

através do fortalecimento do conselho escolar a fim de buscar melhorias no processo de ensino aprendizagem e na gestão participativa.

Através de uma metodologia de pesquisa qualitativa por meio de conversas com os profissionais da Escola Municipal Benvindo taques Horta e de entrevista realizada através de um google formulário foi possível elencar elementos relevantes que nortearam a organização da proposta formativa, guiado pelo aspecto colaborativo.

Objetivos

- Analisar dados coletados através de pesquisa (google forms) e conversas realizadas na Escola Municipal Benvindo Taques Horta
- Apontar pontos fracos na gestão escolar da Escola Munic. Benvindo Taques Horta
- Aplicar formações aos profissionais da unidade escolar e ao conselho escolar
- Contribuir para a melhoria do processo democrático na Unidade de Ensino.

Diagnóstico

As primeiras visitas a unidade escolar foram para realizar conversas com a equipe diretiva da gestão educacional (diretor geral, diretores adjuntos e equipe pedagógica)

Num segundo momento a participação em reuniões pedagógicas em horário destinado ao planejamento escolar com os professores desta escola, foi realizado conversas informais e uma entrevista foi proposta.

Através de análise documental e conversas com toda a equipe escolar foi constatado que embora o conselho escolar estivesse legalmente instituído, com documentação ativa e conselheiros devidamente instituídos, este não funcionava como o esperado.

Com caráter estritamente legalista as reuniões do conselho escolar funcionavam ocasionalmente, quando necessário. A necessidade era apresentada pelo gestor (diretor geral) que convocava o pleno. Sendo assim constatou-se que os conselheiros se encontravam com o intuito apenas de aprovar despesas e assinar atas para dar legalidade às práticas da direção escolar.

Ausência de autonomia e iniciativa do grupo era nitidamente percebida, assim como o desconhecimento das diversas atribuições do conselho foram sendo desveladas nas conversas e atitudes. Sendo assim foi proposto e aceito uma formação em parceria com a direção escolar, o conselho municipal de educação, a equipe de gestão escolar e a equipe de coordenação de conselhos escolares da SEMED.

As etapas da proposta de formação

A proposta de formação foi dividida em três momentos:

- 12 horas de formação para gestores e conselheiros realizado em evento de dois dias, denominado “Fórum de gestores: práticas democráticas de gestão escolar”, em parceria com a coordenação de gestão escolar da secretaria municipal de educação de Maricá (SEMED).
- 8 horas de formação para conselheiros e comunidade escolar realizado na unidade escolar através de rodas de conversas e palestras formativas em parceria com a coordenação de conselho escolar da SEMED.
- Proposta de atividade prática (confecção de mural informativo do conselho escolar)

A proposta de formação

A primeira proposta de formação foi pensada e apresentada ao secretário de educação da cidade de Maricá, Márcio Batalha Jardim, que autorizou e ampliou a iniciativa solicitando a oferta da formação para todos os gestores e conselheiros das unidades escolares da rede pública de ensino.

Juntamente com a equipe que coordena a gestão escolar da rede de ensino, eu (presidente do conselho municipal de educação de Maricá e coordenadora geral da SEMED) elaboramos um cronograma de palestras e debates, para ser realizado em dois dias.

O Fórum contou com presença de renomados palestrantes na área, com o intuito de proporcionar uma formação altamente esclarecedora e enriquecedora, como Fábio Flores que palestrou sobre “Do porteiro ao gestor, todo mundo é educador”, a professora Ana Paula Freiberger que explanou a temática “Estratégias práticas e poderosas para potencializar sua liderança, elevar seus resultados e tornar-se um gestor inesquecível”, e a Irene Reis que falou sobre “Saúde da mente no desenvolvimento profissional”.

O evento ainda teve momentos de falas e trocas de experiências entre os gestores e conselheiros culminando com uma mesa de debates presidida pela presidente do CME (Aline Simonassi) e composta com os demais presidentes: do CAE (Alexsandro Jorge), e Cacs Fundeb (Michele Santos) assim como a coordenadora dos conselhos escolares da SEMED (Wânia Rodrigues) e a responsável pelo monitoramento do PME da cidade (Verônica Machado).

O eixo principal da conversa foi esclarecer e enriquecer conhecimentos acerca das legislações pertinentes aos conselhos, suas atribuições e o seu protagonismo rumo a

melhorias na qualidade do ensino. A mesa de debate teve como temática “Conselhos Municipais: gestão democrática do desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da qualidade social da educação.

A responsável pelo monitoramento do plano municipal de educação da cidade de Maricá explanou sobre a meta 19 e quais estratégias foram alcançadas na integralidade e as que foram parcialmente alcançadas, enfatizando a necessidade do cumprimento em sua totalidade para o bom êxito do planejamento educacional.

Imagens 1 a 4

Encontro dos membros escolares



Nota: Fotos retiradas da página oficial do Instagram da secretaria municipal de educação de Maricá. Dia da formação dos gestores (Evento Fórum de Gestores) (2025)

A segunda etapa da formação aconteceu dentro da unidade escolar E. M. Bemvindo Taques Horta através de rodas de conversas e explanações divididas em 5 momentos de 2 horas cada. Dois momentos se deram em reuniões de planejamento escolar com todos os profissionais da unidade a fim de dialogar sobre a gestão democrática e participativa, incentivando falas e trocas de experiências.

Os outros dois momentos se deram em reuniões de formação com os conselheiros escolares. Alguns tópicos que nortearam a formação dos conselheiros e da equipe escolar

- O que é um conselho escolar
 - O que dizem as legislações sobre o conselho escolar
 - Qual o objetivo do conselho escolar
 - Quais as atribuições do conselho escolar
 - Quais são os membros (representatividade) que compõem o conselho
 - Qual o papel do gestor na condução dos trabalhos do conselho escolar
 - Como o conselho pode contribuir no aprimoramento da educação pública

Figura 6: Termo de visita a escola

Nota: Termo de uma das visitas de formação realizada com o conselho escolar da E.M. Bemvindo Taques Horta

As formações realizadas com os conselheiros e a direção da escola em questão tem o intuito de impulsionar uma proposta de um conselho que exerça plenamente todas as suas atribuições, adotando um caráter deliberativo, consultivo, fiscalizador, mobilizador, pedagógico.

O conselho é deliberativo quando os pares coletivamente deliberam sobre decisões a respeito do projeto-político-pedagógico da unidade escolar, metas e diretrizes educacionais, planos de ações e projetos pedagógicos. Um conselho deliberativo é imprescindível para a gestão democrática das escolas públicas, sendo assim as decisões devem ser compartilhadas e discutidas nas reuniões do colegiado com total igualdade de autoridade.

O conselho escolar possui diversas atribuições para auxiliar na gestão de uma instituição de ensino, tendo como preceito que todas as decisões devem ser tomadas em conjunto, visando o aprimoramento dos processos da escola e sua rotina.

Além de participar ativamente do conselho, a gestão escolar também tem a função de organizar e promover o fortalecimento deste órgão. Organizando a agenda e o espaço para a realização das reuniões, agindo para garantir que as reuniões sejam regulares, motivadoras e propositivas.

A direção escolar foi orientada a construir juntamente com os conselheiros o calendário anual das reuniões de todo o ano, ou no começo de cada semestre, a fim de que os representantes possam se programar para que não haja nenhuma ausência durante os encontros.

Outra orientação dada a gestão da escola Benvindo Taques Horta foi de que a comunidade escolar esteja ciente e acompanhando o trabalho do conselho de classe e incentivando a participação de todos nos espaços de contribuição coletiva — seja como membros ativos ou por meio de sugestões.

Proposta de atividade prática

Foi proposto a equipe diretiva da unidade escolar a confecção de um mural informativo (Figura 6) que deverá ser fixado em local de fácil acesso e circulação de toda comunidade escolar para que todos possam acompanhar os trabalhos realizados pelo colegiado.

Figura 7
Mural informativo



Nota: Acervo da autora (2025)

Desse modo, foram apresentados o formato como a prestação de contas e os documentos mostraram transparência diante das atividades realizadas na escola. Essa transparência é uma das necessárias ações para que a gestão ocorra de forma clara e fundamentada na confiança e na comunicação, além do trabalho colaborativo.

3.2 Projeto de formação aos gestores e docentes

Título: Proposta de Formação Continuada para Professores e Gestores da Escola Municipal Benvindo Taques Horta: Meta 19.2 do PNE e Gestão Democrática

Carga Horária: O curso terá duração de 20 horas, distribuídas em cinco encontros de quatro horas cada, divididos entre teoria, oficinas práticas e debates.

Local: Escola Municipal Benvindo Taques Horta.

Apresentação da Proposta: Esta formação continuada foi desenvolvida com o intuito de fortalecer a compreensão e a implementação da gestão democrática nas escolas públicas, conforme proposto pela Meta 19.2 do Plano Nacional de Educação (PNE). A Escola Municipal Benvindo Taques Horta se apresenta como o espaço ideal para essa formação, considerando a necessidade de aprimoramento da gestão escolar, alinhada às diretrizes da política educacional nacional. O curso busca proporcionar aos participantes uma análise crítica e prática das exigências da gestão democrática, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.

Objetivos da Formação:

1. Investigar a conexão entre a gestão escolar e as propostas da Meta 19.2 do PNE: Avaliar como a gestão da Escola Benvindo Taques Horta incorpora princípios democráticos, com foco na participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas.
2. Caracterizar as necessidades de aperfeiçoamento da gestão escolar: Analisar áreas em que a gestão precisa de recomposição e aprimoramento, com foco em políticas participativas e na criação de um ambiente de colaboração.
3. Identificar desafios e oportunidades na implementação da gestão democrática: Mapear as principais barreiras e identificar possíveis soluções para a promoção de uma gestão democrática efetiva, de acordo com a Meta 19.2 do PNE.
4. Averiguar o nível de conhecimento dos professores sobre a Meta 19.2 do PNE: Verificar como os docentes compreendem e aplicam os princípios de gestão democrática no cotidiano escolar.

Metodologia: A formação utilizará uma abordagem interativa e prática, baseada na metodologia de pesquisa-ação, onde os participantes terão a oportunidade de analisar suas práticas, discutir desafios e propor soluções colaborativas. O curso será dividido em momentos teóricos, de reflexão, estudos de caso, oficinas práticas e elaboração de um plano de ação para a gestão democrática da escola.

Atividades Propostas:

1. Diagnóstico inicial: Os participantes realizarão um diagnóstico da gestão atual da escola, identificando áreas que já seguem princípios democráticos e aquelas que necessitam de desenvolvimento. A atividade será conduzida por meio de questionários e entrevistas.
2. Estudo da Meta 19.2 do PNE: Serão realizadas leituras dirigidas e discussões em grupo sobre o texto da Meta 19.2, seguidas de uma reflexão coletiva sobre como esse objetivo se conecta com a realidade da escola.
3. Estudos de caso sobre gestão democrática: Análise de casos de sucesso em gestão democrática em outras escolas públicas, trazendo exemplos práticos de como superar desafios comuns e integrar a comunidade escolar na tomada de decisões.
4. Oficina de Planejamento Participativo: Os gestores e professores serão orientados a desenvolver um plano de ação participativo para a Escola Benvindo Taques Horta, com base nos princípios da Meta 19.2. A oficina inclui técnicas de facilitação de reuniões, escuta ativa e construção colaborativa de projetos.

5. Avaliação e Recomposição: Sessão dedicada à análise das práticas atuais de gestão da escola e elaboração de propostas para o aperfeiçoamento da gestão escolar, com foco na recomposição específica das áreas de maior necessidade.

A formação continuada visou capacitar os participantes para desenvolverem uma gestão mais democrática, eficiente e inclusiva, alinhada aos princípios do PNE e às necessidades específicas da comunidade escolar.

CONCLUSÕES

Este conteúdo textual trouxe o resgate das principais análises encontrada no percurso do estudo, cujo diálogo teceu abordagens seguindo o fio teórico para trata do tema e ainda as análises resultantes da investigação que teve como lócus a Escola Municipal Benvindo Taques Horta.

O estudo considerou adotar perguntas problematizadoras quanto as orientações da Meta 19.2 do PNE para a gestão escolar. Para tais reflexões puderam os objetivos foram investigado e são trazido aqui discorrendo os achados e suas contribuições, identificando desafio, ações e as melhores práticas e estratégias para integrar a abordagem proposta de maneira eficaz para o desempenho educacional.

Na busca em identificar de que forma a gestão escolar está conectada com as propostas da Meta 19.2 do PNE, permitiu traçar um panorama desafiador e complexo acerca da implementação da gestão. Nesse percurso, foi possível entender a percepção dos profissionais da educação acerca da Meta 19.2, assim como as suas dificuldades e o trajeto para se efetivar uma gestão escolar mais democrática e colaborativa.

Os resultados obtidos trouxeram um cenário em que o desconhecimento da Meta 19.2 do PNE é uma realidade para a maioria dos parte dos participantes, evidenciando que os que uma parte desses profissionais tem conhecimento raso ou parcial sobre esse tema. Esse desconhecimento, determina o impacto direto na aplicação prática da Meta, travando a construção de propostas para um ambiente escolar participativo da comunidade e a tomada de decisões compartilhadas.

A análise dessa ênfase evidenciou que a gestão escolar ainda passa por desafios significativos para se alinhar com as propostas da Meta 19.2 do PNE, dentre eles destacam-se a falta de formação adequada resistência à mudança, a comunicação insuficiente entre a comunidade escolar.

No entanto, a pesquisa também encontrou fôlego para as iniciativas e práticas que buscam promover a gestão democrática nas escolas. A comunidade participativa nos conselhos e associações, e a utilização de ferramentas de comunicação, a realização de reuniões e assembleias, *online* são exemplos de que podem contribuir na construção de um ambiente escolar participativo.

Diante desses achados, a pesquisa evidencia a necessidade de ações que elegem a divulgação e a formação sobre a Meta 19.2 do PNE, a fim de ampliar a gestão democrática e a qualidade da educação. É importante que os profissionais da educação tenham adesão a informações objetivas sobre a Meta, bem como estratégias para sua aplicação na escola.

Acreditar que a gestão democrática é um pilar necessário para a construção de uma educação de qualidade foi um aspecto trazido neste estudo, pois ao fortalecer a gestão escolar, investe-se no futuro educacional dos alunos. A pesquisa vem contribuir para o debate acerca da gestão democrática na educação do estudo, no entanto seus achados podem revigorar caminho mais centrado em ações da gestão para uma educação melhor.

Caracterizar a necessidade de recomposição específica no aperfeiçoamento gestor da Unidade escolar Escola Municipal Benvindo Taques Horta, foi outro objetivo específico deste estudo. A pesquisa trouxe considerações que fizeram compreender que os profissionais da unidade precisam complementar sua especialização quanto aos percursos que a gestão escolar precisa.

Um dos fatores para essa necessidade diz respeito a transformações educacionais pelas quais se remonta o caráter essencial para que os gestores estejam conectados com mudanças e principalmente para que as demandas existentes na escola como o enfrentamento de desafios pedagógico, estruturais e de organização possam estar em consonância com diretrizes que componham um ambiente colaborativo e participativo.

Levando em consideração que a escola é uma instituição multifacetada e que recebe sujeitos heterogêneos em suas singularidades, estar alinhado com esse reconhecimento vem de fato recompor todo e qualquer processo que os gestores deliberam no interior da escola que se estendem para a comunidade. Desse modo, o aperfeiçoamento por meio de formação continuada aos gestores permite que eles desenvolvam políticas pedagógicas diante de demandas democráticas e ainda desenvolver habilidades compartilhadas que fomentem uma atmosfera saudável entre todos os agentes escolares.

Ademais, foi visto no estudo que a formação é um recurso rico e favorece o aperfeiçoamento contínuo dos gestores escolares e ainda funciona como um investimento viável para a qualidade da educação. Portanto, ao se manterem maduros profissionalmente e desempenharem suas funções, os gestores podem liderar descentralizando poderes e delegando a objetividade de ações para ao bem comum escolar.

Se propôs ainda identificar os desafios e oportunidades na implementação e na integração da gestão democrática nas escolas públicas conforme a Meta 19.2 do Plano Nacional de Educação (PNE), assim, o estudo debruçou-se sobre a identificação dos entraves e oportunidades na implementação e integração da gestão democrática nas escolas públicas, em consonância com a Meta 19.2 PNE, descortina um panorama multifacetado e instigante.

A análise, permeada por narrativas teóricas, revela que a gestão democrática, embora consolidada e legalmente respaldada, continua em um processo de (re)construção complexo e cercado por obstáculos, mas também repleto de potencialidades que podem transformar os eventos educacionais.

Importa trazer o destaque dado à persistência de desafios que se manifestam em várias dimensões. Entre esse desafio, está o desconhecimento da Meta 19.2 do PNE, evidenciado pelo alto índice de educadores que não têm tal familiaridade, é um aspecto significativamente negativo. Essa realidade aponta para a carência de intensificar os esforços para formações continuadas, visando ampliar o conhecimento sobre a Meta e suas diretrizes.

Foi notado que ainda há nas instituições gestão centralizada e autoritária, cujos obstáculos, também se apresenta como um obstáculo a ser superado. A transição para um modelo democrático exige a desconstrução de práticas tradicionalista e a construção de uma cultura escolar inovadora.

Outro desafio percebido ao longo da pesquisa é a comunicação entre a escola e a comunidade escolar. Essa carência dificulta a conexão entre a escola e a comunidade cujas demandas precisam ser passadas aos paria e responsáveis. Por fim, o alinhamento de demanda com o conselho escolar, como espaço necessário para a participação da comunidade, foi outro ponto que enfrenta desafios como a falta de autonomia e representatividade dos conselhos, bem como a falta de informação de seus membros.

Por outro prisma, a pesquisa revelou um horizonte de oportunidades para a promoção de uma gestão escolar mais democrática e participativa. A criação de espaços

de participação, como conselhos escolares atuantes, grêmios estudantis e associações de pais e mestres, também se apresentam como estratégias dinamizadoras.

A presente pesquisa, resgatou a identificação de desafios e oportunidades na implementação da gestão democrática, e fornece um panorama rico e complexo sobre a realidade das escolas. Supera desafios e o aproveitar oportunidades exigem um esforço de todos de todos os envolvidos na educação. Os gestores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar necessitam se engajar na construção de uma escola mais justa, inclusiva e participativa, onde a voz de cada um seja ouvida e valorizada.

Ao delinejar ações que avaliem a proposta de formação direcionada aos gestores com relação à Meta 19.2 do PNE, foi compreendido como uma forma de a gestão repensar, esta pesquisa evidencia a necessidade de uma abordagem abrangente e contínua para a formação de gestores, que perpassasse a mera transmissão de informações transforme a prática.

A formação de gestores, no contexto da Meta 19.2 do PNE, não pode se resumir a um evento isolado; ela precisa ser concebida dentro de um processo contínuo e integrado, que acompanhe o gestor em sua trajetória profissional e o prepare para enfrentar os entraves da gestão democrática. A avaliação da proposta de formação, nesse sentido, deve considerar tanto o impacto da formação nos conhecimentos e habilidades dos gestores quanto a sua efetividade na transformação da gestão escolar.

A pesquisa permitiu que se pensasse que avaliar o impacto da formação, é necessário importante verificar se os gestores adquiriram os conhecimentos e habilidades pretendidos e se são capazes de aplicar tais princípios em suas práticas para a mudança na gestão escolar.

Outro ponto identificado revelou que é importante considerar a percepção dos diferentes agentes envolvidos na gestão escolar, como professores, alunos, pais e demais membros da comunidade. A coleta de dados qualitativos, e de referenciais teórico trazido para esta pesquisa identificaram os pontos fortes e fracos da formação, o que requer a realização crítica e reflexiva, buscando identificar os fatores que contribuem para o sucesso da formação e os obstáculos que precisam ser superados.

Com isso, a formação precisa ser avaliada a partir da observação da prática dos gestores em suas escolas, verificando se os gestores estão implementando práticas democráticas e promovendo a participação da comunidade escolar e se estão construindo um ambiente escolar mais inclusivo e participativo.

A formação de gestores, no contexto da Meta 19.2 do PNE, deve ser concebida como um espaço de reflexão e diálogo sobre a gestão escolar. É importante que os gestores tenham a oportunidade de compartilhar suas experiências, trocar ideias e construir conhecimentos em conjunto. A formação deve ser pautada em metodologias ativas e participativas, que estimulem a reflexão crítica e a construção de soluções para os desafios da gestão escolar.

Em suma, a avaliação da proposta de formação direcionada aos gestores em relação à Meta 19.2 do PNE deve ser um processo frutuoso e contínuo, que considere habilidades diversas para a educação da atualidade e dos gestores quanto a sua efetividade na transformação da gestão escolar. A formação deve ser concebida como um espaço de reflexão e diálogo, que estimule a aprendizagem colaborativa e a construção de redes de apoio e colaboração.

A avaliação precisa ser realizada de forma crítica e reflexiva, buscando identificar os fatores que contribuem para o sucesso da formação e os obstáculos que precisam ser superados. Nessa adoção, a proposta de formação, contribui para a construção de uma gestão escolar conectada com as demandas da atualidade.

O estudo não encontrou dificuldades para o percurso do seu desenvolvimento, considerando que os participantes procuraram contribuir de forma significativa e ainda por parte da gestão e dos professores não houve relevância que pudessem ser denominadas como implicações negativa.

A nosso ver, quando se tratou dos aspectos e participação da comunidade, a pesquisa deixou uma lacuna, pois poderia ter explorado a implementação das tecnologias por meio de plataforma online para discussões e para ampliar a participação desse público.

À guisa de conclusão, embora a pesquisa tenha sido pensada para uma população específica na escola *lócus*, os achados do campo teórico aqui representados devem percorrer outros objetivos para que futuros debates envolvendo o trabalho democrático da gestão escolar venha contribuir com outras comunidades científicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. 3^a reimpressão da 1^a Edição de 2016. São Paulo: Edições 70.
- Bogdan, R. C.; Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto – Portugal. Porto Editora.
- Brasil. (2000). *Plano Nacional de Educação, 2000*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>.
- Brasil. (1988). *Constituição Federal*. Senado Federal. Brasília: DF.
- Brasil. (1996). *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>.
- Brasil, Lei n.13.005. (2014). Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>.
- Brasil (2018). *Base Nacional Comum Curricular*. Ministério da Educação. Brasília: DF. Conselho Nacional de Educação. Plano Nacional de educação: proposta da sociedade brasileira. 1997.
- Caldas, D. S. (2020). *Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar*. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uninter.com/handle/1/476&ved=2ahUKEwinkqPYxqSFAXhrJUCHa8yDrUQFnoECB0QAQ&usg=AQvVaw0WA74mYAt0C8FuzF8AljAm>.
- Caputi, D. R. O. (2022). *Formação continuada de diretores de escola: afinal, o que os diretores precisam saber?* <https://repositorio.pucsp.br/jspui/bitstream/handle/26077/1/D%c3%a9bora%20Rosangela%20Philomeno%20Caputi.pdf>.

- Chauí, M. (2019). Comunicação e democracia. PAULUS: *Revista de Comunicação da FAPCOM*, v. 1, n. 2, p. 15-32, 2017. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/21>.
- Cury, C. R. J. (2011). Por um novo Plano Nacional de Educação. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, vol. 41, n. 144, p. 790-811, set./dez.
- Coutinho, L. A (2021). *Estratégias de governamentalidade para a educação: análise de práticas discursivas do plano nacional de educação*. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/23604/1/LucianeAlves_Coutinho_Dissert.pdf.
- Dourado, L. F. (2017). Plano Nacional de Educação como política de Estado: antecedentes históricos, avaliação e perspectivas. Pp. 17-59 In: Dourado, L. F. (org.). *Plano Nacional de Educação: PNE 2014/2024: avaliação e perspectivas*. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2017. – (Série As dimensões da Formação Humana).
- Dewey, J (1979). *Como pensamos*: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma reexposição. São Paulo: C. E. Nacional.
- Finati, R. R. (2021). *Do discurso ao compromisso legal*: a democracia da gestão da educação pública brasileira normatizada a partir do plano nacional de educação 2014-2024. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/72797/R%20-%20T%20-%20RENATA%20RIVA%20FINATTI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Freire, P. (2004). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2004). *Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional*. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>.
- Gasparelo, R. R.; Gazeli, P.; & Machado, C. (2018). *Gestão democrática da escola: análise da meta 19 do plano nacional de educação (2014 - 2024)*. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rifp/article/download/360/149&ved=2ahUKEwjBqYHPveGIAxWQqpUCHaKDJY0QFnoECBsQAQ&usg=A0vVaw1FzFLEfJaQwF8e6tjOyiaT>.
- Gerhardt, TE; Silveira, DT. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas.
- Imbernón, F. (2010). *Formação continuada de professores*. Tradução: Juliana dos Santos Padilha. Porto Alegre: Artmed.
- Jaeger, C. A. (2018). *A gamificação como aliada à gestão educacional*. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15560/TCCE_GE_EaD_2018_JA_EGER_CAROLINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acessado em 02 de maio de 2023.

- Kuhn, T. (1997). *A estrutura das revoluções científicas* São Paulo: Perspectiva.
- Libâneo, J. C. (2107). *José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática.* Goiânia: Alternativa.
- Lima Filho, L. M. (2019). *Amostragem.* <http://www.de.ufpb.br/~luiz/Adm/Aula9.pdf>.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências.* Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensiones_livro.pdf.
- Marques Junior, J. (2007). *Ética em pesquisa: dez anos da resolução CNS 196/96.* Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbr/a/JCB5LjGnXrtgj4DgW3xvK9C/#>.
- Minayo, M.C.S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* São Paulo: Hucitec. ed. 14, 2014.
- Moreira, J. (2001). *Ensaios transversais: Cidadania e Educação.* São Paulo. Escrituras Editora.
- Paro, V. H. (2019). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.* São Paulo: Intermeio.
- Peroni. V. M. V.; Flores, M. L. R. (2014). Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. *Educação*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 180-189, maio/ago.
- Porto, M. R. (2015). *Coordenação pedagógica e gestão escolar: Uma Relação Democrática?* Disponível em https://bdm.unb.br/bitstream/10483/16819/1/2015_MartaRochaPorto_tcc.pdf. Acessado em 29 de junho de 2023.
- Saviani, D. (1999). *Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze testes sobre educação e política.* Campinas, SP: Autores Associados.
- Saviani, D. (2008). *O legado educacional do regime militar.* Cad. Cedes, Campinas, vol. 28, n. 76, p. 291-312, set./dez.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico.* São Paulo: Cortez.
- Silva, R. J.; Santos, L. (2017). *Políticas públicas na Educação brasileira: viabilidade da execução das 20 metas do PNE nas perspectivas pedagógicas e sociais.* Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/16/politicas-publicas-na-educacao-brasileira-viabilidade-da-execucao-das-20-metas-do-pne-nas-perspectivas-pedagogicas-e-sociais>.
- Souza, C. (2018). Coordenação de políticas públicas. 71 páginas. Brasília: ENAP. ISBN: 978-85-256-0083-7
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional.* Petrópolis: Vozes.

Undime. (2024). *Cerca de 90% das metas do Plano Nacional de Educação não devem ser cumpridas no prazo, aponta Balanço do PNE 2023.* Disponível em: <https://undime.org.br/noticia/23-06-2023-17-09-cerca-de-90-das-metas-do-plano-nacional-de-educacao-nao-devem-ser-cumpridas-no-prazo-aponta-balanco-do-pne-2023>.

Ugarte, P. S. (2004). Que Participação para qual democracia. In: Coelho, V. S. P.; Nobre, M. (Org.). *Participação e deliberação*. São Paulo: Editora 34.

Vargas, G. O. P. (2003). *A rotina da administração escolar*. Ed. Papirus.

Vasconcellos, C. (2008). *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad.

Vieira, J. J.; Ramalho, C. C.; Vieira, A.L. da C (2017). origem do plano nacional de educação e como ele abordou as questões de gênero. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v.21, n.1, p. 64-80, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v21.n1.2017.9746>>. ISSN: 1519-9029.

ALINE SIMONASSI DOS SANTOS DE FREITAS



Mestre em Educação/Especialização em Organização e Gestão de Centros Educativos pela Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO). Especialista em psicopedagogia pela Universidade Federal Fluminense (UFRJ/RJ) e especialista em direito educacional pela Verbo Jurídico. Graduada em pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (UFF/RJ). Presidente do Conselho Municipal de Educação de Maricá. Subsecretária de Educação do Município de Maricá.

ISBN 978-656009209-9



9 786560 092099

