

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
O QUE DIZ A PESQUISA SOBRE ESTE TEMA?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pedagogia da Universidade Federal da
Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 30/09/2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a IÔNE INES PINSSON SLOGO – UFFS
Orientadora

Prof.^a Dr.^a MARIA LUCIA MAROCCO MARASCHIN
Avaliadora

Prof. Dr. OTO JOÃO PETRY
Avaliador

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O QUE DIZ A PESQUISA SOBRE ESTE TEMA?

Jéssica Carla Fonseca Coutinho

RESUMO

Este artigo relata estudo que teve como objetivo produzir um panorama das pesquisas realizadas no campo da Gestão Escolar e disseminadas no EDUCERE, no período de 2008 a 2019, tendo em vista contribuir com o campo de conhecimento do tema. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva do tipo bibliográfica, denominada pesquisa do “estado do conhecimento” (FERREIRA, 2002; ROMANOWSKI, ENS, 2006). Os dados foram identificados, sistematizados e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os dados receberam tratamento qualitativo. Ao longo da década em foco, a pesquisa identificou e analisou 22 trabalhos completos, que tiveram como eixo prioritário a Gestão Escolar Democrática. Os principais dados identificados e analisados foram os seguintes: origem institucional das pesquisas, concepções da gestão escolar que analisam e características do processo de gestão democrática. Identificou-se que a região geográfica com maior volume de produção no tema foi o Sul (81,82%) cuja maior incidência de trabalhos recai sobre a instituição PUCPR, sede do evento. Os trabalhos trazem na sua maioria a concepção de Democratização da Gestão e Autonomia (45,4%). E que as características dos processos de gestão democrático têm com prioridade o aspecto do trabalho coletivo e participativo. Conclui-se que uma gestão democrática tem por objetivo a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, com atuação eficiente na escola com a finalidade de transformação da realidade.

Palavras-chave: Gestão escolar; Democracia; Participação; Estado do conhecimento.

ABSTRACT

This article reports a study that aimed to produce an overview of research carried out in the field of School Management and disseminated at EDUCERE, from 2008 to 2019, with a view to contributing to the field of knowledge on the subject. It is an exploratory and descriptive research of the bibliographic type, called research on the “state of knowledge” (FERREIRA, 2002; ROMANOWSKI, ENS, 2006). Data were identified, systematized and analyzed according to Bardin (2016) content analysis technique. Data received qualitative treatment. Throughout the decade in focus, the research identified and analyzed 22 complete works, which had as a priority focus the Democratic School Management. The main data identified and analyzed were the following: institutional origin of the research, conceptions of school management that they analyze and characteristics of the democratic management process. It was identified that the geographic region with the highest volume of production on the subject was the South (81.82%) and the incidence of works falls naturally on the institution PUCPR, host of the event. The works mostly bring the concept of Democratization of Management and Autonomy (45.4%). And that the characteristics of democratic management processes prioritize the aspect of collective and participatory work. It is concluded that a democratic management aims to mobilize people in an articulated and collective way, with efficient performance at school with the purpose of transforming reality.

Keywords: School Management; Democracy; Participation; State of Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo resulta do Trabalho de Conclusão de Curso, realizado no âmbito do Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS/Chapecó) e parte da importância que a gestão escolar tem na educação básica visto que ela tem sido objeto de vários estudos e pesquisas no cenário nacional, especialmente nas últimas décadas. Trata-se, pois, de uma temática com várias perspectivas e concepções, inseridas em cenários complexos em disputa (DOURADO, 2007).

Segundo Libâneo et al. (2005), a gestão é o ato de realizar ações que conduzam ao alcance dos objetivos e metas propostas nos seus planos. Na gestão englobam-se as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como, elaboração e execução da proposta pedagógica, administração dos recursos materiais, financeiros e de pessoal.

Dentre as funções básicas da gestão escolar estão o estabelecimento de políticas e gestão educacional, bem como a organização e funcionamento das instituições de ensino delas decorrentes, fatores decisivos para o seu desempenho e no nível de qualidade de sua prática (WITTMAN; GRACINDO, 2001). Encontramos vários modelos de gestão escolar, mas por recomendação de pesquisadores da área, a demanda essencial deste momento histórico é por uma gestão escolar democrática. Deste modo, a gestão escolar democrática tornou-se parte das narrativas dos educadores de modo geral e dos programas educacionais, seja na esfera pública ou na privada, recebendo força da própria legislação educacional, como na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 206) aprovando o princípio de gestão democrática da educação e também em cumprimento do seu art. 214 é elaborado o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2015, art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática, sendo estes regulamentados por Leis Complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, art. 3, 12, 13, 14, 15 e 64), que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Surge, pois, a importante demanda de investigar e conhecer o cotidiano da escola para saber em que medida essas questões legais e de concepção de gestão democrática foram ou estão sendo implementadas, sobre que perspectivas e concepções, como também, com que objetivos.

No Brasil, a escola democrática surge como uma alternativa à superação dos modelos centralizadores como a burocrática, que ganhou notoriedade com o início do processo de redemocratização do país, na segunda metade da década de 1980. Desde então, a autonomia da escola, consubstanciada na participação dos segmentos educacionais na administração escolar, vem se consolidando. O modelo de gestão democrática atribui importância à participação da comunidade no processo de tomada de decisão e constrói metas conjuntamente (LIBÂNEO et al., 2005).

O estabelecimento do princípio da gestão democrática da escola pública na Constituição Federal de 1988, CF Art. 206, Inciso VI (BRASIL, 1988), referendado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 LDB/Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996), trouxe os elementos fundamentais à implementação e ao desenvolvimento desta modalidade de gestão em âmbito escolar. Destes atos normativos decorreram a constituição e implantação do Conselho Escolar e a definição, proposição e realização do Projeto Político-Pedagógico em cada unidade escolar, estes, em sintonia com os avanços promovidos pela pesquisa educacional.

O Conselho Escolar é um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisão no âmbito escolar. O Projeto Político-Pedagógico, por sua vez, define a maneira como os conteúdos serão ensinados, levando em consideração a realidade social, cultural e econômica

do local onde está inserida. O gestor escolar é responsável pela organização escolar, suas ações e profissionais. Na gestão democrática, o gestor ainda é o principal responsável pela escola, mas divide as responsabilidades com a comunidade, professores, coordenadores e supervisores (BRASIL, 1996). Destaca-se no Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2014, na Meta 19, o estabelecimento de um prazo de 2 (dois) anos para a efetiva implantação da gestão democrática nas escolas do país (BRASIL, 2016). Ou seja, por orientação legal, até 2016 todas as escolas deveriam ter aderido e implantado este modelo de gestão escolar estando, portanto, sete anos após, em pleno processo de consolidação de uma gestão democrática.

Em paralelo aos recentes avanços promovidos na legislação educacional, com correspondência na implementação do modelo de gestão democrática, os estudos e pesquisas sobre o tema cresceram significativamente sendo constatado na pesquisa de Oliveira e Menezes (2018), tanto do ponto de vista quantitativo, quanto qualitativo, principalmente reflexões em níveis de graduação, mestrado e doutorado. Contudo, estes estudos mostram-se carentes de aglutinação, sistematização e maior disseminação. Para Ferreira (2002), estudos desta natureza contribuem com crescimento e desenvolvimento da área do conhecimento porque mostram as características do que está sendo investigado, as tendências, ênfases e eventuais lacunas deixadas e que necessitam ser suplantadas.

Um estudo de produção com pesquisas de estado do conhecimento (FERREIRA, 2002) sobre a gestão escolar torna-se, pois, de fundamental importância, tanto para o processo de produção do conhecimento neste recorte temático. Além de (re)orientar o desenvolvimento da área, estudos desta natureza contribuem para a disseminação dos resultados alcançados, promovendo os impactos dos resultados anunciados pelos estudos para o processo de qualificação dos agentes e para a melhoria da prática concreta da educação (WITTMAN; GRACINDO, 2001).

Em relação a essas definições, podemos dizer que procuramos conhecer com o nosso objeto de estudo nos trabalhos mapeados, o delineamento do cenário de gestão escolar, entendemos que realizar um estado do conhecimento torna-se relevante, uma vez que o conhecimento gerado poderá melhor alcançar os interessados e promover novos estudos. Por esse motivo, destaca-se a importância de se desenvolver uma investigação que trace um panorama sobre o conhecimento acumulado nessas produções.

Ferreira (2002, p. 258) destaca que o estado do conhecimento traz “o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares”. O estado do conhecimento também traz as formas e as condições que são produzidas as dissertações, teses, publicações em periódicos, anais de congresso e seminários.

Na mesma direção, Soares (1987, p. 3) afirma que “essa compreensão do estado de conhecimento sobre um tema, em determinado momento, é necessária no processo de evolução da ciência, a fim de que se ordene periodicamente o conjunto de informações e resultados já obtidos”. O estudo do conhecimento produzido por uma área é um importante movimento para o reconhecimento do processo de sistematização e de contínua atualização das tendências científicas de um país (PLATT; DUARTE, 2017).

Diante do exposto, esta investigação pretende responder ao seguinte questionamento: **Que origem, características e concepções da Gestão Escolar evidenciam-se na produção científica nacional e internacional disseminada no Congresso Nacional de Educação – EDUCERE na última década (2008 a 2019)?**

O problema desdobra-se nas seguintes questões de estudo: 1) Qual é o quantitativo de trabalhos com foco na gestão escolar socializado no EDUCERE ao longo da década em estudo? 2) Qual a origem institucional destes estudos? 3) Que concepções de gestão

democrática predominam? 4) De que forma os estudos caracterizam os processos democráticos no âmbito da gestão escolar?

Portanto, este estudo teve o objetivo de produzir um panorama das pesquisas realizadas no campo da gestão escolar disseminadas no EDUCERE, no recorte temporal entre 2008 a 2019, tendo em vista contribuir para explicitar características e tendências desta produção acadêmica. Busca o alcance dos seguintes objetivos específicos: Explicitar dados que identificam a origem dos estudos e os integrantes da comunidade que tem como foco de estudo a gestão escolar; Identificar e analisar as principais características de gestão escolar descritas nas publicações deste congresso; e Explicitar as concepções de gestão escolar em evidência no campo da pesquisa sobre gestão escolar democrática.

Este artigo está organizado em cinco tópicos. Além desta introdução, que contém a situação temática, problema de pesquisa, objetivos e justificativa, o leitor encontra uma síntese do referencial teórico e metodológico que orientou a pesquisa e, por fim, os resultados obtidos, análises, discussões e conclusões possíveis nesta etapa de desenvolvimento da pesquisa.

2 GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A partir dos últimos anos do século XX, entrou em curso um processo de reforma educacional do Brasil em níveis federal, estadual e municipal, afetando diferentes aspectos do sistema escolar e das escolas como: o currículo e as avaliações organizadas pelas escolas mudaram; e a educação foi descentralizada em seu financiamento e a direção escolar passou a arrecadar fundos direta e indiretamente para a escola. O final da década de 1980 e o início da década de 1990 representaram um período de rápido desenvolvimento para a educação em vários campos, porque a sociedade recentemente havia saído de mais de duas décadas de ditadura e estava buscando se desenvolver em uma perspectiva mais democrática (OLIVEIRA et al., 2014).

Os textos legais da CF/88 e LDB/96 estabelecem que os sistemas de ensino devam assegurar às suas unidades escolares graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Além disso, preveem que os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e atendendo ao princípio da participação dos docentes na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

Observa-se que a perspectiva democrática no Brasil, em seus diversos espaços e formas de manifestação, foi deflagrada primeiramente pela CF (BRASIL, 1988), que representa um divisor de águas entre o regime militar vigente no país à época e a democracia, tão sonhada pelo povo brasileiro. No que tange à educação, incluindo as questões de gestão escolar, esta reverberou no âmbito legal através da lei que rege a organização da educação brasileira LDB (BRASIL, 1996) e pelos Planos Nacional, Estadual e Municipal de Educação. Para as escolas públicas, as mudanças em sua organização tornaram os gestores escolares agentes fundamentais neste processo, os quais foram orientados a gradativamente migrar de uma concepção vertical de gestão, para uma concepção participativa e democrática, quanto aos rumos da educação realizada no espaço escolar, incluindo, entre outros aspectos, a escuta à pluralidade de vozes e o compartilhamento de decisões e responsabilidades, percebendo, portanto, que seu papel não será mais o de ordenação e fiscalização meramente de afazeres escolares, mas de promover uma gestão integrada à comunidade escolar, compartilhando pensamentos e ações, de modo a dividir as atividades e descentralizar o poder no ambiente escolar (OLIVEIRA et al., 2014).

O primeiro Plano Nacional de Educação surgiu em 1962, ele não foi proposto na forma de um projeto de lei, mas apenas como uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura. Só se tornou Projeto de Lei nº 4.155 em 1998, após a LDB (BRASIL, 1996) determinar nos artigos 9º e 87, respectivamente, que cabe à União, a elaboração do Plano, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e institui a Década da Educação, estabelecendo que a União encaminhe o Plano ao Congresso Nacional, um ano após a publicação da citada lei, com diretrizes e metas para os dez anos posteriores, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

O recente PNE (2014) foi proposto pelo poder Executivo ao Congresso Nacional em 2010. Foi aprovado pela Câmara dos Deputados no dia 3 de junho de 2014 e sancionado pela presidência da república em 25 de junho do ano em curso (GRAÇA et al., 2016). O plano tem 20 metas e estabelece na meta 19 que se deve: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (BRASIL, 2015, p. 313). Conforme o Ministério da Educação (2014, p. 59)

O PNE confirma os preceitos constitucionais e estabelece a gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional. Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação.

Ao longo desse processo, as experiências de gestão democrática da escola pública se espalharam pelo país, ancoradas em legislação que implantou e referendou diferentes modelos e práticas. Do mesmo modo, tonaram-se abundantes os estudos acadêmicos sobre o tema da gestão democrática da escola (GRAÇA, 2016).

Portanto a gestão nas escolas, particularmente das escolas públicas, virou foco de discussões em diversos congressos e simpósios por denotar grande importância como um dos instrumentos de melhoria de desenvolvimento e da qualidade da educação (VIEIRA; BUSSOLOTTI, 2019). Mas, para uma melhor compreensão do assunto será necessário concepções/diferenciações entre Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática, bem como, explicitar outros elementos da pesquisa na área que possam mostrar o modo como a gestão escolar tem sido promovida no interior das escolas públicas da nação.

A gestão educacional é apoiada na ordem dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das atribuições desses sistemas; das diversas formas de articulação entre as exigências que determinam as normas, realizam e discutem no campo educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado. Cada sistema assume um papel a desempenhar no ambiente educacional do País. No que tange à educação básica que passou a ser estruturada por etapas: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, são de responsabilidade dos Estados, Distrito Federal e Municípios ofertá-las, por sua vez, a educação infantil é competência dos Municípios. Já no ensino fundamental, ocorre à simultaneidade de competências entre Estados e Municípios e ensino médio é responsabilidade dos Estados e Distrito Federal, conforme LDB (BRASIL, 1996).

Lück (2001, p. 25) explica que, “quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir de órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar”. Em suma, a gestão educacional responsabiliza-se pela educação de maneira ampla, direcional, orientando o trabalho realizado pela gestão escolar que responde pelos processos que ocorrem no interior das instituições de ensino. Ela é

responsável por incidir sobre a educação em caráter abrangente, pensando enquanto sistema de ensino.

Diferente da gestão educacional, a gestão escolar cuida dos deveres que as instituições de ensino têm, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve formular e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino e aprendizagem do aluno, oportunizando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, viabilizando um processo de integração (VIEIRA, 2005).

O Ministério da Educação (MEC) entende a gestão escolar como organização e funcionamento da escola pública em termos administrativos, políticos, pedagógicos, financeiros, culturais, artísticos e tecnológicos. Seu objetivo é tornar suas ações transparentes e permitir que escolas e comunidades locais adquiram conhecimentos, saberes, ideias e sonhos no processo de aprendizagem, invenção, criação, diálogo, construção, transformação e ensino. (BRASIL, 2004).

Em outras palavras significa que a gestão escolar fala diretamente do espaço da escola, sob orientação da gestão educacional, mas tem seu foco de trabalho voltado para as questões específicas da instituição. Organiza e coordena o trabalho dos professores, concretiza as orientações das secretarias, promove a participação da comunidade, acompanha os alunos, articula os setores da escola. Isto é, gestão escolar é vital para o sucesso do trabalho desenvolvido na escola.

Para tanto, um dos grandes desafios está em compreender o sentido dado na atualidade dos termos “gestão educacional” e “administração educacional”. Entende-se que o termo “administração escolar” não abrange a gestão educacional na sua complexidade, pois é mais ampla e a envolve, conforme explicitam Chiapinoto, Gomez e Lunardi (2020, p. 125):

A gestão educacional tem pelo menos três dimensões a serem consideradas: a dimensão política caracterizada pela participação de toda comunidade envolvida na construção dos processos de decisão; a dimensão pedagógica referente a organização do ensino: planejamento, currículo e avaliação; e a dimensão administrativa que promove as condições para que o ensino aconteça: a logística de infraestrutura, dos recursos humanos e dos recursos financeiros.

Segundo Lück (2006, p. 36) a gestão é “caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho”. Em seu artigo 206, parágrafo 6º, a Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988), dispõe que o ensino será ministrado nos princípios de: “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E a LDB (9394/96) determina a gestão democrática como um dos princípios que devem reger o ensino e a própria demanda por participação nos processos decisórios da escola.

Outro tema importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e que está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Através dessa autonomia, as escolas conseguem atender às especificidades regionais e locais, assim como, às diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma aprendizagem de qualidade (BRASIL, 1996).

Para Dourado (2008) a gestão democrática, como instrumento de participação e autonomia, é um processo contínuo que almeja a transformação da instituição e da própria sociedade na qual está inserida:

Processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas

de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2008, p. 79).

De acordo com Libâneo et al. (2005) é importante mostrar que o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola é a participação, e que a autonomia é um dos princípios mais importantes nessa construção. Assim, cabe à gestão escolar incluir, em suas práticas, os princípios da gestão democrática de acordo com a legislação, não apenas como um protocolo, mas num sentido de agregar a comunidade em torno da escola a fim de transformar sua realidade. Existem, contudo, outros modelos e modos de gestão que serão descritos na sequência.

2.1 A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: MODELOS E MODOS DE GESTÃO

Existem diferentes concepções de gestão que vem configurando o cenário educacional brasileiro. Dentre elas, destacam-se as concepções de Libâneo et al (2005): a concepção democrático participativa, a concepção autogestionária, a concepção interpretativa e a concepção técnico-científica. Estas concepções propõem diferentes padrões de comportamento, visam a formação de um sujeito específico, e têm suas próprias definições da finalidade política e social da educação (LIBÂNEO et al.,2005). Ou seja, cada concepção de gestão escolar carrega consigo uma posição política.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO et al.,2005, p. 325).

Na concepção *técnico-científica*, avalia-se o controle do processo de desenvolvimento e sua eficácia. O poder está centrado na imagem do dirigente e as ações são decididas de forma hierárquica, sendo os demais profissionais os executores de decisões apenas comunicadas e as ações são direcionadas ao aumento da eficiência da instituição, prevalecendo a visão burocrática de gestão escolar. A concepção *autogestionária* tem características democráticas, enfatiza o coletivo, propicia a participação dos indivíduos e rejeita autoridade e centralização do poder. Desconsidera as organizações estabelecidas e incentiva a capacidade de criar, de intervir e de contestar as normas por parte dos sujeitos que fazem a escola acontecer. A concepção *interpretativa* respeita e valoriza a subjetividade. Acredita na realidade a partir da interação entre experiências e sujeitos. No entanto, recusa-se a compreender, de forma extrema, a forma organizacional, as normas de funcionamento e os procedimentos da escola. Por fim, tem-se a concepção *democrática participativa*, alicerçada em princípios democráticos, baseada na relação de complementaridade e diálogo entre todos os sujeitos, sem enfatizar as relações de poder, estimulando e fortalecendo a tomada de decisão coletiva. Busca um trabalho unificado em que todos os responsáveis pelos processos que ocorrem na escola possam vislumbrar e trabalhar em prol de objetivos comuns e traçados coletivamente (LIBÂNEO et al., 2005).

O que difere a concepção de democrático-participativa, em relação à autogestionária e a interpretativa é que nela se busca um equilíbrio entre a liberdade de escolha, de expressão de ideias, associada com a qualidade da ação profissional. Libâneo et al. (2005, p. 326) confirma que “a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”.

Os autores Ruiz e Marinheiro (2015) trazem outros elementos analíticos e categorizam a gestão educacional nos seguintes modelos: a gestão burocrática, a gestão democrática e a gestão empresarial gerencial. A organização da gestão escolar e do trabalho docente com base na *gestão burocrática* é realizada por meio de uma estrutura hierárquica de poder, que mantém a separação entre pensamento e ação, entre o trabalho intelectual e manual, em processo de contínuo de organização da produção.

Max Weber traz o conceito de burocracia afirmando que “é um sistema racional em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados” (WEBER, 1991 apud TAVARES, 2014, p.157). E ele também concluiu que é necessário que o processo seja racional e obtenha-se uma estrutura hierárquica, mas com o poder legitimado para quem tem capacidade de desenvolver as suas próprias coisas, porque, “a organização burocrática tem por características básicas ser um sistema racional, formal e impessoal, [...] busca um nível alto de eficiência [...] e não leva em consideração o aspecto emocional das pessoas que fazem parte dela” (WEBER, 1991 apud ESTRADA; VIRIATO, 2012, p. 23).

A *gestão democrática* tem como premissa a participação de toda a comunidade na organização do trabalho pedagógico, na formulação do projeto político-pedagógico, na organização e participação de Conselhos da escola e na tomada de decisões coletivas nas instituições escolares. Uma forma de participação sócio-política, desde o planejamento até a execução das atividades, levando à avaliação de todo o processo (RUIZ; MARINHEIRO, 2015).

Segundo Souza (2009 p. 125-126) a gestão democrática é entendida como um

processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

E a *gestão empresarial gerencial* se forma com o avanço do neoliberalismo. Esse modelo de gestão vem do amplo processo de modernização da gestão das máquinas do Estado, e é considerado mais moderno, eficiente e eficaz, e se tornou um novo modelo de gestão pública. No entanto, o interesse é mais econômico do que humanitário, e a modernização da gestão sugere o uso do gerencialismo no setor público para racionalizar gastos (RUIZ; MARINHEIRO, 2015). Complementando e confirmando a afirmação dos autores, Hypolito et al. (2012. p. 5) argumenta que

O gerencialismo como política educativa tem sido apresentado como o modelo de gestão eficiente, eficaz, econômico e democrático, defendido por muitos governos como a única forma de solucionar os problemas escolares. Nas escolas o gerencialismo chega como algo necessário, moderno e que vem para qualificar o trabalho de ensino. Por meio de indicadores, métodos científicos, exames, avaliações, apresenta-se como a melhor solução para buscar uma educação de qualidade.

Os modelos descritos por Libâneo et al. (2005), Ruiz e Marinheiro (2015) ajudam na compreensão acerca dos movimentos de gestão que estão sendo instituídos na escola. No entanto, entende-se também que as equipes gestoras não estarão necessariamente pautadas, rigidamente, em um único modelo.

Pensando nisso, a abordagem de Hypolito, Vieira e Leite (2012) se torna bastante produtiva ao se utilizarem do conceito de modos de gestão. Segundo os autores,

Em termos escolares podemos falar em modos de gestão como formas de produzir a organização escolar, as relações políticas e os mecanismos de poder nas práticas pedagógicas da comunidade escolar, como formas de produzir as concepções e práticas curriculares, bem como todas as formas de organização do processo de trabalho na escola. Esta conceituação de modos de gestão pode ser utilizada para uma diferenciação de termos mais usuais como modelos/tipos de gestão, que podem tender a classificações pouco flexíveis e baseadas em uma tipologia fixa. O que buscamos com esta noção de modos de gestão é o desafio para uma análise mais contingente, atenta à dinamicidade e ao hibridismo das práticas de gestão. (HYPOLITO, et al. 2012. p. 7)

Para os autores, o termo “modos de gestão” substitui o modelo ou tipo que, por meio do entendimento e da análise, tem características mais abrangentes e pode perceber o processo de forma mais ampla e dinâmica, ampliando assim o escopo de análise. Como vimos, os modelos de gestão se entrelaçam nas relações de poder. O modelo implantado na escola o leva a defender as noções relacionadas à sociedade, ao tipo de sujeito que pretende formar e à função social da escola (HYPOLITO, et al. 2012).

Mesmo o fato de a gestão democrática da educação ter sido implementada como lei e dispositivo constitucional, ela não garante, por si só, que será efetiva na prática, pois pode ser reinterpretada, perdendo seu sentido originário dado pelos seus proponentes. Portanto, fica claro que existem quatro conceitos de organização e gestão, definidas por Libâneo, todos eles com uma finalidade social e política na educação. Esses conceitos podem analisar a estrutura e a dinâmica da escola, embora raramente sejam apresentados de forma pura em situações concretas. Também é possível que a equipe de gestão tenha optado por determinado conceito e, na prática acabem reproduzindo formas de organização e gestão mais convencionais do tipo burocrática.

Tendo em conta esse entendimento e que aqui optamos pela categoria de concepção democrática participativa do autor Libâneo (2005), é possível, agora, identificar e analisar as origens, as características e as concepções de gestão escolar democrática nas publicações do EDUCERE/PUCPR, cujos caminhos estão apresentados a seguir.

3 METODOLOGIA

A abordagem desse estudo é qualitativa, porque prioriza “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2007, p. 37). A pesquisa qualitativa se caracteriza por buscar compreender e interpretar profundamente determinado tema (FLICK, 2009). Gibbs (2009) afirma que os dados qualitativos são essencialmente significativos e demonstram grande diversidade. Não se limitam a contagens e medidas, mas a praticamente todas as formas de comunicação humana.

Ao trilhar o caminho metodológico deste trabalho, definiu-se por uma pesquisa de estado do conhecimento (ROMANOWSKI; ENS, 2006), que analisou trabalhos de natureza científica, com foco na gestão escolar. Os estudos do estado do conhecimento permitem, num tempo e fonte delimitada, sistematizar um campo de conhecimento determinado, reconhecer os resultados da investigação, verificar temas e abordagens dominantes e emergentes, bem como lacunas e campos plausíveis de futuras pesquisas (HADDAD et al., 2000). Ou seja, o estado de conhecimento é entendido como “identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo” (MOROSINI; FERNANDES, 2014, p. 155).

Os estudos do estado do conhecimento impõe, segundo Romanowski e Ens (2006) definir os descritores para direcionar as buscas; estabelecer critérios para a seleção do material que irá compor o corpus da pesquisa; levantar teses e dissertações catalogadas; coletar material de pesquisa selecionado junto às bibliotecas de sistema ou disponibilizado eletronicamente; organizar relatório do estudo compondo a sistematização das sínteses, identificando as tendências dos temas abordados e as relações identificadas nas teses e dissertações; analisar e elaborar as conclusões preliminares.

Para sistematizar o estado do conhecimento, segundo Vergara (2013, 41) as pesquisas podem ser classificadas “quanto aos seus fins e quanto aos seus meios”. Em relação aos fins, esta pesquisa se classificou como exploratória e descritiva e aos meios, bibliográfica.

A caracterização do estudo, quanto aos fins, é dada como exploratória, pois Gonsalves (2011) define a pesquisa exploratória como aquela utilizada para desenvolver e esclarecer ideias, visando oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a determinado fenômeno. De acordo com Mattar (2011), a pesquisa exploratória é apropriada quando se tem uma noção vaga acerca do problema de pesquisa, de modo a possibilitar maior conhecimento sobre determinado assunto.

Segundo Gil (2010, p. 42) as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Operacionalmente, visa descrever características, propriedades ou relações existentes no fenômeno investigado, favorecendo a formulação do problema e a busca por informações sobre determinado assunto (VERGARA, 2013). A pesquisa aplicada tem como propósito compreender a natureza e a fonte de problemas humanos. Com ela, espera-se contribuir para teorias que podem ser empregadas para resolução de problemas, por meio da formulação de programas e intervenções (ROESCH, 2012).

Por meio desta pesquisa, não pretendemos somente realizar um resumo do que já foi divulgado pela comunidade acadêmica, mas também investigar outras perspectivas acerca da temática escolhida, bem como sua presença na linha do tempo, as características e concepções da gestão escolar democrática e identificar a origem desta comunidade científica nacional que faz desta uma temática relevante e prioritária.

Quanto aos meios este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, utiliza-se de bibliografias que abordam a gestão escolar e foram tornadas públicas através dos Anais de um dos maiores eventos da área da Educação, o EDUCERE. Esta modalidade de pesquisa tem como finalidade possibilitar o contato direto do pesquisador com o que já foi escrito, filmado ou dito sobre o assunto (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica em um trabalho possibilita a fundamentação teórica a este estudo e a identificação do estágio do conhecimento em que se encontra o tema.

A base de dados utilizada foi do EDUCERE em sua Home Page <https://educere.pucpr.br/>, nos Anais do evento, uma vez que, esta base possui um amplo espectro de publicações em um dos seus eixos específicos que se denomina “Políticas Públicas e Gestão da Educação”. Este fator, somado à relevância do Congresso, enquanto fórum privilegiado para a difusão dos conhecimentos científicos produzidos sobre a gestão escolar, foram fatores determinantes na opção pelo evento, sendo, uma fonte que se adéqua ao objetivo do trabalho.

O EDUCERE teve seu início em 2001, através da iniciativa de um grupo de professores da PUCPR, visando compartilhar resultados de pesquisas de gestores e docentes da educação básica. Esta atividade promove uma maior aproximação entre docentes e discentes do ensino superior (graduação e pós-graduação) e professores da educação básica, para proporcionar um fórum de discussão permanente para melhorar a formação inicial e contínua dos profissionais da educação (EDUCERE, 2021).

O Congresso tem como objetivo principal

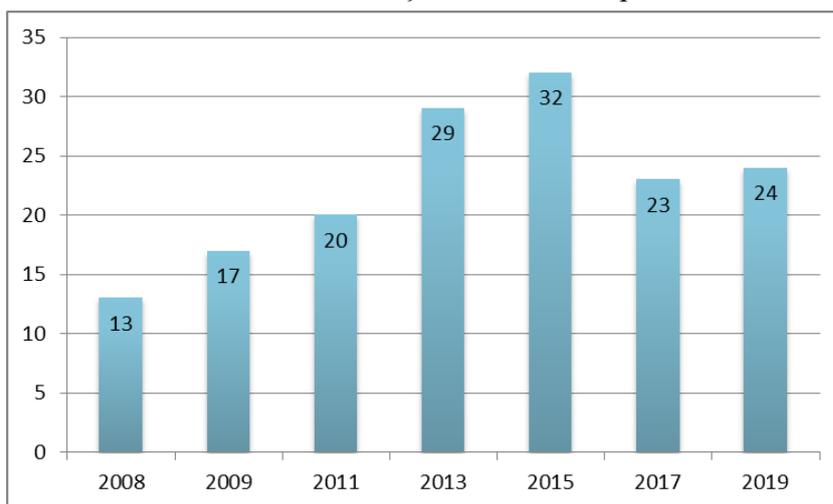
Disseminar o conhecimento resultante das pesquisas e estudos realizados nos cursos de graduação e pós-graduação em Educação; Promover o aprofundamento de pesquisas no âmbito da educação básica e da educação superior; Ampliar a integração dos diferentes cursos de pós-graduação que se ocupam da formação de profissionais da educação; Analisar as políticas públicas que orientam as teorias e as práticas de formação de profissionais da Educação; Mobilizar pesquisadores, gestores públicos, educadores, pais, alunos e a sociedade em geral a envidar esforços na promoção da inclusão e justiça social e na construção de uma cultura de paz (EDUCERE, 2021).

Para a definição do *corpus* desta pesquisa foram utilizados os seguintes critérios de busca: trabalhos completos publicados na seção de Comunicações orais dos Anais do Congresso Nacional de Educação - EDUCERE, entre os anos de 2008 a 2019. O recorte temporal justifica-se pela disponibilidade do material e por ter sido nesta década que a legislação educacional (PNE) orientou a implementação da gestão escolar democrática.

Em um primeiro momento, houve um levantamento dos trabalhos que apresentavam o termo “Gestão” no título, encontrou-se assim, 205 trabalhos e dentre estes, procurou-se os que estavam no eixo “Políticas Públicas e Gestão da Educação”, de modo que o *corpus* da presente pesquisa ficou composto por 158 trabalhos, distribuídos temporalmente, conforme mostra gráfico 1. Importa dizer que trabalhos que abordem a temática desta pesquisa, publicados nas Atas do EDUCERE, no recorte temporal citado, podem não ter sido mapeados por não conterem títulos relacionados ao objeto de estudo.

Observa-se grande variação na produção científica sobre gestão escolar ao longo dos anos. Apesar disso, foi possível identificar que esta produção de pesquisas é crescente ao comparar o volume de trabalhos ao longo do período analisado. Também, cabe apontar que o período mais profícuo quantitativamente inicia em 2011, como 29 trabalhos em 2013 e em 2015 atingindo o pico da produção com 32 trabalhos.

Gráfico 1 – Distribuição de trabalhos por ano



Fonte: Elaborado da autora (2021).

Portanto, este percurso, representa uma parcela importante da produção acadêmica brasileira no amplo campo da Gestão. Na sequência da pesquisa os trabalhos completos publicados no eixo “Políticas Públicas e Gestão da Educação”, foram lidos e analisados na íntegra e em profundidade, de modo a produzir respostas às questões de estudos propostas, cujo foco foi identificar: a origem dos institucional das pesquisas, as concepções da gestão escolar democrática presentes e as características dos processos democráticos estudados.

Para a identificação, coleta, sistematização e análise de dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2016), organizadas em três fases: 1) Pré-análise - etapa que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais; 2) Exploração do material - nesta etapa as respostas obtidas são codificadas e categorizadas; e, por fim, 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - etapa destinada a tornar os resultados significativos e válidos, propondo inferências e realizando interpretações sobre eles. Para melhor identificar, sistematizar e analisar os dados do *corpus* da pesquisa, são utilizadas ferramentas específicas de coleta de dados (Apêndice A), que incluem as informações necessárias para a análise deste artigo. Esses resultados são apresentados e discutidos a seguir.

4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 PANORAMA GERAL DOS TRABALHOS DO EDUCERE NO EIXO DE GESTÃO

A análise inicial dos trabalhos produziu um panorama do conjunto de 158 textos incluídos no eixo “Políticas Públicas e Gestão da Educação” do Congresso. Estes foram agrupados segundo as categorias da pesquisa de Wittmann e Gracindo (2001) e de Souza (2019). Contudo, às categorias propostas pelo autores, foi acrescentado a categoria “outros”, conforme Tabela 1. Cada trabalho foi enquadrado em apenas uma única categoria. Assim, as categorias com as quais trabalhamos na classificação dos trabalhos podem ser visualizadas na Tabela 1, bem como os conteúdos encontrados nas pesquisas que fundaram a definição das 13 categorias e a quantidade de produtos analisados (WITTMAN; GRACINDO, 2001, p.11; SOUZA, 2019. p. 6).

Tabela 1 – Distribuição dos trabalhos por categoria temática

Quantidade e percentual de produtos analisados por categoria			
Categorias	Conteúdos	n	%
Financiamento da educação	Esferas de poder e execução orçamentária: gestão de recursos públicos; arrecadação e distribuição de recursos públicos.	2	1,27
Público e privado na educação	Comparação entre educação pública e privada; Igreja Estado, estudos sobre o ensino público e sobre o ensino privado.	4	2,53
Estado da arte/conhecimento	Pesquisas estado da arte/do conhecimento; pesquisas em reuniões, congressos, etc. com períodos de tempos.	5	3,16
Gestão de sistemas educacionais	Instâncias e suas articulações; implantação e execução de políticas de democratização e da descentralização da União e Estados; estudos sobre redes estaduais de ensino.	6	3,8
Outros	Não se aplica nas classificações; Pesquisas pontuais ou muito específicas.	8	5,06
Gestão da universidade	Concepções de universidades e de sua administração; autonomia; organização acadêmica; ensino; pesquisa e extensão.	11	6,96
Direito à educação e legislação do ensino	Estudos da LDB; educação e cidadania; educação e leis orgânicas; direitos constitucionais; ações visando inclusão.	12	7,59
Escolas/Instituições educativas e Sociedade	Educação e movimentos sociais; educação e sindicatos; educação e trabalho; educação, ciência e tecnologia; educação e realidade dos educandos; função social da escola.	14	8,86
Municipalização e gestão	Processos de municipalização; estudos sobre: escolas municipais; relação município/escola; implantação e execução de políticas de	14	8,86

municipal da educação	democratização e de descentralização de municípios.		
Políticas de educação: concepções e programas	Programas governamentais; partidos políticos e educação; qualidade e educação; modernidade; globalização e neoliberalismo.	15	9,49
Planejamento e avaliação educacionais	Formas dinâmicas de planejamento da educação; avaliação de programas, projetos e organizações educativos.	15	9,49
Gestão da escola	Participação e democratização da escola; conselhos escolares; direção da escola - funções, liderança; organização do trabalho escolar; autonomia da escola.	22	13,92
Profissionais da educação: formação e prática	Formação e prática/atuação e identidade dos profissionais de educação.	30	18,99
Total		158	100,0

Fonte: Elaborado da autora (2021).

Conforme se observa, neste panorama geral a categoria com maior número de trabalhos foi “profissionais da educação” (19%). Nunes e Oliveira (2017) constataram que as políticas dos educadores desencadeiam reflexões acadêmicas ao abordar aspectos importantes como a identidade, o reconhecimento, a ocupação e o salário dos profissionais da educação, o que por sua vez contribui para o próprio movimento de disputa política.

A segunda categoria com maior incidência de trabalhos entre as 13 categorias identificadas foi “gestão da escola” (14%), é a principal categoria que esta pesquisa focou para alcançar seus objetivos, ao buscar analisar de modo específico a gestão escolar na educação básica em seu modo democrático. As demais categorias mostram a presença crescente de estudos: “planejamento e avaliação educacionais e concepções e programas” com 15 (9,5%); “municipalização e gestão municipal da educação e Educação-Estado-Sociedade” com 14 (8,7%); “direito à educação e legislação do ensino” com 12 (7,6%); “gestão da universidade” com 11 (7%); “outros” com 8 (5%); “gestão de sistemas educacionais” com 6 (3,8%); “estado da arte/conhecimento” com 5 (3,2%); “público e privado na educação” com 4 (2,5%); e “financiamento da educação” com 2 (1,3%). Conforme anunciado, a categoria “outros”, que não consta nos estudos anteriores, já citados de Wittmann e Gracindo (2001) e de Souza (2019), agregando os trabalhos com focos diversos e pontuais, tais como: feminilização da educação, organização aprendente, reestruturação produtiva, etc.

Finalmente, identificamos o que denominamos “estado do conhecimento”, categoria encontrada somente encontrada no trabalho de Souza (2019). E entendemos assim como Souza (2019, p. 8) que “deveríamos destacá-los com uma classificação própria, reconhecendo o crescimento do interesse dos pesquisadores acerca desse tipo de investigação e a importância e contribuição que tais pesquisas potencialmente trazem ao campo”. Na base analisada, tivemos 3,2% dos estudos classificados nessa dimensão. Na sequência são analisados os 22 trabalhos para responder aos objetivos específicos e questionamentos deste trabalho.

Considerando os objetivos do presente estudo, este panorama da produção científica disseminada no EDUCERE contribuiu para uma redefinição do *corpus* de análise da presente pesquisa. Optamos por analisar de modo mais específico o conjunto de 22 trabalhos (destacado em negrito na tabela 1), ou seja, os trabalhos apresentados no eixo “Políticas Públicas e Gestão da Educação”, classificados por Wittmann e Gracindo (2001) e Souza (2019) como “gestão da escola”. Este eixo aglutina pesquisas que estudam “Participação e democratização da escola; os conselhos escolares; a direção da escola - funções, liderança; organização do trabalho escolar e autonomia da escola”, que foram analisados nas seções 4.2, 4.3 e 4.4.

4.2 ORIGENS DOS ESTUDOS

Neste item a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016), foram determinados os seguintes dados: origem institucional e geográfica das Instituições de Ensino Superior - IES que produziram no campo da gestão escolar democrática. Inicialmente, foi elaborado um quadro-resumo para analisar a evolução temporal da produção científica na área, desde a primeira edição do EDUCERE, oferecendo uma visão de conjunto da produção disseminada em quase uma década. Os dados estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Número de trabalhos publicados por ano

EDUCERE	2008	2009	2011	2013	2015	2017	2019	Total
Total	1	3	3	6	2	6	1	22

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se uma tendência discreta de crescimento da produção científica da área de gestão escolar democrática em dois momentos em evidência no EDUCERE: no ano de 2013, quando o quantitativo de trabalhos dobra e em 2017, que quantitativamente triplica, em ambos os casos, em relação à edição anterior.

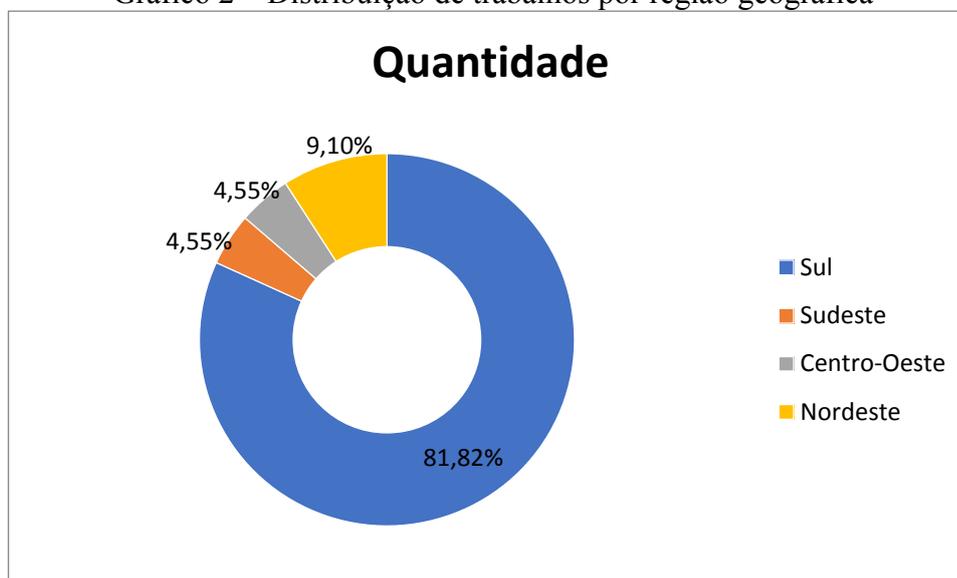
O total de instituições responsáveis pelos 22 estudos analisados no recorte da pesquisa são 19. A intensidade de participações de que cada instituição é a seguinte: FCT/São Paulo (1 trabalho), FSB/Paraná (1 trabalho), IFPR/Paraná (1 trabalho), IFSul/Rio Grande do Sul (1 trabalho), PUCPR/Paraná (6 trabalho), UEL/Paraná (1 trabalho), UEPG/Paraná (1 trabalho), UFFS/Santa Catarina (1 trabalho), UFMS/Mato Grosso do Sul (1 trabalho), UFPE/Pernambuco (1 trabalho), UFPR/Paraná (1 trabalho), UFRB/Bahia (1 trabalho), UFSM/Rio Grande do Sul (1 trabalho), UNESP/São Paulo (1 trabalho), UNESPAR/Paraná (1 trabalho), UPF/Rio Grande do Sul (1 trabalho) e UTP/Paraná (1 trabalho), tendo duas instituições que não se caracteriza como uma IES: a SEED (Secretaria de Estado da Educação)/Paraná (3 trabalho) e a SME (Secretaria Municipal de Educação)-PMC (Prefeitura Municipal de Curitiba)/Paraná (1 trabalho). Totalizando assim 26 aparições destas instituições nos trabalhos aqui pesquisados. Destaca-se a instituição com a maior incidência de trabalhos que recai sobre a PUCPR, uma vez que ela é promotora do evento, com 6 trabalhos.

Considera-se que o número total de vezes que as instituições participaram do evento (26) é maior do que o número de publicações (22), isso se deve ao número de autores (38) e as junções entre instituições diferentes para produzir o conhecimento do tema. O volume de instituições participantes das 22 publicações deve-se à dispersão da temática, o que pode ser interpretado como a fase de constituição de uma comunidade científica na área temática.

Nesta análise identificou-se que, nos anos investigados (2008-2019), as publicações contemplam autores diversificados, ou seja, não há recorrência quanto à autoria dos trabalhos ao longo do tempo, para o recorte de 22 trabalhos. Em relação a esta autoria dos trabalhos, houve um maior número de estudos individuais (45,45%) seguido de dupla (36,36%) e igualmente de trio e quarteto (9,09%). Unindo todos os trabalhos coletivos (45,69%) parece de fato que há um relacionamento de socialização das pesquisas, mas analisando individualmente ou coletivamente, ainda existe um predomínio da produção individual. Apesar de não haver nenhuma repetição de autores, foi possível verificar certo compartilhamento de elementos teóricos, em especial dos seguintes autores: Dourado, Gadotti, Libâneo, Lück e Paro. Como todos os autores participaram de apenas uma produção no período (2008-2019) percebe-se o intenso crescimento da comunidade científica em Gestão Escolar Democrática no Brasil. Portanto, trata-se uma comunidade científica ainda em desenvolvimento e em processo de consolidação.

Outro dado levantado são as regiões geográficas que originam as produções analisadas, sendo apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição de trabalhos por região geográfica



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se que a concentração das produções está localizada na região Sul do país, mais especificamente na região de origem do evento EDUCERE que tem seus proêmios no Paraná. A região Sul consta com 14 trabalhos no Paraná, 3 trabalhos no Rio Grande do Sul e 1 trabalho em Santa Catarina; a região Sudeste com 1 trabalho em São Paulo; a região Centro-Oeste com 1 trabalho em Mato Grosso do Sul; e a região Nordeste com 1 trabalho em Pernambuco e 1 na Bahia.

Observa-se a predominância da região Sul, confirma a expectativa, como consequência da sede do evento ser localizada nesta região. Dado o corte da pesquisa, não é possível analisar toda a esfera de publicações sobre o tema no Brasil, entretanto, os autores Wittmman e Gracindo (2001) fazem uma crítica sobre a distribuição por área regional de pesquisa, o que demonstra a fragilidade das discussões sobre gestão escolar nas regiões mais hipossuficientes. Desse modo, para os autores fica claro o empobrecimento quantitativo das pesquisas na região Nordeste e Norte, no que tange à disseminação destas pesquisa no EDUCERE, assim como neste recorte pesquisado, percebe-se que há pouca participação dos outros estados brasileiros no evento. Isto não significa necessariamente que não são realizadas pesquisa nas universidades do Norte e Nordeste do país, mas que não foram localizadas pesquisas nos anais do evento em análise.

4.3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR

Neste tópico serão utilizadas as 4 subcategorias agrupadas por Wittmman e Gracindo (2001) para melhor definir as ênfases e perspectivas teóricas da “gestão escolar”, sendo elas: democratização da gestão e autonomia, organização do trabalho pedagógico, função e papel do gestor e gestão pedagógica. Os autores assim descrevem cada uma das categorias:

- a) Democratização da Gestão e Autonomia – As questões investigadas em torno deste tema dizem respeito à democratização da educação, democratização da gestão da escola, participação, gestão participativa, eleição de diretores, papel do gestor, conselho de gestão escolar, conselho deliberativo e conselho de classe, direção

colegiada, envolvimento da comunidade, provimento do cargo e identidade e autogoverno da escola.

b) Organização do Trabalho Escolar – Os problemas pesquisados referem-se a fundantes e modelos, como o burocrático e o holístico, de administração e de gestão escolar, perspectivas e alternativas de organização, estudos do cotidiano escolar, cultura e clima organizacional, relações interpessoais e de poder e análise de conflitos e problemas.

c) Função e Papel do Gestor – Este segmento de questões deu ênfase ao exercício da autonomia dos diretores na gestão da escola, liderança, função e perfil dos diretores e especialistas em educação, suas competências e perspectivas de ação.

d) Gestão Pedagógica – Neste agrupamento tiveram destaque questões relativas ao projeto político-pedagógico, currículo e inovações, integração e qualidade da prática educativa na escola (WITTMAN; GRACINDO, 2001, p. 144)

A Tabela 3, apresenta a incidência das pesquisas analisadas nas quatro categorias:

Tabela 3 – Distribuição dos trabalhos por características

Características	Incidência		
	n	%	Categorias
Democratização da Gestão e Autonomia	10	45,4	Gestão democrática: identidade, políticas e implementação Mecanismos institucionais: concelhos escolares Participação: envolvimento da comunidade Autonomia: democratização da gestão escolar
Organização do Trabalho Escolar	8	36,4	Cotidiano escolar, alternativas de organização, cultura e análise de conflitos e problemas
Função e Papel do Gestor	2	9,1	Práticas, atuações e atribuições
Gestão Pedagógica	2	9,1	Aspectos pedagógicos: PPP
TOTAL	22	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os trabalhos publicados no EDUCERE vão desde ideias teóricas até a vivência específica do cotidiano escolar, abordam os modelos organizacionais relacionados às escolas municipais e estaduais, bem como analisam a própria gestão, os problemas inerentes aos desafios da gestão escolar democrática, as várias situações da escola e a sua relação com a comunidade.

Na análise desses 22 trabalhos verificou-se que as questões da pesquisa concentram-se no eixo temático comum da gestão democrática, que é o foco central das preocupações, e, na maioria das vezes, a gestão participativa é um objeto específico da pesquisa, para uma melhor compreensão terá um aprofundamento desse objeto no próximo item 4.4.

Muito dos trabalhos acabam perpassando pelas 4 subcategorias, mas foram separados conforme sua forte presença em algum dos pontos citados. Encontrou-se nos trabalhos caracterizados como “Democratização da Gestão e Autonomia” o foco na fundamentação do processo de participação e nas dificuldades em sua implementação, bem como na implementação do processo de democratização orientado pelas políticas públicas, sendo a democratização da gestão contribuidora para a melhoria da qualidade do ensino. Este é um aspecto da construção de escolas cidadãs.

Os trabalhos caracterizados na “Organização do Trabalho Escolar” entram na perspectiva dos estudos culturais, sendo abordados: o cotidiano docente, a organização da escola, a complexidade dos processos e compreendendo que a escola é um espaço de vivência democrática e aprendizado da participação.

Já os trabalhos caracterizados na “Função e Papel do Gestor” tiveram como tema os agentes da gestão escolar, diretores e coordenadores, como líderes que compartilham suas ações, assumindo papel importante para a construção de um espaço democrático no

planejamento e execução das ações pedagógicas tendo como objetivo a melhoria da escola e a aprendizagem do aluno.

Por fim, no foco “Gestão Pedagógica” estão trabalhos que abordam a construção de um processo educativo de qualidade, que significa um processo concreto de gestão participativa nas propostas pedagógicas da escola, portanto, a gestão é redefinida como função de um projeto político-pedagógico.

4.4 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é encarada como um dos princípios para o desenvolvimento da educação, e passa a ser a mola propulsora que guia as mudanças que o sistema educacional pretende alcançar e brota como parte de um processo de redemocratização da sociedade brasileira. Portanto, a implantação de um sistema de políticas públicas democráticas na gestão escolar não envolve apenas a tomada de decisão do gestor, mas deve ser entendida como um exercício de diálogo, das escolhas descentralizadas, da impessoalidade, no qual as decisões e os projetos devem sempre ser formulados com o auxílio de todos os partícipes (professores, estudantes, gestores e entidades ou integrantes da comunidade externa local) da escola. Uma gestão democrática dá ênfase à participação de todos os segmentos da escola no processo educativo, favorecendo e estimulando o processo de reflexão (LÜCK, 2001; LIBÂNEO, 2005; DOURADO, 2007; SOUZA, 2009).

Desse modo, pelos pressupostos teóricos sabemos que a gestão democrática pode ser entendida como um processo político em que os participantes da escola identificam os problemas, discutem, encontram as potencialidades, deliberam e planejam, para então monitorar, controlar e realizar uma série de ações para garantir a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição.

Desta forma, na perspectiva dos 22 trabalhos analisados, nota-se que todos os artigos trazem a concepção de gestão democrática, mas que acabam focando em um dos aspectos que a compõem, a *participação*. Os demais elementos que integram uma gestão escolar democrática, citados acima, pouco foram abordados pelos trabalhos em análise.

A seguir, no Quadro 1, apresentaremos os pontos para identificação da concepção de gestão democrática-participativa, presentes nos dados analisados, com respaldo em proposições de Libâneo et al. (2005).

Quadro 1 – Concepções de Gestão Democrática utilizada nos trabalhos

Concepção de Libâneo	Pontos para identificação
Democrática – Participativa	Foco na interação entre o Diretor e os membros da comunidade escolar e na busca do objetivo comum.
	Definição explícita, pela equipe gestora, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
	Relações estabelecidas por meio do diálogo.
	Práticas colaborativas, priorizando o trabalho coletivo e participativo.
	Ênfase no acompanhamento e na implementação das decisões com objetivos comuns assumidos por todos.
	Alto nível de qualificação e competência profissional.
	Busca de objetividade no trato das questões de Organização e Gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos culturais.
	Acompanhamento e avaliação sistemática com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações e tomada

	de decisões.
	Ênfase tanto nas tarefas como nas relações interpessoais e nos seus resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com adaptação da concepção apresentada por Libâneo et al (2005).

Dentre os pontos relatados no Quadro 1, tem-se a participação como recorrente, podendo ser destacada nos fragmentos dos trabalhos do EDUCERE, conforme se constata nos excertos a seguir:

(...) A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de **participação** efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas (Artigo 1, p.1, Anexo A, grifo nosso). (...) gestão democrática implica na **participação** de todos os seguimentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola (Artigo 1, p.3, Anexo A, grifo nosso).

A conquista da autonomia na gestão democrática da escola pública brasileira exige, a interação comunicativa, a discussão pública de problemas e soluções em busca do consenso em pautas básicas. Essa **participação** implica processos de organização, procedimentos políticos-administrativos reais adequados à coordenação, o acompanhamento e avaliação das atividades e, principalmente, cobrança de responsabilidades (Artigo 2, p. 6, Anexo A, grifo nosso).

A escola tem que ser democrática, portanto, deve ser aberta a novas ideias e ter a **participação** do corpo docente e discente, funcionários e de membros da sociedade (Artigo 5, p. 4, Anexo A, grifo nosso). A direção da escola deve ser entendida como um trabalho que se desenvolve no coletivo, com ampla **participação** de toda comunidade escolar (Artigo 5, p. 5, Anexo A, grifo nosso).

(...) o princípio da gestão democrática trata do compromisso da **participação** dos profissionais da educação e da comunidade escolar, bem como da garantia dos sistemas de ensino de assegurar às escolas públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica-administrativa-financeira (Artigo 6, p. 3, Anexo A, grifo nosso).

O desenvolvimento democrático do trabalho pedagógico requer uma estrutura capaz de organizar de forma **participativa** toda a comunidade escolar em torno de concepções, objetivos e ações, garantindo uma atuação identitária, coerente e co-responsável (Artigo 7, p. 2, Anexo A, grifo nosso).

(...) gestão democrático-participativa que se baseia na relação orgânica entre a direção e a **participação** dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (Artigo 11, p. 5, Anexo A).

(...) Gestão democrática reporta a formas de trabalho **participativas** e autônomas. Nestas formas de trabalho a eleição de diretores, a constituição dos conselhos escolares, descentralização financeira, elaboração do projeto político pedagógico e assembleias da comunidade escolar definirão quanto cada educandário conseguirá trilhar o caminho da democracia. (...) A democracia requer **participação**. **Participação** requer compartilhamento de deveres e direitos, isto é comprometimento com o coletivo. (...) Gestão democrática constitui-se de um modo de articular pessoas e experiências educativas no planejamento e execução de atividades (Artigo 13, p. 6, Anexo A, grifo nosso).

(...) a gestão escolar democrática significa promover a redistribuição de responsabilidades, ideias de **participação**, trabalho em equipe, decisão sobre as ações que serão desenvolvidas, análise de situações em conjunto. Além de promover confronto de ideias, procurando, assim, o êxito de sua organização através de uma atuação consciente dos envolvidos (Artigo 19, p. 4, Anexo A, grifo nosso).

Os pontos grifados revelam a centralidade que os trabalhos têm atribuindo à ideia da participação. Depreende-se que pelo menos 2/3 dos trabalhos investigados posicionam-se favoravelmente à inserção da participação dos sujeitos no cotidiano da gestão democrática. Contudo, as respostas oferecidas pelos trabalhos explicitam com clareza o modo como concebem tal inserção, mas não na prática.

Convém destacar conforme o Artigo 13 (Anexo A) que “a participação, unicamente, não assegura a qualidade na educação, mas constitui-se de princípio democrático associado à organização e a gestão para que os objetivos sejam alcançados” (p. 8).

Como a participação consiste em assegurar a gestão democrática, permitindo a integração da comunidade na organização escolar de forma indissociável, a realidade apresenta barreiras que atrapalham sua concretização, conforme traz o Artigo 9 (Anexo A) com, Paro,

(...) a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões (PARO 2005, p. 46 apud p. 10).

Destaca-se o questionamento encontrado no Artigo 4 (Anexo A), que contribui para a reflexão sobre o tema

Sabe-se que a gestão democrática da escola tem amparo nas normas legais, que há toda uma fundamentação teórica que a justifica e que a sua prática deve possibilitar a melhoria da qualidade da educação onde quer que seja implantada. Mas, estará a gestão democrática efetivamente presente nos contextos escolares? (p. 2)

Os trechos aqui destacados indicam que a gestão democrática é um caminho a ser em construção e a ser consolidado, a partir do conhecimento e definição dos papéis de cada segmento da comunidade escolar e da sociedade, pois a coletivização deve ser incentivada para ser efetiva. O construir das relações colaborativas se faz necessário baseando-se na participação consciente dos envolvidos na construção da melhor escola possível que atenda a sua comunidade.

Mesmo no Brasil, tendo uma legislação que hoje favorece a gestão democrática da escola básica em seus processos participativos, há de se considerado, conforme ressalta o Artigo 12 (Anexo A), que

A legislação educacional aponta um enorme desafio (...) para a educação nacional, o de construir-se uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção da cidadania, o que implica desenvolver a autonomia, a participação, a criação coletiva dos níveis de decisão (p. 3).

Em corroboração, o Artigo 1 (Anexo A) traz a afirmação de Paro de que: “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las” (2006, p. 25 apud p. 4), pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta” (PARO, 2001, p. 18 apud Artigo 2, p.10). Inclusive no Artigo 14 (Anexo A) nos relata que “a

determinação legal não garante a vivência da democracia, pois é necessário que toda a comunidade escolar reconheça as possibilidades, responsabilidades e benefícios da gestão democrática na educação” (p. 12).

Nesse sentido, para que a escola seja de fato democrática, precisa vivenciar alguns princípios, além de haver a criação de espaços nos quais todos possam discutir criticamente o cotidiano da escola. Sendo que “a decisão da maioria, neste caso, pode representar um entrave para a democratização da gestão, se considerarmos a escassa participação da comunidade e a prevalência da participação dos professores e equipes diretivas nestes coletivos” (Artigo 15, p. 8).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou explorar o olhar investigativo na tentativa de contribuir para a compreensão sobre como vem sendo abordadas as concepções, características e perspectivas da gestão democrática na educação no Brasil. Com base na investigação aqui apresentada, foi possível responder às questões da pesquisa.

É apresentada aqui uma breve síntese dos resultados deste estudo. No questionamento: 1) Qual o quantitativo de trabalhos com foco na gestão escolar socializado no EDUCERE ao longo da década em estudo? Foram encontrados 158 trabalhos, destes 22 sendo o *corpus* desta pesquisa, direcionados especificamente para gestão escolar democrática. No questionamento: 2) Qual a origem institucional destes estudos? Identificou-se que a região geográfica com maior volume de produção no tema foi o Sul (81,82%) e a incidência de trabalhos recai sobre a instituição PUCPR, sede do evento. Observou-se ainda uma dispersão de trabalhos individuais, instituições e regiões diversas, características de uma comunidade de pesquisa em processo de formação. No questionamento: 3) Que concepções de gestão democrática predominam? As concepções encontradas nos artigos trazem na sua maioria a concepção de “Democratização da Gestão e Autonomia” (45,4%). No questionamento: 4) De que forma os estudos caracterizam os processos democráticos no âmbito da gestão escolar? Identificou-se que as características encontradas nos artigos trazem o processo democrático com a prioridade no aspecto do trabalho coletivo e participativo.

Além disso, vislumbrou-se a complexidade intrínseca ao tema, uma vez que o alcance da gestão democrática depende de um longo processo que envolve muitas ações e mudança de mentalidade, só podendo ser alcançado com a contribuição de todos.

De modo geral, pôde-se observar que há uma distância de discurso sobre gestão democrática e uma factual prática de gestão democrática da educação. Confirmar e melhor analisar esta evidência, demanda novos estudos. Encontramos ainda, algumas lacunas quanto à atuação da gestão democrática, principalmente na questão do diálogo com os segmentos que compõem a escola.

Primeiramente, temos que considerar a tendência democrática que os sujeitos do universo escolar devem possuir, pois isso contribuirá para o sucesso da implementação de procedimentos democráticos. Portanto, conclui-se que a democracia requer participação e disposição para o diálogo. Sem diálogo não haverá espaço para contradições e sem ideias diferentes não haverá opiniões diferentes, ou seja, não haverá contradições e diversidade, e não haverá democracia (SOUZA, 2009).

No entanto, a democracia só tem poder quando penetra e muda as relações sociais. E isso exige colocar a democracia em ação, ou seja, transcender princípios, o que significa tratá-la como procedimento. Mas, sem a disposição de diálogo entre os sujeitos, não haverá espaço para a democracia. Em um ambiente escolar, isso é especialmente importante, porque a qualidade da gestão escolar também é alcançada por meio da democracia e do diálogo que existe na instituição com vistas a tratar a escola como um espaço para construção de cidadãos.

Tendo em vista a importância da participação coletiva na tomada das decisões, espera-se que esse estudo possa contribuir para o campo acadêmico, pois acredita-se que o debate sobre o processo de instauração da gestão democrática e da sua importância no contexto escolar deve ser continuamente estimulado, com vistas a instigar a criação e a manutenção de ambientes favoráveis ao desenvolvimento de estudos e projetos futuros que garantam uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>>. Acesso em 07/05/2021.

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 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/19394.htm>. Acesso em: 10/12/20.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação** (2015). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011--2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 05/01/21.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: SEB, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_gen.pdf>. Acesso em: 17/04/2021.

CHIAPINOTO, F. V.; GOMEZ, S. da R. M. ; LUNARDI, E. M. **Estado do Conhecimento sobre avaliação em larga escala e gestão educacional**. Revista Atos de Pesquisa em Educação / Blumenau, v.15, n.1, p.120-142, jan./abr. 2020. Disponível em: <<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/7441/4581>>. Acesso em: 14/02/21.

DOURADO, L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 24/03/21.

DOURADO, L. F. A. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008, 6 ed., p. 119. ISBN 978-85-249-0690-9.

EDUCERE. **Objetivos**. 2021. Disponível em: <<https://educere.pucpr.br/dados/2019/objetivos.html>>. Acesso em: 23/02/21.

ESTRADA, A. A.; VIRIATO, E. O. **Escola enquanto organização burocrática: a gestão escolar na perspectiva de diretores escolares de Cascavel**. Revista

HISTEDBR On line, Campinas, número especial, p. 18-33, maio de 2012.

FERREIRA, N. S. de A. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. Educação & Sociedade, ano XXIII, no 79, Agosto/2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>>. Acesso em: 21/03/2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

GRAÇA, T. C. C. da; NASCIMENTO, M. B. da C.; SANTOS, B. V. de J. **Gestão Escolar: a perspectiva das produções da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação**. ed. v. 1 (2016): Atas - Investigação Qualitativa em Educação. Disponível em: <<https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/723/710>>. Acesso em: 02/04/2021.

HADDAD, S. et al. **O estado da arte das pesquisas em educação de jovens e adultos no Brasil: A produção discente da pós-graduação em educação no período 1986 – 1998**. São Paulo: Ação Educativa, 2000. Disponível em: <<http://bdae.org.br/bitstream/123456789/2428/1/ejaea.pdf>>. Acesso em: 26/11/20.

HYPOLITO, Á. M.; VIEIRA, J. dos S.; LEITE, M. C. L. **Currículo, gestão e trabalho docente**. Revista eCurrículum, [S.l.], v. 9, n. 2, ago. 2012. ISSN 1809-3876. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/10989>>. Acesso em: 24/03/2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2006, Série: Cadernos de Gestão.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Ministério da Educação. **A próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília: SASE/Mec, 2014.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. **Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções**. Educação por escrito, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164,

jul./dez. 2014. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/18875>>. Acesso em: 27/02/2021.

NUNES, C. P.; OLIVEIRA, D. A. **Trabalho, carreira, desenvolvimento docente e mudança na prática educativa**. Educação em Pesquisa, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 65-80, jan./mar. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1517-9702201604145487>>. Acesso em: 01/05/2021.

OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. **Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira**. Linhas Críticas, vol. 20, núm. 43, 2014, p. 529-548. Universidade de Brasília – Brasília/DF. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1935/193532896003.pdf>>. Acesso em: 16/04/2021.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cad. Pesqui. vol.48 no.169 São Paulo Jul/Set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876>. Acesso em: 10/01/21.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer uma pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PLATT, A. D.; DUARTE, B. da S. **Concepção de gestão nos periódicos nacionais da área de educação nos anos de 1990 a 2000 segundo as categorias de totalidade e mais-valor**. XIII Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, o IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSSE e o VI Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente (SIPD/CÁTEDRA UNESCO) 2017. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23434_12671.pdf>. Acesso em: 27/11/20.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. **As pesquisas denominadas do tipo Estado da Arte em educação**. Diálogo educacional, Curitiba, v. 6, n.19, p. 37-50, set./dez. 2006. Disponível em: <<https://alfabetizarvirtualtextos.files.wordpress.com/2011/08/as-pesquisas-denominadas-do-tipo-estado-da-arte-em-educac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em 13/04/2021.

RUIZ, M. J. F.; MARINHEIRO, E. de L. **A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar**. Educação Santa Maria, v. 40, n. 3, p. 605-618, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/1984644417236>>. Acesso em: 17/04/21.

SOARES, M. Alfabetização no Brasil – O Estado do conhecimento. Brasília: INEP/MEC, 1989.

SOUZA, Â. R. de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista, v.25, n.03, p.123-140, Belo Horizonte dez. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 18/04/2021.

SOUZA, Â. R. de. **A pesquisa em política e gestão da educação no Brasil (1998–2015): atualizando o estado do conhecimento**. Educ. Soc., Campinas, v.40, e0207654, 2019.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/es/a/KrPQzgvnGFCcGSPJXDK4BdF/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 18/04/2021.

TAVARES, A. M. (et. al). A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. Revista Holos, v.2 Ed. Esp., RGN: IFRGN, 2014. Disponível em:

<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/2155/812>>. Acesso em:

18/04/2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTTI, J. M. **Gestão Escolar**: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas. Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão, 2019, 20(1), 45 - 70. Disponível em:

<<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167>>. Acesso em: 14/02/21.

VIEIRA, S. L. **Política(s) e Gestão da Educação Básica**: revisitando conceitos simples.

RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19013/11044>>. Acesso em: 14/02/21.

WITTMAN, L. C. GRACINDO, R. V. **Política e Gestão da Educação (1991-1997)**. 5. Ed. Brasília-DF. MEC/Inep/Comped. 2001. Disponível em:

<<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484330/Pol%C3%ADticas+e+gest%C3%A3o+d+a+educa%C3%A7%C3%A3o+%281991-1997%29/4d8051b6-fb84-4c4a-b1fd-61cb6c0d1483?version=1.3>>. Acesso em: 23/02/21.

APÊNDICE

APENDICE A – Instrumento para a coleta de dados.

Nº	Título	Ano	Autores	Instituições/ Região	Aspectos da gestão que analisam	Fontes de dados (documentos, atores educacionais etc.)	Perspectiva de gestão em evidência	Referenciais teóricos do estudo	Palavras-Chave
1	Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva	2008	Débora Quetti Marques de Souza	UFPE/ Pernambuco	Organização do Trabalho Escolar	Investigação em uma escola municipal	É importante o trabalho participativo e a participação efetiva de todos. É possível desenvolver uma gestão democrática através de ações que possibilitem a descentralização de poder e a participação efetiva de todos que fazem parte da escola no processo educativo.	Gadotti; Paro; Silva; Veiga; Vianna; Lück	Gestão democrática; educação; trabalho participativo
2	A experiência da gestão democrática nos conselhos escolares: um passo importante para a melhora na aprendizagem dos alunos	2009	Edmir Aparecido Bergamo	PUCPR/ Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	Os conselhos escolares permitem o efetivo funcionamento da gestão democrática autônoma nas escolas públicas brasileiras	Cury; Dourado; Ferreira; Lück; Paro	Conselhos escolares; gestão democrática; aprendizagem
3	A gestão democrática na organização do trabalho escolar: a contribuição do PPP	2009	Silvana Barbosa de Oliveira	UEL/ Paraná	Gestão Pedagógica	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	Gestão democrática como uma forma de participação coletiva	Bruno; Dourado; Lima; Paro; Veiga	Políticas educacionais; gestão democrática; projeto político pedagógico
4	Gestão democrática: a percepção dos professores	2009	Osmarina Queiroz Fernandes/ Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira	PUCPR/ Paraná	Organização do Trabalho Escolar	Análise documental e questionários e entrevista	A gestão democrática só se efetivará quando todos os envolvidos, direção, professores, funcionários e comunidade escolar, estiverem conscientes da importância de sua participação na gestão escolar.	Dourado; Lück; Ferreira; Libâneo; Paro	Gestão democrática; legislação; cotidiano da escola
5	A visão da gestão escolar e a influência na autonomia da escola	2011	Henrique Moraes Gomes/ Eduardo Arzua/ Alex Vieira Lima/ Fabiane Lopes Oliveira	PUCPR/ Paraná	Organização do Trabalho Escolar	Investigação em duas escolas públicas e uma privada	A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e	Bruno; Lück; Libâneo; Oliveira; Marques	Gestão escolar; Influencia escolar; autonomia escolar

							conhecimentos, para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.		
6	Gestão democrática escolar: entre o real e o ideal	2011	Daniele Rorato Sagrillo	UFMS/ Rio Grande do Sul	Organização do Trabalho Escolar	Investigação em escolas públicas municipais	Limitadores da democratização da gestão esta na falta de diálogo entre a comunidade escolar, bem como a formação continuada dos professores. Apenas a Lei não garante a realidade e a equidade dos direitos, nem a democratização da gestão.	Ferreira; Lück; Paro; Wood; Freire	Escola pública; gestão escolar; democracia
7	O conselho de classe no âmbito da gestão democrática do trabalho pedagógico	2011	Beatriz Gomes Nadal	UEPG/ Paraná	Organização do Trabalho Escolar	Investigação de duas escolas na rede estadual	Do modo como se efetiva, o conselho de classe não tem se constituído como instrumento democratizador do trabalho pedagógico da escola.	Viñao Frago; Guerra; Mattos; Willians; Libâneo	Escola; gestão do trabalho pedagógico; conselho de classe
8	A gestão democrática na escola pública e o projeto educacional por uma sociedade desbarbarizada	2013	Maria Regina Bach/ Deuseles Oliveira'	SEED/ Paraná	Gestão Pedagógica	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	Compreensão da Gestão Democrática como elemento que se articula ao PPP	Ferreira; Mata; Oliveira; Apple	Gestão democrática; projeto político pedagógico; formação do sujeito
9	Gestão escolar participativa na escola pública, entre o dito e o feito	2013	Luiz Aparecido Alves de Souza/ Taysa Cristina Bedak Junkes	IFPR/SEED Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	A participação da comunidade na escola só pode ser colaborativa a partir do momento que são dadas as condições materiais e humanas para que isso corra com qualidade.	Lück; Paro	Gestão participativa; gestão tradicionalista; educação
10	Gestão participativa um desafio para os futuros coordenadores	2013	Ednalva da Silva Santos	UFRB/ Bahia	Função e Papel do Gestor	Entrevistas com coordenadores de escolas públicas	Coordenador tem o papel de promover a democratização do ensino	Libâneo	Gestão participativa; coordenadores; aprendizagem
11	Gestão democrática e autonomia: concepções dos diretores de escola da de/PP	2013	Fabio Perboni/ Vanda Moreira Machado Lima/ Andréia Nunes Militão/ Silvio Cesar Nunes	FCT/UNESP/ São Paulo	Democratização da Gestão e Autonomia	Entrevistas com diretores de escolas públicas	Valorização da gestão democrática, desafio de implementar a participação na escola e utilização da autonomia de forma limitada.	Libâneo; Lück; Martins; Paro; Oliveira	Escola pública; diretor de escola; autonomia; gestão democrática

			Militão						
12	Gestão democrática: reflexões acerca da representatividade no espaço escolar	2013	Arlete do Rocio Ribeiro Lopes	PUCPR/Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	É importante a participação efetiva dos sujeitos da comunidade escolar como um todo, envolvendo-se com as decisões tomadas na seleção dos conhecimentos que consolidarão a formação humana dos sujeitos educativos.	Frigotto; Paro; Ponce; Rodrigues; Szymanski	Gestão democrática; representatividade; espaço escolar
13	Situando a gestão democrática e a qualidade da educação no sistema de ensino brasileiro	2013	Carmem Lucia Albrecht da Silveira/ Taís Maiara Loss Loehder	UPF/ Rio Grande do Sul	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	Gestão democrática escolar possibilidade para a construção de processos sociais democráticos e de qualificação da educação	Ferreira; Lück; Martins; Paro	Gestão democrática; qualidade; educação; autonomia
14	A participação como princípio da gestão democrática e da garantia de direitos dos cidadãos	2015	Maria de Lourdes do Prado Krüger D'almeida/ Cloves Antonio Amissis Amorim	PUCPR/Paraná	Organização do Trabalho Escolar	Entrevistas com professores de escolas públicas	Participação democrática como pressuposto ou requisito inerente à garantia do direito à educação	Arroyo; Cury; Dourado; Gadotti; Gomes; Lück;	Educação; vivencia democrática; participação; garantia dos direitos
15	Gestão democrática, burocracia e cultura política brasileira	2015	Ionara Soveral Scalabrin/ Cátia Ruas Teixeira Sauer/ Natália de Almeida Ghidini	IFSul/ UPF/ Rio Grande do Sul	Organização do Trabalho Escolar	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	O fortalecimento da democracia e da gestão democrática depende da participação dos sujeitos	Holanda e Mendonça; Weber; Motta; Lefort; Lück	Gestão democrática; patrimonialismo; personalismo; burocracia
16	A participação da comunidade escolar nas ações da gestão escolar	2017	Eloisa Helena Mello	UTP/Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	Participação e diálogo permeia as ações de objetivo de construções coletivas	Paro; Cury; Ferreira	Participação; gestão democrática; formação humana
17	Conselho escolar como um mecanismo de efetivação da gestão democrática na escola	2017	Marcia Raket Grahl Dal Forno/ Andréa Garcia Furtado	SEED/ SME-PMC/Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares	Estratégias para uma melhor organização e funcionamento da escola	Dourado; e Ferreira	Gestão democrática; conselho de escola; efetivação
18	As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira	2017	Ângelo Ricardo de Souza	UFPR/Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática) e Sistema Nacional de Avaliação da Educação	Discussão conceitual sobre as condições de GD, destacando as formas de provimento de diretores escolares, os conselhos escolares e o PPP	Dourado; Souza; Paro; Mendonça	Gestão democrática; gestão escolar; condição democrática

19	Os desafios da gestão democrática	2017	Jéssika Nogueira da Silva	UFMS/ Mato Grosso do Sul	Função e Papel do Gestor	Literatura (teóricos do tema de gestão democrática)	O que é a gestão democrática, os desafios dessa gestão no contexto educacional e o papel do gestor para uma escola democrática	Lück; Gadotti; Ledesma	Gestão democrática; escola; gestor
20	Gestão escolar democrática como política pública: conceitos e legislações	2017	Aline da Silva Serpa/ Oto João Petry	UFFS/ Santa Catarina	Democratização da Gestão e Autonomia	CF; LDB; PNE (leis)	Aplicabilidade, críticas e reflexões para a efetividade na prática da GD	Libâneo; Cury; Paro	Gestão escolar democrática; políticas públicas; legislações
21	Gestão democrática e a educação infantil: um olhar sobre os conselhos escolares	2017	Caroline Reck/ Sandra Salette de Camargo-Silva	UNESPAR/ Paraná	Democratização da Gestão e Autonomia	Secretaria Municipal de Educação	Conselhos Escolares na efetivação da gestão democrática e participativa de todos os segmentos na tomada de decisão coletiva	Paro; Lück; Libâneo; Silva.	Educação infantil; conselho escolar; gestão democrática
22	A efetivação da gestão democrática no ambiente escolar	2019	Sandra Mara de Lara/ Dulcinéia de Souza/ Gabrielle Kreitlow Dias	PUCPR/ FSB/ Paraná	Organização do Trabalho Escolar	Escola da rede Estadual (entrevista com professores)	O papel da gestão democrática na escola; o cotidiano docente; e PPP	Veiga; Libâneo, Oliveira e Toschi; Lück; Gadotti	Gestão democrática; projeto político pedagógico; cotidiano escolar