

DOI: 10.46943/IX.CONEDU.2023.GT21.013

# DA GESTÃO DEMOCRÁTICA AO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: POSSIBILIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR

**ELIANI CRISTINA MOREIRA DA SILVA**

Doutoranda do Curso de Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" FCL/UNESP- SP, [eliani.moreira@unesp.br](mailto:eliani.moreira@unesp.br)

**ERIKA LUCIANE MORETTO PEDRAZZI**

Mestranda do Curso de Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" FCL/UNESP- SP, [erika.moretto@unesp.br](mailto:erika.moretto@unesp.br)

**JOSÉ LUIZ BIZELLI**

Professor orientador: livre docente em Gestão de Políticas Públicas da Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" FCL/UNESP- SP, [jose.bizelli@unesp.br](mailto:jose.bizelli@unesp.br)

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo delinear um estudo sobre a gestão democrática e planejamento educacional participativo, a partir da pesquisa qualitativa em educação, por meio da revisão da literatura, pesquisa bibliográfica e análise documental sobre o assunto. Pretende-se abordar a gestão democrática e o planejamento escolar participativo como possibilidades no contexto escolar. Para atingir objetivo proposto estudou-se o seguinte referencial teórico: Libâneo (2012), Sander (1995), Oliveira (1999), Luck (2010), Vasconcelos (2014), Gadim (2011) dentre outros. Na primeira parte far-se-á uma reflexão sobre o histórico da construção das concepções de gestão democrática e planejamento educacional participativo. Na segunda parte será abordado os caminhos da pesquisa, metodologia e levantamento bibliográfico. Na terceira parte será analisado o modelo de gestão e planejamento implementado no contexto escolar. Na quarta denota o percurso das concepções de gestão democrática e planejamento participativo. Na quinta parte far-se-á a descrição da gestão democrática e planejamento educacional participativo como uma proposta a ser alcançada pelas instituições educacionais, que buscam a educação de qualidade para todos e por fim as considerações

finais. Observa-se que os princípios democráticos presentes na legislação educacional brasileira e na literatura pesquisada pouco se consolidaram nas práticas de organização das instituições seja em nível de escola ou de sistema de ensino, pois ocorreu uma descontinuidade das políticas educacionais. Ao longo do estudo, percebe-se que o modelo de gestão técnico burocrático cedeu lugar a um modelo gerencial aclamado pela necessidade de reforma do Estado, por meio de uma gestão para os resultados, ágil e flexível (efetiva e eficaz), importado do mercado empresarial para o meio educacional, não efetivando de fato a gestão democrática participativa e nem mesmo o planejamento educacional participativo.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Planejamento educacional participativo, Formação docente, Escola.

## INTRODUÇÃO

A promulgação da Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/96, que promoveu a implementação de uma nova política educacional, pautada pelos progressivos graus de autonomia educacional e por consequência a descentralização dos sistemas escolares e a flexibilização da gestão.

A partir daí emerge uma nova forma de gestão educacional, diferente do modelo gerencial, a chamada gestão democrática. A gestão democrática está explícita na LDB 9.394/96, como segue:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023)

(BRASIL, 1996, Art. 14).

Nessa perspectiva, os sistemas de ensino público da educação básica, organizaram e planejam as ações educativas que envolvessem a participação da comunidade escolar intra e extraescolar, considerando as peculiaridades do contexto local, procurando envolvimento e compromisso dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico.

Além disso, o art. 3º da LDB 9.394/96 complementa a premissa da gestão democrática para as esferas federativas: Municípios, Estados e Distrito Federal.

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023).

Isso reforça a necessidade dos sistemas de ensino público, quer seja municipal, estadual ou federal, de implementar os princípios democratizantes da gestão escolar, a fim de que se (re) construam o projeto pedagógico adequado a realidade do contexto escolar, com o envolvimento dos diversos segmentos que compõe a unidade escolar.

Nessa perspectiva estimular os processos participativos no interior da escola, requer uma organização escolar em que as tomadas de decisões são compartilhadas e os seus resultados corresponsabilizado por todos os atores educacionais. Para tanto, vale ressaltar que há que se planejar ações educativas que consolidem os objetivos educacionais a curto, médio e longo prazo, num movimento de reflexão ação reflexão.

No cotidiano escolar, a participação pode ser materializada por diferentes formatos, quer seja por uma gestão democrática representativa, quer seja por uma gestão democrática participativa.

O presente estudo traz à tona a inquietação para que de fato ocorre a gestão democrática participativa por meio do planejamento educacional participativo na rotina escolar. Abordar-se-á em que medida a gestão democrática participativa e o planejamento educacional participativo estão emersos nas práticas educacionais cotidianas no interior da escola.

Em geral, a participação pode ser observada por meio do envolvimento e atuação dos órgãos colegiados auxiliares a gestão da escola, tais como Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, entre outros espaços que permitam a comunidade escolar, participar das tomadas de decisões e corresponsabilizar-se pelos efeitos gerados nessa ação.

Dessa forma, a gestão escolar pautada por princípios democratizantes de autonomia, participação, tomada de decisões coletivas e corresponsabilização, possibilita o surgimento de planos de ações efetivas em cada realidade escolar, visando o sucesso das aprendizagens dos alunos.

Segundo Luck (2010)

A gestão democrática como uma forma de gerir uma organização pautada pelo envolvimento de todos os elementos compreendidos nos atos decisórios. Além das escolas e dos sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LUCK, 2010, p.17).

A implementação da gestão democrática no espaço escolar prima pelo envolvimento e comprometimento de todos os atores educacionais com a elaboração, implantação e monitoramento do projeto político pedagógico delineado para a escola. Isso significa dizer que os segmentos escolares (professores, alunos, pais

e demais colaboradores) tenham representatividade nas tomadas de decisões para melhoria e sucesso do projeto educativo a ser desenvolvido.

Contudo, destaca-se que as unidades escolares, pautadas pelos princípios da gestão democrática, reflitam sobre as formas de planejamento das suas ações educativas para atingir os objetivos desejados, com metas claras e exequíveis, a partir do envolvimento de todos nesse processo.

A organização da gestão escolar muito diz sobre como as equipes escolares elaboram seu planejamento escolar. O trabalho educativo, a partir de uma gestão centralizada, é marcado por ações previamente determinadas pela equipe gestora, sem, contudo, ocorrer o processo de escuta participativa aberta a transformação da realidade com vistas a própria construção coletivos dos sujeitos educativos, imersos na realidade a ser transformada.

O caminho trilhado requer articulação entre gestão e planejamento das ações educativas, ou seja, o ponto de partida e o ponto de chegada. Pensar uma gestão e organização da escola, que de fato se reconheça num ambiente educativo colaborativo e potencializador de novos conhecimentos para todos.

Nesse sentido, os estudos aqui delineados inferem uma reflexão sobre a gestão democrática e o planejamento educacional participativo a partir de revisão da literatura e bibliográfica do assunto, na perspectiva de pesquisa qualitativa em educação.

Destaca-se que o planejamento educacional participativo busca definir o que queremos alcançar; verificar a que distancia, na prática, estamos do ideal e decidir o que se vai fazer para encurtar essa distância (GANDIM, 2011, p.27). Defender a ideia de um planejamento educacional participativo, significa olhar para o futuro com ações concretas na realidade escolar, com vistas a melhoria do processo educativo.

Gandim (2011) aponta que a participação envolve três níveis: a primeiro é o da colaboração, em que as pessoas não têm poder decisório, mas são chamadas a participar, a colaborar, de modo que não há espaço para uma relação horizontal e transformadora; o segundo a decisão, que tem aparência de democrática, mas não caracteriza apenas pelo fato do ato de votar para a escolha entre um fato e outro. Envolve-se no processo decisório para corresponsabilizar-se com o produto final - o resultado.

Nesse sentido, a melhoria do processo educacional perpassa pela tomada de decisão da equipe escolar, mediante o planejamento educacional participativo e os planos de ações para superação dos desafios encontrados. Isso quer dizer,

numa visão ampla de organização escolar: para onde se quer chegar, ou seja, a organização e ações para atingir os objetivos e metas estabelecidos para melhoria do processo educacionais propostos.

Dessa forma, a gestão democrática caracteriza-se como importante instrumento pedagógico para possibilitar, por meio de um planejamento educacional participativo, o envolvimento dos atores educativos rumo a execução de um projeto pedagógico articulado ao contexto escolar onde a comunidade está inserida.

Contudo, o projeto político pedagógico (PPP) definido coletivamente, alinhado nos princípios da gestão democrática e no planejamento educacional participativo presentes nesta pesquisa poderão contribuir para o sucesso de práticas educativas das instituições escolares. Enfatiza-se a concepção de educação que promova a participação dos diferentes segmentos da comunidade intra extraescolar para que os objetivos sejam alcançados. Os princípios democráticos são evidenciados na melhoria da qualidade educacional.

Veigas (1995) "a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos". Nessa perspectiva, é fundamental que ela assume suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante.

O momento do planejamento escolar na educação básica, deve priorizar o conjunto de ações para possíveis intervenções na realidade a ser transformada, por isso as ações educativas precisam ser pensadas, discutidas e pactuadas coletivamente. No planejamento escolar há essencialidade no envolvimento e participação dos segmentos para levantamento do diagnóstico da realidade que se quer transformar a curto, médio e longo prazo.

Contudo, o projeto político pedagógico expressa as reflexões sobre as quais as propostas educativas dialogam com a concepção do currículo e sua materialização no contexto escolar. Destaca-se a essencialidade da (re) construção do Projeto Político Pedagógico das unidades escolares, em especial, pós contexto pandêmico, para mitigar as lacunas deixadas pela suspensão das aulas presenciais e o isolamento social, na retomada das aprendizagens nos diferentes componentes curriculares.

A partir daí temos na primeira parte a reflexão sobre o percurso das concepções de gestão democrática e planejamento educacional participativo. Na segunda parte será analisado o modelo de gestão e planejamento implementado no contexto

escolar. Na última parte à descrição da gestão democrática e planejamento educacional participativo como uma proposta a ser alcançada pelas instituições educacionais, que buscam uma educação de qualidade para todos.

## **METODOLOGIA**

---

Os caminhos metodológicos desenrolaram-se a partir da abordagem de pesquisa qualitativa em educação, de caráter qualitativo.

Sem dúvida alguma, muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual, como logo determinaremos, que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico (TRIVINOS, 2008, p.118).

O pesquisador destaca que a pesquisa qualitativa em educação contribui para o pensamento científico. No entanto, há que se considerar que sua natureza reflexiva como potencialidade para marcar a produção científica no âmbito educacional.

Corroborando com a importância da pesquisa qualitativa em educação a afirmação de Lakatos (2003, p.118) destaca-se que todos os estudos se referem especialmente a aspectos teórico-metodológicos da pesquisa qualitativa que surge, com diferentes enfoques, como alternativas para investigação em educação. Há uma busca pelos caminhos corretos da pesquisa qualitativa em educação.

Outra análise de material qualitativo foram as informações utilizadas nas fontes documentais disponíveis de acesso público.

Como afirma (SEVERINO, 2007, p. 122), a pesquisa documental,

tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não obtiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual a pesquisadora vai desenvolver a sua investigação e análise (SEVERINO, 2007, p. 122).

Nessa perspectiva, as fontes documentais institucionais nortearão o desenvolvimento da pesquisa, a fim de elucidar que o modelo de gestão técnico burocrático cedeu lugar a um modelo gerencial aclamado pela necessidade de reforma do Estado, por meio de uma gestão para os resultados, ágil e flexível (efetiva e eficaz),

importado do mercado empresarial para o meio educacional, não efetivando de fato a gestão democrática participativa aqui defendida.

Dessa forma, far-se-ão a revisão da literatura e bibliográfica sobre a gestão democrática e planejamento educacional participativa. Observou, como descrito no quadro de levantamento bibliográfico, estudos escassos a esse respeito, o que evidência maior importância da abordagem dessa temática.

A esse respeito, realizamos o levantamento bibliográfico no banco de dados da **Scielo**, nos últimos 05 anos, tendo como filtro encontra-se:

<b>"Gestão democrática e planejamento educacional participativo"</b>		
1	Ciência, literatura e educação: a utopia morena no pensamento social de Darcy Ribeiro	Lincoln de Araújo Santos Revista Brasileira de Educação, 2023, volume 28
2	A gestão democrática no Plano de desenvolvimento institucional dos institutos federais: uma análise a partir do software IRAMUTEQ	Silvani da Silva; Eduardo Augusto Werneck Ribeiro Revista Texto livre 2022, volume 15
3	Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local	Marília Fonseca; Eliza Bartolozzi; Elisabgela Alves da Silva Scaff Educar em Revista 2020, volume 36

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2023.

As pesquisas e publicações sobre a temática planejamento educacional e gestão democrática na base de dados da Scielo, foram encontramos apenas 03 trabalhos publicados, dos quais aproveitamos para diálogo com a presente pesquisa apenas Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia, de Marília Fonseca, Eliza Bartolozzi e Elizangela Alves da Silva Scaff.

No referido estudo, analisa a política educacional brasileira a partir das últimas décadas do Século XX e início do Século XXI. Examina como a gestão e o planejamento educacional foram configurados nos diferentes governos que se sucederam ao longo do período de 1964 a 1985, que corresponde ao regime militar, orientado pela ideologia do crescimento econômico e da segurança nacional.

O recorte temporal marcado no período de 2003-2015, demonstra a fase democrática que sucedeu o momento de mudança em direção a abertura democrática do Brasil, o que dialoga com esta pesquisa. O Plano de Ações Articuladas (PAR),

potencializou o incentivo as secretarias municipais de educação para implantar a cultura do planejamento a fim de consolidar a autonomia da gestão pedagógica e administrativa local.

Além disso, a que se considerar a importância do levantamento bibliográfico há que verificar além da escassez de estudo sobre a temática, há uma descontinuidade das ações de fomento sobre a implementação democrática e planejamento educacional participativo no contexto escolar, talvez por uma opção da nova política educacional experienciada nos anos que sucederam o estudo selecionado.

Contudo, conclui-se que é de suma importância a perspectivas de estudos acadêmicos na área de gestão e planejamento para consolidação e continuidade das ações educativas no contexto escolar.

## **O MODELO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO IMPLEMENTADO NO CONTEXTO ESCOLAR**

---

A concepção de gestão e administração sofreu ao longo dos anos, a influência da relação com a identidade local e a historicidade de constituição dos países.

Conforme destaca, Sander (1995),

A gestão democrática na América Latina assim como no Brasil, traz consigo em sua estrutura constitutiva a influência externa poderosa da tradição jurídica que caracterizou a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX. Essa forma de administração e gestão veio carregada de influência da cultura externa em suas rotinas organizacionais e administrativas e sem considerar a relação com a identidade local e a história social do país (SANDER, 1995, p. 2).

Dessa maneira, percebe-se que no contexto escolar a gestão está organizada de forma rígida a fim de garantir o cumprimento das rotinas administrativa e pedagógica de forma burocratizada sem considerar o contexto local do percurso educacional.

Nessa perspectiva Oliveira (1999) complementa que,

Na gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e na descentralização dos recursos, posicionando a como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação, entendida como um objetivo mensurável, e quantificável em termos estatísticos que poderá ser alcançado a partir de

inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola (OLIVEIRA, 1999, p. 91).

Um novo modelo de gestão do ensino público, calcado em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades, com menor custo financeiro e maior otimização dos resultados.

Contudo, faz-se necessário a (re) elaboração do projeto educativo da unidade escolar, a partir dos processos internos, olhando para o interior da unidade escolar. Isso significa refletir sobre o diagnóstico da realidade local, os objetivos traçados, os meios e recursos disponíveis, e, assim definir as formas de agir, um plano de ação que envolva todos os atores educacionais para sucesso das práticas educativas.

Dessa forma, ao repensar os princípios democratizantes da gestão escolar, há que se organizar um planejamento das ações educativas alicerçado na participação de todos os agentes educacionais.

Padilha (2001) destaca que “o planejamento é socializado quando o processo de decisão é possibilitado a todos e não limitado aos ‘especialistas’ ou mesmo a um ‘grupo de coordenação”.

A prática do planejamento participativo deve primar pela primícia da participação coletiva estimulando a escuta atenta dos sujeitos educacionais.

Segundo Vasconcellos (2014),

A participação pode ser enfocada em três níveis (inter-relacionados): a *institucional*, que remete ao tipo de proposta feita para a elaboração do planejamento; a *individual*, que tem a ver com o grau do envolvimento da pessoa, possibilitando o resgate da condição de sujeito por parte de educador; a *coletiva*, relativa à organização dos sujeitos, que pode favorecer a que um conjunto de forças se articule em torno de uma mesma direção, o que aumenta as chances de que as coisas venham a se concretizar; há uma diferenciação muito grande, em termos de possibilidades de realização, entre ‘colocar no papel’ a ideia de um indivíduo, e uma ideia assumida pelo grupo (VASCONCELLOS, 2014, p.93).

Dessa forma, a participação na elaboração das ações educativas corresponsabiliza todos os envolvidos, a partir da proposta estabelecida, o grau de envolvimento individual e coletiva, a fim de que se coloque em prática a ideia assumida pelo grupo para melhoria da educação.

Contudo, há que enfatizar os níveis de participação, conforme destaca o pesquisador, tendo em vista o nível institucional, que se materializa pelo tipo de

proposta para elaboração do planejamento; o nível individual tem a ver com o grau de envolvimento e o nível coletivo que se refere ao caráter de ações da equipe escolar para atingir os resultados esperados.

O que de fato, consolida-se no contexto escolar, coaduna com o expresso na análise dos estudos Bartolozzi; Scaff (2023), quando afirma que “a intensa influência das agências internacionais no planejamento educacional brasileiro, pela qual a educação no País é orientada historicamente para a formação de mão de obra para o mercado de trabalho”. Isso nos remonta a reflexão sobre o modelo de gestão gerencial, voltada para atender valores, objetivos e métodos da iniciativa privado no espaço público, o que de fato não caracteriza com ênfase abordada nesta pesquisa.

## **PERCURSO DAS CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

---

A CF/88, a LDB 9.394/96, ao incorporar a gestão democrática da educação como demanda dos movimentos sociais em seu texto, apontaram novas formas de organização e administração do sistema, tendo como objetivo primeiro a universalização do ensino a toda a população, sendo os conselhos uma estratégia privilegiada de democratização das ações do Estado e ampliação dessa participação de forma qualificada, superando a o autoritarismo em todas as suas formas.

Para Libâneo (2012) a organização da gestão deve permear o caminho da “concepção de gestão democrática participativa como forma de combinar a ênfase nas relações humanas, nos processos participativos de tomada de decisões com as ações efetivas para atingir os objetivos específicos da escola”.

Segundo Gandim (2011), o planejamento “é um plano que ajuda a alcançar a eficiência, isto é, elaboram-se planos, implanta-se um processo de planejamento a fim de que seja bem-feito aquilo que se faz dentro dos limites previstos para aquela execução.”

elaborar - decidir que tipo de sociedade e de homem se quer e que tipo de ação educacional é necessária para isso; verificar a que distância se está deste tipo de ação e até que ponto se está contribuindo para o resultado final que se pretende; propor uma série orgânica de ações para diminuir essa distância e para contribuir mais para o resultado final estabelecido; executar - agir em conformidade com o que foi proposto; e avaliar - revisar sempre cada um desses momentos e cada uma das ações, bem como cada um dos documentos deles derivados (GANDIM, 2011).

Padilha (2001) assegura que a utilização do planejamento como instrumento de previsão, organização, acompanhamento, controle e avaliação das atividades educativas, seja em que nível ou instância for, nos mostra que existe um certo consenso de que tais instrumentos são absolutamente indispensáveis à educação.

Em suas palavras, o planejamento e a administração são práticas sociais de base teórica concreta e que por não 'neutras, pois podem ser instrumentos de autoritarismo burocrático arbitrário para uma educação alienada e alienante, ou podem levar a construção sociopolítica para uma educação transformadora (PADILHA, 2001, p.80).

Para Padilha (2001) o planejamento apresenta as seguintes características:

- a. é um processo permanente e contínuo (não se esgota na montagem de um plano de ação);
- b. é sempre voltado para o futuro (é sempre previsão);
- c. visa à racionalidade da tomada de decisões (orienta o processo decisório e elimina a possibilidade de erro);
- d. visa selecionar entre várias alternativas um curso de ação (de curto, médio ou longo prazo);
- e. é sistêmico (considera todo o sistema ou toda a unidade que está sendo planejada);
- f. é interativo (flexível a ajustamentos e correções);
- g. é uma técnica de alocação de recursos (deve otimizar a alocação e dimensionamento de recursos);
- h. é uma técnica cíclica (deve ser sempre avaliado e replanejado);
- i. é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais (influencia e é influenciado pela organização, direção e controle);
- j. é uma técnica de coordenação (integração e sincronização dos diferentes órgãos); e é, ainda,
- k. uma técnica de mudança e inovação (favorece a introdução deliberada de inovações) (PADILHA, 2001, p.84/85).

Dessa forma, as discussões que necessitam permear o universo escolar, ao pensar sobre a elaboração do planejamento escolar, buscará o constante aperfeiçoamento do plano de ação para cada indicador da qualidade educacional que necessita ser aperfeiçoada para que os objetivos e metas sejam alcançados. Deve-se considerar que o movimento de elaboração, implantação e monitoramento

dos planos de ações devem constantes, num movimento cíclico, de avaliação e replanejamento, o que favorece, em certa medida, iniciativa de inovação por parte dos envolvidos no processo educativo para superar os desafios encontrado na busca pela qualidade educacional.

Padilha (2001) corrobora

Para viabilizar a transparência e a efetivação desse processo deve ser criado um sistema de comunicação entre os diversos níveis de planificação e de administração educacional, de forma que as consolidações de cada etapa sejam acompanhadas por todos os níveis (PADILHA, 2001, p. 74).

Coaduna Paro (2003)

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2003, p. 10).

Ressalta Luck (2000)

a gestão democrática também superaria o clientelismo e o corporativismo, que se instalaram com o sentido patrimonialista atribuído pelos funcionários públicos desde a instalação da administração pública no Brasil, já que a participação da comunidade decantaria o poder interno estabelecido no interior das escolas, pois os funcionários teriam que dividi-los com as famílias (LUCK, 2000, p. 11).

Contudo superar os desafios em busca da qualidade educacional, infere que o Projeto Político Pedagógico trabalhe a concepção de homem, sociedade, educação e escola que se deseja concretizar para um futuro bem próximo dos sujeitos escolares.

De acordo com Veigas (1995) o projeto político pedagógico

(...) ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola,

diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGAS, 1995, p. 89).

Continua Veigas (1995) em sua interpretação

Para a escola concretizar a construção de seu projeto precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e por fim, embora não menos importante, que possa contar com profissionais que priorizem as orientações teórico-metodológicas de construção coletiva de projeto (VEIGAS, 1995, p.91).

Assim, a (re) elaboração do PPP, num processo democratizante, promoverá a eliminação das relações competitivas, corporativas e autoritários. Pelo contrário, deverá buscar a superação do trabalho individualizado para construir um trabalho coletivo de todos os sujeitos educativas.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO COMO UMA PROPOSTA A SER ALCANÇADA PELAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**

Nessa trajetória, as discussões sobre a estrutura organizacional, ao avaliar os pressupostos teóricos, ao situarmos os obstáculos e vislumbrarmos as possibilidades, os educadores de acordo com a realidade escolar, estabelecem relações, definem as finalidades comuns e configuram novas formas de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a consolidação das ações educativas rumo ao que se pretende alcançar.

Os impactos da pandemia Covid-19 nas aprendizagens dos estudantes implicam na necessidade de diagnóstico das aprendizagens das crianças, jovens e adultos para diagnosticar os indicadores necessários ao aprimoramento do processo educacional.

Assim, considerando o contexto, os limites, os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e a realidade escolar, cada instituição educativa assume sua marca, tecendo, no coletivo, seu projeto político pedagógico, propiciando consequentemente, a construção de uma nova forma de organização escolar, onde as atividades meio e fim, estejam em sintonia organizacional para atingir as metas estabelecidas coletivamente.

Os resultados obtidos com o estudo e reflexões acerca da gestão democrática e planejamento educacional participativo revelam que ao realizarmos o planejamento participativo damos vozes aos sujeitos educacionais para pensarem em desafios e possibilidades no próprio espaço de vivência, o território educativo (unidade escolar) e seu entorno. Permite aos sujeitos educacionais refletirem sobre sua prática educativa, planejar as ações para alcançar os objetivos e metas estabelecidas para alcançar os resultados estabelecidos a priori.

A participação como princípio envolve a comunidade intra e extraescolar permitira a corresponsabilização pelo envolvimento de todos no Projeto Educativo da unidade escolar. Portanto, os princípios democratizantes devem permear as etapas de planejamento educacional participativo, a fim de obter êxito junto as aprendizagens dos estudantes, independente da faixa etaria atendida no ambiente escolar, pois acredita-se que todos podem contribuir para melhoria da educação no espaço mais próximo da pratica educativa.

Há um pretensa reflexão critica ao cenário que se configura perante a promulgação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) com a homogeneização do currículo escolar, isto é, a base como indultor curricular no ambito dos sistemas de ensino. No entanto, o presente artigo, a ideia foi complementar e suplementar o ideario de que mesmo diante de um homogeneização do currículo, há necessidade de considerar e respeitar a diversidade local para a partir daí potencializar os avanços mediante a reflexão critica dos sujeitos educacionais diante dos objetos conhecimento.

Além disso, a reorganização do Ensino Médio (lei federal nº 13.415/2017), com uma mudança em estrutura abrindo a possibilidade de escolha pelo aluno, incluindo a educação profissional e técnica como uma possibilidade dentro da carga horária do ensino regular, dispondo sobre a formação de professores e incluindo programa de fomento para ampliação da educação integral, em suas quatro dimensões-Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Arranjos Curriculares (AC), Educação Profissional e Técnica (EPT) e Educação de Tempo Integral (ETI).

Contudo, o Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE), que considera que tal reformulação há muito tempo é defendida por alunos, familiares, educadores e gestores da área. Os objetivos maiores são flexibilizar os currículos escolares, com a combinação de matérias obrigatórias e outras mais ligadas a interesses específicos dos alunos, ampliar a jornada escolar e reforçar o ensino profissionalizante. Fortalece o pacto federativo, ao descentralizar as decisões para

os estados, que passam a ter papel preponderante nas decisões de currículo e organização dessa etapa da educação básica. Destaca que os estados passam a ser protagonistas nesse processo de discussão e implementação.

Outro ponto a considerar nessas discussões refere-se a ideia de retomada da elaboração do Sistema Nacional de Educação (SNE) no âmbito do novo Plano Nacional de Educação (PNE)- 2024-2034, cuja abordagem será a política de Estado para a garantia da educação como direito humano, com justiça social e desenvolvimento socioambiental sustentável.

Diante dessa perspectiva, e, considerando o recente Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2022, realizado pelo INEP, procurou oferecer evidências para uma compreensão mais detalhada sobre as tendências de cada uma das metas.

O INEP, abriga em seu portal o Painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação, por meio de 56 indicadores que abarcam os níveis, etapas e modalidades da educação brasileira. Lá encontramos dados e informações para cada uma das 20 metas com o objetivo de oferecer o acompanhamento do percurso histórico do PNE de 2014-2024, o que nos remete a reflexão das discontinuidades das políticas públicas educacionais, em nível municipal, estadual e nacional.

Enfatiza-se no presente estudo a Meta 19 do PNE referente a gestão democrática, que apesar da complexidade dos resultados obtidos pelo referido monitoramento, dados do Censo Escolar, coletados desde 2019, evidenciaram “uma pequena redução no percentual de diretores selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar em 2021 (redução de 0,6 p.p.) e um crescimento no percentual de existência de colegiados interescolares (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis) nas escolas públicas brasileiras (1,4 p.p.)”.

Contudo, o novo PNE 2024-2034, no que diz respeito do eixo IV - ***Gestão democrática e educação de qualidade: regulamentação, monitoramento, avaliação, órgãos e mecanismos de controle e participação social nos processos e espaços de decisão***, corrobora a construção coletiva e participativa no que diz respeito a agenda de consolidação da organização e gestão das unidades escolares.

Esse debate propositivo por meio do PNE 2024-2034, reaviva a agenda de instituição do Sistema Nacional de Educação, com vistas a necessidade de maior articulação entre os entes federados e os setores da sociedade rumo “as diretrizes, metas e ações para a conformação de uma efetiva política de Estado para a

educação, sempre com o horizonte de assegurar democratização, universalização, qualidade social, inclusão, igualdade, equidade e respeito às diversidades” (PNE 2024-2034).

O direito constitucional de acesso, por sua vez, só tem razão de ser articulado ao princípio da qualidade social da educação, da gratuidade do ensino público, da valorização do magistério e da gestão democrática, sem se descuidar de assegurar as condições de permanência e ensino-aprendizagem na escola em todos os níveis, etapas e modalidades, de maneira igualitária, às crianças, adolescentes, jovens, adultos(as) e idosos(as) da cidade e do campo, de territórios indígenas, quilombolas, das florestas, das águas e povos itinerantes; de incluir as pessoas com deficiências, transtornos globais do desenvolvimento, altas habilidades ou superdotação, e das pessoas surdas; e de garantir o respeito à diversidade e do enfrentamento e superação das desigualdades educacionais e de todas as formas de preconceito, violência e racismo no âmbito educacional (PNE 2024-2034, p.118).

O novo PNE 2024-2034 poderá “contribuir para o enfrentamento, no âmbito da educação, de fenômenos de recrudescimento das violências, do agravamento na degradação dos biomas, da generalização de conflitos e intolerâncias, em variados contextos marcados por desigualdades e exclusão social” (PNE 2024-2034).

Contudo, os impactos deixados pelo contexto pandêmico, exigirá dos sistemas de ensino, uma capacidade propositiva para que as metas educativas sejam alcançadas, repensadas, retomadas e reconstruídas para os anos vindouros. E isso, requer avaliar o projeto educativo para propor planos de ações exequíveis no contexto escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Os desafios da qualidade educacional passam prioritariamente pelo desafio de consolidação da gestão educacional de fato democrática participativa com uma construção coletiva do projeto educacional com vistas a melhoria do currículo, a avaliação, a metodologia de ensino, a formação profissional, as demandas sociais de formação do cidadão, os recursos financeiros, a fim de construirmos de fato uma educação pautada nos princípios republicanos.

O planejamento participativo no âmbito da escola implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade rumo a melhoria dos processos

de ensino aprendizagem diante das novas exigências educacionais pós pandemia, ou seja, um planejamento exequível no âmbito do território escolar.

A partir da democratização, as escolas e os sistemas de ensino promovem a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades com o objetivo de intensificar e legitimar os objetivos educacionais estabelecidos, buscando ações adequadas para alcançar os resultados esperados para a melhoria do processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Contudo, a gestão pautada por princípios democratizantes, por meio da elaboração, implantação e monitoramento do planejamento educacional participativo, possibilitará o sucesso das ações educativas, previamente pactuadas e assumidas por todos da comunidade escolar. A avaliação institucional interna para rever os percursos deverá permear o fazer da equipe escolar, a fim de aprimorar as novas ações educativas.

O projeto político pedagógico como fio condutor de todo o trabalho pedagógico da escola. Isso significa pensar e repensar castamente, as ações da escola para o sucesso das aprendizagens de todos, fomentados pela gestão democrática e pela formulação e implementação do planejamento educacional participativo para melhoria da educação no âmbito dos sistemas de ensino municipais, estaduais e federais.

Olhar para o interior da escola, requer predisposição para enfrentar os conflitos e desafios colocados a esse novo contexto educacional, pós pandemia Covid-19, para que possamos aprender a aprender na era das incertezas e do imediatismo, com o avanço acelerados das novas tecnologias da informação e comunicação presentes em nosso cotidiano social.

Enfim, abre-se a oportunidade de novas pesquisas nesse campo de atuação, a partir do diálogo cotidiano e constante sobre as possibilidades educativas no novo contexto educativo, pós pandemia e na eminência da implementação do novo PNE 2024-2034.

## **REFERÊNCIAS**

---

BRASIL, **Lei Diretrizes e Bases da Educação**. LDB nº 9394 de 05 de dezembro de 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Painel de monitoramento do PNE 2014-2024. Acesso em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/painel-de-monitoramento-do-pne>

BRASIL, Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2024-2034**: política de Estado para a garantia da educação como direito humano, com justiça social e desenvolvimento socioambiental sustentável, 2023.

FONSECA, M.; FERREIRA, E. B.; SCAFF, E. A. S. **Planejamento e gestão educacional no Brasil**: hegemonia governamental e construção da autonomia local. Educar em Revista, Curitiba, v. 36, e69766, 2020.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. vol. II. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica, 1986.

GANDIM, D. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos. 2ª ed. Ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2021-** Tempos Incertos, Vidas Incertas: Moldando nosso Futuro em um Mundo em Transformação. Nova Iorque, Estados Unidos da América, 2022. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas: Editora Autores Associados, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo. Ed. Atlas, 1997.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 24ª ed. São Paulo: Editora Libertad, v.1, 2014.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político – pedagógico da escola:** uma construção possível. 8. ed. São Paulo. Papyrus, 1995.