



DISCUSSÕES E ESTUDOS  
**SOBRE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES  
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ  
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

**Atena**  
Editora  
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS  
**SOBRE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES  
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ  
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadoras:** Luciane Weber Baia Hees  
Germana Ponce de Leon Ramírez

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
D611	Discussões e estudos sobre gestão educacional - Volume I / Organizadoras Luciane Weber Baia Hees, Germana Ponce de Leon Ramírez. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0874-1 DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.741220212">https://doi.org/10.22533/at.ed.741220212</a>  1. Administração escolar. I. Hees, Luciane Weber Baia (Organizadora). II. Ramírez, Germana Ponce de Leon (Organizadora). III. Título.  CDD 371.2
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## GESTÃO E INOVAÇÃO EDUCACIONAL (GIED)

A expansão da Educação e as necessidades emergentes da prática acarretam mudanças na organização da gestão no Brasil. Com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade da gestão e a adaptação ao rápido avanço tecnológico e globalizado do mundo, diversos modelos de gestão foram sendo implantados e testados. Muitos, motivados por questões políticas e econômicas. Diante disso, o grupo de pesquisa Gestão e Inovação Educacional procura desenvolver pesquisas sobre a gestão e o processo de inovação em todas as suas dimensões através de estudos em contextos organizacionais da educação, discutir políticas e estratégias de promoção da inovação e da gestão no espaço educacional, promover capacitação para os gestores favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para sua atuação profissional no contexto educacional, aprimorar conhecimentos na área proposta para pesquisa e estimular a pesquisa e a investigação na universidade. Ou seja, são realizados estudos com iniciativas de intervenção, aplicação e inovação na formação e atuação do gestor e avaliação de sistemas de processos educacionais em diferentes níveis de ensino.

Dentro desse segmento abordam-se os seguintes eixos:

- Gestão e o processo de inovação em todas as suas dimensões.
- Estudos em contextos organizacionais da educação.
- Políticas e estratégias de promoção da inovação e da gestão no espaço educacional.
- Formação, Atuação e Atribuições do Gestor Escolar.
- Processos de avaliação e supervisão no ambiente escolar.
- Pesquisa qualitativa na vertente educacional.

Profa Dra Luciane Hees

Coordenadora do GIED

**Observação:** O texto e as ideias expressas em cada um dos artigos são de inteira responsabilidade dos seus respectivos autores. Não refletindo necessariamente o posicionamento da organizadora ou da instituição vinculada ao grupo de pesquisa. Os conceitos produzidos e publicados referem-se aos estudos de cada grupo, assim como a originalidade das ideias. O grupo de pesquisa Gied e a organizadora da obra não se responsabiliza pela opinião dos autores aqui organizados.

Este livro é resultado de um esforço cooperativo e interativo do Grupo de Pesquisa de Gestão e Inovação Educacional (GIEd), de alunos do Curso de Mestrado Profissional em Educação do UNASP que fizeram a disciplina Gestão e Processos Educacionais, alunos do Curso de Pedagogia do UNASP vinculados ao grupo de pesquisa e alguns autores externos convidados.

Quando se produz um texto, principalmente quando se trata de resultado de estudos e pesquisas, naturalmente emerge um sentimento de gratidão pelo resultado obtido e mesmo pelos desafios do percurso. Diante disso, não podemos deixar de registrar nessa obra nossa gratidão a Deus pela sabedoria e por conduzir todo processo, desde seu planejamento até a conclusão e impactos futuros dos estudos aqui apresentados. Nosso reconhecimento a Ele por todo e qualquer resultado conquistado.

Agradecemos aos participantes do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd) por terem dedicado tempo na construção desse projeto. Certamente nada seria possível sem vocês. O estudo, a pesquisa colaborativa, além de tornar mais suave e motivador o percurso, conquista melhores resultados.

Não podemos deixar de citar os docentes e pesquisadores convidados para participar dessa obra, os conhecimentos compartilhados são valiosos e enriquecem de forma significativo esse material.

Agradecemos ao Centro Universitário Adventista que desde 2012 permitiu a criação do Grupo de Pesquisa, favorecendo a formação acadêmica, pessoal e profissional de seus alunos e docentes.

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
MARCOS LEGAIS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	
Carlos Alexandre Hees	
Luciane Weber Baia Hees	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202121">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202121</a>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>17</b>
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA, UM OLHAR SOBRE AS DIFICULDADES	
Brenda Schindler	
Vivian Simões	
Luciane Weber Baia Hees	
Germana Ponce de Leon Ramírez	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122</a>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>26</b>
AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA	
Heber Ceribelli	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202123">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202123</a>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA	
Edison Sopper Jr	
Jussara Simões de Carvalho	
Luiza Helena Rodrigues Arantes	
Mariana Mani Moura	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202124">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202124</a>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>43</b>
PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19	
Carlos César Figueiredo Júnior	
Maria do Carmo Meireles de Deus	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202125">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202125</a>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>50</b>
GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA	
Gabriel Otte Bernardo	
Maria de Souza Oliveira	
doi <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202126">https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202126</a>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>59</b>
O TERMO ‘GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA’ NOS TRABALHOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ATUALIDADE: RECORTE DE 2015-2020	
Odilon Nery Comodaro	
Thais Gonçalves Silva	

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202127>

**CAPÍTULO 8 .....67**

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

Jiane Ribeiro Tormes

Washington Alencar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202128>

**CAPÍTULO 9 .....75**

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Gibaldo da Veiga

Suelen Sena da Cunha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202129>

**CAPÍTULO 10.....85**

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

Isnary Aparecida Araújo da Silva

Taís Regina Stein de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.74122021210>

**SOBRE OS AUTORES .....93**

**ÍNDICE REMISSIVO.....99**

## MARCOS LEGAIS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

**Carlos Alexandre Hees**

Doutor em Direito. Estudos de Pós-doutoramento em Direitos Humanos. Mestre em Direito. Docente Titular do Curso de Direito do UNASP.

**Luciane Weber Baia Hees**

Doutora em Psicologia da Formação Docente pela PUC. Estudos de Pós-doutoramento em Gestão Educacional. Mestre em Políticas Públicas e Gestão Escolar. Professora no Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** A educação brasileira desde algumas décadas vem importando-se com os processos de gestão, e principalmente com os processos de gestão democrática. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competências, respaldada na correta fundamentação dos valores geridos por professores e gestores. Esse capítulo aborda brevemente alguns fundamentos essenciais da gestão democrática e os principais marcos legais que norteiam esses processos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, para qual, elegeu-se o método dedutivo que possibilita chegar a uma conclusão necessária partindo de argumentos validados para uma questão particularizada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática; Leis; Participação; Democracia.

### INTRODUÇÃO

A preocupação com a da qualidade da Educação levantou a necessidade de descentralização e democratização da gestão escolar e, conseqüentemente a participação tornou-se um conceito nuclear. Como aponta Lück (1999, p.15), “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto”.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

O objetivo deste capítulo é descrever os principais marcos legais que fundamentam a democratização da gestão escolar, focando a transição de um modelo estático para

um paradigma dinâmico. A relevância da temática justifica-se também pela importância da gestão escolar como prática da democracia social. A gestão escolar constitui uma dimensão fundamental da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir: infraestrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil. Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

## **ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Um dos grandes avanços, na área educacional, estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, assim como pela LDB/96, foi a garantia da gestão democrática do ensino público, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas.

A gestão democrática tem como enfoque a valorização de pensamentos e ideias de todos os que desejam uma educação que se aperfeiçoe, fazendo então parte desta gestão grupos de pais e mães, grupos de grêmios estudantis, conselho deliberativo, entre outros, para que juntos possam realizar ações que são de grande importância para o bom andamento da escola.

O Plano Nacional de Educação (PNE I), aprovado pela Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001, estabelece uma das principais bases normativas da educação brasileira, com metas e diretrizes educacionais para o decênio 2011-2010. Após anos de tramitação no Congresso Nacional, foi sancionada a Lei Federal nº 13.005 de 25 de junho de 2014, estabelecendo o Plano Nacional de Educação (PNE II), que dispõe sobre a gestão democrática como uma de suas diretrizes, robustecendo o princípio constitucional disposto no art. 206 da Carta Magna e exibindo a gestão democrática como um dos princípios a organizar a educação pública brasileira. O PNE II, no artigo 9º, dispõe acerca da necessidade dos estados, o Distrito Federal e os municípios aprovarem regras específicas para a gestão democrática

em seus sistemas de ensino.

Art. 2º São diretrizes do PNE:

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; [...]

Art. 6º A União promoverá a realização de pelo menos 2 (duas) conferências nacionais de educação até o final do decênio, precedidas de conferências distrital, municipais e estaduais, articuladas e coordenadas pelo Fórum Nacional de Educação, instituído nesta Lei, no âmbito do Ministério da Educação. [...]

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014).

No estado de São Paulo existe a Lei nº 14.689, de 4 de janeiro de 2012 que versa sobre os elementos mencionados e dispõe sobre a criação de Associações de Pais e Mestres.

Essas normas legais dialogam ainda com a Lei Federal nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB) e com uma questão histórica de educadores e da sociedade, em favor da democratização da gestão escolar, que é proveniente da necessidade de se compor no universo escolar e educacional condições de maior participação e diálogo, beneficiando a socialização do poder institucional e a constituição de um ambiente mais apropriado ao ensino e à aprendizagem.

O artigo 206, da Carta Magna vigente, expressa princípios inerentes à transmissão do ensino nas redes escolares, viabilizando a adoção de critérios para a participação da população dentro das unidades escolares, dispondo que:

I – igualdade de condições para acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

O princípio da gestão democrática do ensino público recebeu formalização mediante o inciso VI, do artigo 206, da Carta Magna. Entretanto, é fundamental não perder de

vista que “[...] a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação” (OLIVEIRA, 2007, p.95). Este princípio, posto constitucionalmente, é ratificado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996), avigorando o que já fora posto na Lei Maior. No artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) estão elencados 11 incisos, sendo oito deles cópia perfeita dos dispositivos constitucionais neles indicados.

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – valorização do profissional da educação escolar;

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;

IX – garantia de padrão de qualidade

X – valorização da experiência extraescolar;

XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996)

Como visto, a LDB (Lei nº 9.394/96) assevera que as instituições públicas devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática, buscando a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, a “participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes” e garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas. Entretanto, além de restringir o alcance do princípio da gestão democrática apenas ao ensino público, a LDB/96 – que deveria regulamentar tal princípio constitucional – acaba por postergar a sua efetivação ao remeter para os sistemas de ensino tal tarefa, mediante o emprego das expressões “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRANDÃO, 2007, p.25-26). Além disso, de forma inédita, a LDB/96 dispensa especial atenção à gestão escolar, detalhando suas incumbências no artigo 12:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

A gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve ser desenvolvida. Todavia, não é possível falar em Gestão democrática sem citar o PPP - Projeto Político Pedagógico. Assim, de acordo com a LDB (BRASIL, 1996), a elaboração e posterior execução de uma proposta pedagógica, ou projeto político-pedagógico, é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade. A proposta pedagógica é a bússola da escola, definindo caminhos e rumos que determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno (MILITÃO, 2019).

Também é função da escola articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração com a sociedade e, simultaneamente, informar os pais e responsáveis sobre o desempenho dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (VIEIRA, 2006). Assim, é positivo que a LDB (BRASIL, 1996) sinalize para o fortalecimento da participação dos usuários na gestão escolar, mas devendo-se ficar atento para não se confundir participação nas decisões com participação somente na execução/colaboração financeira (PARO, 1997).

A LDB/96, no artigo seguinte, trata das delegações docentes no âmbito escolar, os quais têm papel fundamental e categórico no que se refere à efetivação da gestão democrática.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

O artigo supracitado destaca que, fora os deveres e as funções que são inerentes à profissão docente (incisos I ao V), cabe ao professor “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade”, completando, assim, “[...] a mesma ideia explicitada pelos incisos VI e VII, do art. 12 da LDB. Esses três incisos, quando realizados de forma coordenada, efetivam a integração da escola com as famílias de seus educandos e com a comunidade em que está situada” (BRANDÃO, 2007, p.55-56), o que é indispensável para se conseguir uma legítima gestão democrática escolar.

O artigo 14 da LDB/96 trata dos princípios que devem nortear a gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Depreende-se da análise dos dois incisos citados do artigo 14, que a LDB/96 abdicou de fazer uma regulamentação mais precisa e inovadora do princípio constitucional da gestão democrática, porque: (I) a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola é um pouco óbvio demais, “[...] já que seria um total absurdo imaginar-se que a elaboração [de tal projeto ...] pudesse dar-se sem a participação dos profissionais da educação” (PARO, 2007, p.74); e (II) a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes somente reitera “[...] o que já vem ocorrendo na maioria das escolas públicas do país” (PARO, 2007, p.74).

A LDB/96, ao regulamentar o princípio constitucional da gestão democrática, admitiu a incumbência de Estados e municípios a decisão de relevantes aspectos da gestão escolar, como a própria escolha dos dirigentes escolares.

O PNE I (Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001) versa especificamente sobre a questão da gestão democrática, ao estabelecer a meta 22 – “Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001). Tal qual a LDB/96, o PNE I aborda de forma muito acanhada a temática da gestão democrática, assim como restringe seu alcance ao ensino público e remete aos sistemas de ensino estaduais e municipais a sua posterior definição/regulamentação. O novo Plano Nacional de Educação, assim como o anterior (PNE I), também consagra meta exclusiva alusiva à gestão democrática, acompanhada de oito estratégias para a sua consecução, nos seguintes termos:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos(às) conselheiros(as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos(às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

**Buscando estimular os governantes e/ou dirigentes estaduais e municipais a adotarem a iniciativa da implantação da gestão democrática, a primeira estratégia da meta 19 (19.1) estabelece a priorização do repasse de recursos voluntários da União na área**

da educação aos Estados e Municípios que já tenham aprovado, em legislação especial, a regulamentação desta matéria (MILITÃO, 2019, p. 11).

Verifica-se, ainda sobre a estratégia 19.1, a existência de inovação e avanço na determinação de que a legislação específica regulamentadora da matéria em âmbito estadual e/ou municipal pondere, para a nomeação dos dirigentes escolares, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar, combatendo a tão nefasta prática da indicação política (MILITÃO, 2019, p. 11). O legislador parece resumir, nessa estratégia, a gestão democrática à forma de provimento de diretores escolares, o que é um aspecto importante, mas definitivamente insuficiente para o cumprimento do princípio constitucional mencionado.

Nas estratégias 19.2, 19.3 e 19.5, o texto abrange elementos para além da gestão escolar, já que inclui ferramentas de gestão democrática dos sistemas de ensino.

As estratégias 19.2, 19.3, 19.4, 19.5, 19.6 e 19.7, constituídas para a consecução da meta 19 do PNE II, não apresentam quaisquer inovações em prol da efetivação da gestão democrática, tão-somente reafirmando elementos já antevistos em legislações e dispositivos educacionais anteriores.

Finalmente, a estratégia 19.8 estabelece uma novidade ao indicar a aplicação de prova nacional específica para gestores escolares, no desígnio de subsidiar “[...] a elaboração de futuros concursos para o provimento dos cargos de gestão [...]” (BRANDÃO, 2014, p. 89). Todavia, em nenhum momento, a estratégia 19.8 cita a eleição ou participação da comunidade escolar como elementos intrínsecos ao processo de escolha dos diretores, e sim prova específica nacional.

## **OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Segundo Ferreira (1998) o projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

A gestão democrática é entendida como prática social e processo de aprendizado que viabiliza a possibilidade de efetiva participação e aprendizagem da democracia. A democratização se faz na prática, partindo de exemplos, modelos, atos e posturas que se dá dentro das relações de urbanidade entre os membros escolares.

A escola e a família são duas instituições que preparam a inserção do ser humano como indivíduo na sociedade dando continuidade à vida social. O desenvolvimento do ser humano e a sua formação, parte dos paradigmas que cada uma dessas duas instituições

se conduz, entretanto, é importante, ter claro as especificidades de cada uma.

A escola de ensinar e contemplar todas as áreas do saber e a família de acolher os seus filhos num ambiente estável, provedor e amoroso considerando as dificuldades defrontadas pelas famílias e às várias estruturas familiares. Os membros da escola e os pais devem ter princípios fundamentais que a Escola tem de um caráter público da educação, portanto estatal, onde a inserção social e a gestão democrática ocorrem onde às práticas participativas e descentralização do poder, as socializações nas decisões se desencadeiem num permanente exercício dentro da mesma com a família.

Para atender de fato às necessidades e interesses dos pais é preciso que a escola tenha bem clara a concepção das relações Escola – Família – para que o princípio da gestão se concretize num processo democrático. Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores).

A gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação. Nessa perspectiva, a instituição educacional deve ter como princípios fundamentais: o caráter público da educação; a inserção social e a gestão democrática, onde as práticas participativas, a descentralização do poder, a socialização das decisões desencadeiam um permanente exercício de conquista da cidadania. Esta última é concebida como materialização dos direitos fundamentais legalmente constituídos, entre eles o direito à educação.

A prática da participação efetiva dos pais e membros da escola, como parte integrante desse princípio da gestão democrática, deve se basear num constante exercício do diálogo, caso contrário, torna-se os pais meramente executores onde os interesses dos membros escolares, não serão os mesmos dos interesses da comunidade.

Conciliar interesses públicos em “busca do bem comum” para o serviço educativo e interesses privados para satisfação de interesses próprios dos alunos e suas famílias, é uma crescente meta em todas as escolas. Os membros escolares, servidores públicos, prestam serviços à comunidade, e como tal devem refletir e analisar a sua atuação em suas respectivas funções; na forma de atendimento e relacionamento com os pais, e informações, divulgações e orientações.

Conforme já apontando, um do preceito constitucional da gestão democrática foi tratado na Lei 9.394/96 (LDB), contrariando todas as discussões anteriores que previam

a organização de Conselhos e do Fórum Nacional de Educação e garantiam o debate democrático das prioridades para a área. Ao longo da tramitação da LDB foi abandonado o Fórum Nacional de Educação, órgão de ampla representação de setores sociais envolvidos com a educação.

No processo de construção da gestão democrática da educação, alguns indicadores são imprescindíveis: a autonomia, a representatividade social e a formação da cidadania. Assim, a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesmo, mas um objetivo estratégico no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Deve contribuir para que as instituições educacionais articuladas com outras organizações da comunidade possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia.

Segundo Lück (2002) a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não queremos dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. "O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais" (LIBÂNEO, 2005, p.332).

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de

cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

O sentido de educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais. O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

A escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Embora esse enfoque não seja plenamente adotado e, quando levado em consideração, seja orientado, ainda, por um velho e já enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação, ele tem grande impacto sobre o que acontece na escola, que é hoje, mais do que nunca, bombardeada por demandas sociais das mais diversas ordens. Observa-se, também, o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborar com a escola, constituindo-se essa área, um campo fértil para a realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade, e, por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais especiais, são organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico e cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também, a se manifestar na escola; portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas (Martins, 1991). Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

É possível afirmar que, tendo em vista o momento de transição entre esses dois

enfoques, a escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária. Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções. (Gadotti, 1994)

Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão - como, aliás, em todas as áreas de atuação humana: não existe nada mais forte do que uma ideia cujo tempo chegou à vista do que se trata de um movimento consistente e sem retorno. E a ideia que perpassa todos os segmentos da sociedade é a que demanda espaços de participação (Lück, 1999) associados aos quais estão, inevitavelmente, os esforços de responsabilidade. Há de se dar conta, no contexto da escola, da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação o de esforços de participação.

Em decorrência da situação exposta, muda a fundamentação, o teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma - se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição o do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática É promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica. (Silva, 1996)

Segundo este novo paradigma, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais e tópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inconsequentes, no sentido de transformar a escola e mover sua prática social voltada para o desenvolvimento. Em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto. Portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer (Lück, 1991).

Em acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica

social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que “pense grande e aja no pequeno” (Oliveira, 1997), isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos.

Segundo Hora (1994) é no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

É a partir dessas questões que conceitos como descentralização, democratização e autonomia da escola se tornam não apenas importantes, mas imprescindíveis. Cabe, portanto, estudá-los e compreendê-los.

No contexto educacional, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos e qualitativos.

O objetivo final da gestão escolar é a garantia dos meios para a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. Diante disso, o entendimento é de que o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Faz-se necessário então, que a escola seja, em seu conjunto, um espaço favorável à aprendizagem. Que seja criado um ambiente de busca do conhecimento, de curiosidade em relação ao mundo, que os professores capturem o conhecimento que circula na sociedade e o tragam para dentro da escola, interagindo com a sociedade e recuperando o papel da escola na formação integral do aluno.

A escola precisa de um espaço que confunda aprendizagem com produtividade e que

substitua o trabalho solitário pelo trabalho solidário, e a centralização pela participação. Isto exige que a equipe gestora, para tanto, gestora de pessoas e processos, tenha uma visão estratégica global, que lhe permita gerar mudanças e respostas mais ágeis, que formule novas perguntas e se permita aprender através de pesquisas e avaliações sistemáticas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonasmo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional, no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa. (Lück, 2002).

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização. A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia.

Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade escolar.

A ação participativa, segundo Lück (1998), deve ser orientada pela promoção solidária da participação de todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, participando das decisões, respeitando os princípios e filosofia da escola e aceitando as diferenças de opiniões.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, C. F. LDB passo a passo: Lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394/96 comentada e interpretada, artigo por artigo. 3. ed. São Paulo: Avercamp, 2007.

BRANDÃO, C. F. Plano nacional de educação (PNE - Lei nº 13.005/14): comentários sobre suas metas e suas estratégias. São Paulo: Avercamp, 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2014.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

GADOTTI, M. Organização do trabalho na escola. 2. ed. São Paulo: Ática, 1994.

HORA, D. L. da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papyrus, 1994.

GOMES, Débora Dias. Fator X Conscientização e comprometimento. São Paulo, Pioneira, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar, políticas, estruturas e organização. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LÜCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LÜCK, H. Planejamento em orientação educacional. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

MARTINS, J. do P. Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 1991.

MILITÃO, S. C. N.; COSTA, L. S. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. Horizontes, v. 37, p. 01-14, 2019.

OLIVEIRA, C. Democratização da educação: acesso e permanência do aluno e gestão democrática. In: RESCIA, A. P. O. et al. (Orgs.). Dez anos de LDB: contribuições para a discussão das políticas públicas em educação no Brasil. 1. ed. Araraquara: Junqueira & Marin, 2007.

OLIVEIRA, D. A. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Maristela Costa de. Família, Escola e participação. Educação. Porto Alegre: PUCRS, 1999.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 1. ed. São Paulo: Ática, 1997.

SÃO PAULO. Resolução nº 21, de 10 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre a implementação do Programa “Aprimoramento da Gestão Participativa”. Portal da Legislação. São Paulo. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.org.br/>>. Acesso em: set. 2022.

SILVA, J. M. da. A autonomia da escola. São Paulo: Papirus, 1996.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. (Orgs.). Gestão escolar democrática: concepções e vivências. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

# GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA, UM OLHAR SOBRE AS DIFICULDADES

### **Brenda Schindler**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

### **Vivian Simões**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

### **Luciane Weber Baia Hees**

Doutora em Psicologia da Educação pela PUC. Professora no Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

### **Germana Ponce de Leon Ramírez**

Doutora em Geografia Humana pela UFSC. Professora no Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** Compreender a gestão escolar e suas peculiaridades, requer um olhar criterioso que considere uma variedade de fatores os quais são, muitas vezes, desafiadores. Desse modo, objetiva-se neste trabalho demonstrar as fragilidades da gestão na escola, sob a perspectiva de uma administração democrática. Para tal, apresentar-se-á como pano de fundo o conceito de gestão pedagógica, gestão participativa e o ato de administrar mediante suas limitações. Assim, identifica-se que a gestão escolar sob a ótica da democracia é importante para o bom andamento da comunidade escolar. Mas, ainda são muitos os desafios que a gestão escolar enfrenta, porque em uma empresa, o gestor precisa agir de forma que a administração de seu trabalho, além de apresentar um bom resultado, envolva todos os atores no processo e que estes se sintam prestigiados nas tomadas de decisões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pedagógica; Gestão Participativa; Dificuldades na Gestão Escolar.

## **INTRODUÇÃO**

Desde a década de 1920, os estudiosos da educação perceberam semelhanças entre a administração de escolas e empresas da sociedade. Assim como donos de empresas, os gestores de escolas precisavam lidar com fluxo de caixa, pagamento de funcionários, motivação de professores e colaboradores, entre outros aspectos comuns nas empresas em geral. A partir dessa percepção, esses estudiosos e gestores começaram a importar conceitos da administração de empresas para a administração das escolas. Com isso,

surgiu o que foi chamado de administração escolar (FERREIRA, 2020).

Segundo Souza (2009), o histórico de tendência da gestão escolar no Brasil passou por uma sequência de tendências: de conservadora, democrática a gerencial. Mas, todas com fundamentos da teoria clássica da administração vindas de Taylor e Fayol, objetivando a qualidade da gestão e controle dos processos escolares, apartando do foco principal a qualidade do ensino. Por conseguinte, migrou para tendências mais modernas, baseadas no conceito administrativo vindo da escola de relações humanas, denominadas como comportamental, burocrática ou contingente. Essa última mostra que as instituições não são absolutas e estáticas, dessa maneira, demandam uma visão abrangente e adaptativa do modelo de gestão. Dessa maneira, é possível analisar a gestão escolar com base na gestão empresarial, pois ambas envolvem pessoas, processos e objetivos econômicos e sociais.

De acordo com Pinto (2011), desde a década de 1980, sob influência das teorias críticas em educação e do movimento da redemocratização política do país, a direção escolar passou a receber muitas críticas em decorrência às suas práticas autoritárias. Desse modo, é objetivo aqui mostrar as dificuldades da gestão na escola, sob a perspectiva de uma administração democrática. Para tal, apresentar-se-á como pano de fundo o conceito de gestão pedagógica, gestão participativa e o ato de administrar mediante suas dificuldades.

Vale salientar que parte deste artigo foi publicado nos Anais do 2º Congresso Internacional de Investigação e Experiência Educativa, 2021, UNASP.

## **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA**

Para Libâneo (2004), o estudo da escola como organização escolar não é algo novo. Há pesquisas que remontam aos pioneiros da educação nova na década de 1930, no entanto, esses estudos enfocam a administração escolar marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a administração escolar à organização empresarial. Em 1980, com as discussões acerca da reforma curricular dos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas, o enfoque dado à disciplina era crítico, voltado para a análise da organização do trabalho no capitalismo. Os aspectos organizacionais e técnico-administrativos voltados para a dinâmica interna da escola foram pouquíssimos abordados.

É importante destacar, nos processos de organização e gestão, duas concepções que possuem finalidades sociais e políticas da educação, são elas: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica. Na concepção científico-racional prevalece uma visão racional e tecnicista de escola. A escola é vista como um ambiente neutro, que deve atender as demandas de um idealismo social, como o capitalismo. As escolas que atuam com esta

linha de gestão dão muito peso à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, é bem caracterizada por ter uma direção centralizada e o planejamento institucional possui pouca participação dos membros integrantes (LIBÂNEO, 2004).

A concepção sociocrítica, aborda a organização escolar como um sistema que agrega pessoas, pontua o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. A concepção sociocrítica reconhece a escola como um lugar em que a organização escolar é participativa, construída pela comunidade escolar, envolvendo os professores, os alunos e os pais. As decisões e tomadas de gestões ocorrem de forma democrática. Ou seja, tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando à comunidade escolar um envolvimento e participação nas tomadas de decisões (LIBÂNEO, 2004).

De acordo com o mesmo autor, é possível considerar que existem quatro concepções de gestão, são elas: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. As três últimas possuem traços comuns que as aproximam da concepção anteriormente mencionada que é a concepção sociocrítica. Segundo Libâneo (2004), a concepção técnico-científica, baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando a racionalização do trabalho e eficiência dos serviços escolares. Nessa concepção temos a visão mais conservadora que é denominada clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como Modelo de Gestão da Qualidade Total, com métodos e práticas voltados à gestão empresarial. Algumas características desse modelo são:

- Prescrição de tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar.
- Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.
- Ênfase na administração regulada.
- Formas de comunicação verticalizadas (pautada em normas e regras do que em consensos).
- Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.
- A concepção autogestionária, por sua vez, baseia-se na responsabilidade coletiva. Nesta concepção todos possuem papel fundamental dentro da instituição. Em contraposição aos elementos, procedimentos já definidos, valoriza especialmente os elementos instituintes da organização escolar (capacidade do grupo para criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos). Suas características são:
- Gestão interna e autogestão social objetivando promover o exercício do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político.

- Decisões por meio de assembleias e reuniões retirando toda e qualquer forma de autoridade e poder.
- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício das funções.
- Acentua a responsabilidade coletiva.
- O poder instituinte é realizado pela participação e autogestão.
- A ênfase se dá mais nas relações pessoais do que nas tarefas.

Já a concepção interpretativa, defende a ideia de que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências de cada indivíduo e nas interações das pessoas. Nesta concepção a escola é construída de forma subjetiva e social. Tem como prioridade a valorização do subjetivo, valores, percepções, destaca o caráter humano e coloca em segundo lugar o caráter formal, estrutural e normativo.

A concepção democrático-participativa, baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe, busca objetivos comuns para o desenvolvimento da equipe, defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem desobrigar a responsabilidade individual de cada um. Uma vez tomada a decisão de forma coletiva, não desobriga nenhuma parte de sua responsabilidade individual. Essa concepção defende a gestão participativa, mas não exclui a necessidade de coordenar e distinguir o papel de cada membro dentro da instituição. Essa concepção, por sua vez, define de forma bem clara os objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, incentiva e alimenta a articulação entre a participação das pessoas na instituição, busca alto nível de qualificação e competência profissional, dá ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações interpessoais.

Dessa forma, é possível perceber que, as concepções de gestão escolar refletem o posicionamento político e a concepção da escola na formação do indivíduo e seu papel na sociedade. A forma como uma escola se organiza possui muitas implicações sociais, na transformação do indivíduo e sua atuação na sociedade. Quando se observa a concepção técnico-científica, verifica-se que ela valoriza o poder e autoridade em detrimento da participação ativa e democrática dos integrantes, com isso, o grau de autonomia e envolvimento profissional com a instituição fica enfraquecido.

As concepções autogestionária, interativa e democrático-participativa têm em comum, uma visão de gestão que se opõe à dominação, à subordinação das pessoas, priorizam os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, e a valorização do trabalho coletivo e participativo. A concepção democrática-participativa defendida por Libâneo, argumenta em favor da necessidade de se combinar as relações humanas e a participação nas decisões com ações efetivas para se atingir com êxito os objetivos da escola. Os elementos internos do processo organizacional

como o planejamento, a organização, a direção, e a avaliação, são direcionados e avaliados de forma participativa, mas de modo que cada integrante tenha responsabilidade por sua função. Juntos, podem viabilizar os processos de ensino e aprendizagem, de modo que a escola como instituição social, exerça o papel de formadora de cidadãos críticos e pensantes, capazes de atuar de forma ativa e reflexiva na sociedade (LIBÂNEO, 2004).

Verifica-se que, como em qualquer instituição, a escola busca resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Observa-se que as escolas necessitam de um tear entre propósitos e objetivos comuns a serem compartilhados, utilizando de meios e ações coordenadas e controladas dos agentes protagonistas do processo.

## **GESTÃO PARTICIPATIVA**

De acordo com Souza (2020), tem-se por gestão participativa um modelo administrativo que valoriza a participação de todos os envolvidos no processo de administração, nos processos estratégicos e até na tomada de decisões de uma empresa. É uma forma de gestão, de liderança, onde se dá liberdade para que os empregados possam opinar nas decisões e dar ideais quanto aos processos e procedimentos da empresa. Ela também cria o clima de confiança e valorização da sua equipe fazendo com que os empregados fiquem mais engajados, comprometidos e reconhecidos. Um ponto muito importante na gestão participativa para a empresa, é a abertura da participação dos empregados que na maioria das vezes estão na linha de frente em contato direto com os clientes e que, portanto, sabem das necessidades e exigências destes. Algumas dimensões formam o modelo e se tornam viáveis na empresa:

- a) estrutural - sugere a necessidade de reavaliar padrões de cargos e hierarquias, concedendo mais liberdade de ação entre os profissionais e fomentando as oportunidades de decisão e de opinião;
- b) de resultados - revela a importância de organizar e analisar dados que sejam confiáveis, que estimule um debate produtivo entre os membros da equipe e fundamentam posteriores decisões;
- c) comportamental: indica as posturas de liderança que devem receber prioridade durante e depois do trabalho de transição, tornando válida a experiência de participação e desenvolvendo novos comportamentos nos profissionais.

Essas dimensões orientam as ações necessárias a serem colocadas em prática para que seja dado início à gestão participativa. Destaca-se a importância de atentar para o depois. Já que é necessário o aperfeiçoamento contínuo para que com o tempo esteja definitivamente estabelecida a cultura e a gestão participativa na empresa. Dessa maneira,

segundo Souza (2020) é preciso ter espaço para diálogo sobre gestão e hierarquias, sugerir novas experiências com a equipe, monitorar a evolução dos processos e compartilhar e celebrar os resultados, e assim a empresa terá mais comprometimento e alinhamento, redução de custos e otimização de recursos, assertividade e inovação.

Um questionamento interessante é levantado por Souza (2009) sobre a teoria descritiva e interpretativa de contingência, em que propõe uma precaução quanto ao excesso de receitas normativas e prescritas que induzem o foco comportamental na instituição. Desse modo, é importante salientar que nesse âmbito não existe nada absoluto. Cada setor da escola é definido e pautado com o tipo de relação que terá com o ambiente externo, pois se faz necessário compreender em que contexto a instituição está inserida.

## **DIFICULDADES NA GESTÃO ESCOLAR**

Compreender a gestão escolar e suas especificidades requer um olhar criterioso que leve em conta uma variedade de requisitos. Na concepção de Hutmacher (1992) há uma nova perspectiva teórica, a qual considera os preceitos organizacionais da escola enquanto ambiente social que atenta para a gestão do tempo e do espaço. Para entender a escola como instituição organizacional é fundamental se levar em consideração a existência de recursos humanos e outros aportes que a colocam na posição de controle e poder. A este respeito, vale destacar o exaurido trabalho dos professores atrelado ao desafio de definir parâmetros de eficácia, fazendo da escola uma instituição que pouco agrega.

A escola é concebida, paralelamente ao seu papel social, como um local de aplicação de normas e leis, orientações que são impostas por determinados interesses na sociedade que a faz efetivar uma relação com a comunidade que, por sua vez, exige a vinculação da escola à comunidade

[...]; o diálogo entre a escola e comunidade que, sendo conflitual, é essencial o processo de negociação [...]; a concepção da comunidade como fonte e espaço de exercício alargado da cidadania, o que implica, da parte da escola, favorecer o seu investimento pelos projectos e aspirações e como horizonte da vida dos estudantes. (ANTUNES, 1995, p. 202).

Outrossim, um fator que causa preocupação é a ligação da escola com a família, uma vez que ambas exercem poder de manipulação, o que atinge diretamente o acesso de todos ao universo escolar, quando a escola pública tem como sentido de existência o assegurar minimamente as condições de equidade e igualdade de oportunidades (Rodrigues, 2010). Dessa forma, a exclusão social que ocorre no espaço escolar prevalece em parte por ocasião das famílias, que se incorporam “em ambientes mais degradados e instáveis dos alunos com menores recursos e maiores dificuldades de integração no

universo escolar” (ABRANTES; SEBASTIÃO, 2010, p. 86).

É possível notar que, o processo de envolvimento dos atores incumbidos da educação nas diferentes atividades que permeia a organização escolar, ainda se encontra em fase inicial, visto que, se faz necessário uma redefinição dos papéis dos envolvidos. Se lembrarmos o conceito de igualdade na escola democrática, sob o ponto de vista do pluralismo cultural, temos a afirmação de Maria de Lourdes Rodrigues (2010):

Nada se deve exclusivamente aos decisores, às políticas ou à sua definição, nem nada se deve exclusivamente à forma como as escolas, professores e alunos interpretam e se apropriam das políticas. [...] somos todos responsáveis incluindo pais e encarregados de educação, os serviços do Ministério da Educação e as autarquias (RODRIGUES, 2010, p. 17).

Cada indivíduo ocupa um lugar de co-participação no que diz respeito à educação. Direta ou indiretamente, todos fazem parte dela. Para que o aluno possa se desenvolver integral e socialmente, é preciso que a sociedade da qual ele faz parte, o reconheça e o legitime como futuro agente de transformação dessa mesma sociedade. A criança ou jovem, ao chegar à escola, traz características individuais e relacionadas à sua origem de classe, as quais, muitas vezes, se distanciam dos valores e normas dominantes no contexto escolar. De acordo com Oliveira et al. (2013, p. 30),

[a] escola deve considerar tais características em suas práticas e ações, visando superar os eventuais efeitos negativos que tenham sobre o aprendizado do aluno. Ainda que as características do aluno tenham forte poder explicativo em si, elas não são justificativas para a escola “selecionar” seus alunos com o objetivo de obter melhores resultados (OLIVEIRA *et al*, 2013, p. 30).

Exemplifica esse alerta a constatação feita por Costa e Koslinski (2006), com base em estudo desenvolvido na rede municipal do Rio de Janeiro. Esses autores ainda comentam que [...]

[...] muitas escolas dividem suas turmas de acordo com a idade dos alunos, sob a argumentação de que alunos se desenvolvem melhor com colegas da mesma idade e em conformidade com preceitos pedagógicos em voga. Sabemos que essa prática informal, conseqüentemente, separa os alunos de acordo com suas trajetórias escolares – isto é, se os alunos entraram cedo ou tarde na escola, se já foram reprovados em alguma série, ou se já se evadiram da escola por algum tempo. Entretanto, quando conversamos sobre essa divisão com a diretora de uma das escolas pesquisadas, ela apontou que alguns alunos de bom rendimento, mesmo que sejam mais velhos, são encaminhados para as turmas “01”, do turno da manhã, o que sugere que a divisão de turmas também leva em conta a performance dos alunos (COSTA e KOSLINSKI, 2006, p. 141).

Oportuno também mencionar que a própria organização e tratamento dado ao currículo escolar tende a variar de acordo com as expectativas que se tem em relação

aos alunos. Porque segundo Duru-Bellat (2005, p. 25), “[...] sabe-se que, segundo o nível acadêmico e a composição social do público, a instrução proporcionada varia em quantidade e em qualidade, porque os docentes adaptam as práticas pedagógicas em função do suposto nível dos alunos”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As breves alusões às contribuições de pesquisas aqui mencionadas permitem ilustrar algumas situações práticas como o organizar de turmas, baseada em parâmetros como a exemplo do baixo desempenho, como estratégia que se apresenta a fim de contribuir para que esses alunos enfrentem as dificuldades de aprendizagem. A exemplo dessa alternativa, tende a designar os alunos mais fracos ao fracasso escolar e a acentuar o peso das desigualdades sociais sobre as desigualdades escolares. Embora não seja nova, e há muito tempo já venha sendo divulgada aos educadores, a constatação é de que o princípio da homogeneidade não seja o mais desejável em uma perspectiva de democratização do ensino.

Conclui-se que a gestão escolar sob a ótica da democracia é muito importante e imprescindível para o bom andamento da comunidade escolar. No entanto, ainda são muitos os desafios que a gestão escolar enfrenta, se comparada a outros países. Vale lembrar que, como em uma empresa, o gestor precisa agir de forma que a administração de seu trabalho, além de apresentar um bom resultado, precisa-se concretizar de modo que todos os atores envolvidos, bem como processos e setores, se sintam prestigiados nas tomadas de decisões. Dessa forma, o gestor, muitas vezes, se espelhará em linhas clássicas da administração, as quais carecem de um foco mais aprofundado na gestão escolar, em que não apresentam um modo de balancear o caráter administrativo e social exigido nessas instituições. O que parece bastante embrionário em nosso país.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, P.; SEBASTIÃO, J. Portões que se abrem e que se fecham: processos de inclusão e de segregação nas escolas públicas portuguesas. In: DORNELAS, António et al. (Orgs.). **Portugal invisível**. Lisboa: Mundos Sociais, 2010.

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ANTUNES, F. Educação, cidadania e comunidade: reflexões sociológicas para uma escola (democrática) de massas. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 8, 1995.

COSTA, M.; KOSLINSKI, M. Entre o mérito e a sorte: escola, presente e futuro na visão de estudantes do Ensino Fundamental do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 31, p. 133-201, jan./abr. 2006.

DURU-BELLAT, M. Amplitude e aspectos peculiares das desigualdades sociais na escola francesa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 13-30, jan./abr. 2005.

FERREIRA, F. **Gestão pedagógica: tudo o que você precisa saber**. Atualizado em: 4 dez. 2020. Disponível em: Gestão pedagógica: tudo o que você precisa saber - Blog I Proesc. Acesso em: 15 jun. 2021.

HUTMACHER, W. A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, A. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: D. Quixote/ IIE, 1992.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Alternativa, 2004. Capítulo VI- O Sistema de Organização e Gestão da Escola.

OLIVEIRA, R. P. *et al.* **Análise das desigualdades intraescolares no Brasil**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2013.

PINTO, U. A. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão escolar**. São Paulo. Cortez, 2011.

RODRIGUES, M. L. **A escola pública pode fazer a diferença**. Coimbra: Almedina, 2010.

SOUZA, I. **Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios**. Atualizado em: 28 abr. 2020. Disponível em: Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios (rockcontent.com). Acesso em: 20 jun. 2021

SOUZA, J. V. **Teorias administrativas** – Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica - Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

# AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA

**Heber Ceribelli**

Mestrando em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** A gestão escolar vem demonstrando uma enorme relevância no âmbito mundial, fazendo com que esta seja cada vez mais evidenciada a necessidade de que as escolas façam uso de uma gestão democrática e participativa para que ocorra desenvolvimento pleno do ensino e da educação como um todo. A relevância deste tema é perceptível tendo em vista que o ambiente escolar é o que fornece os parâmetros para o ensino e aprendizado de todas as crianças, e esta por sua vez são consideradas como sendo o futuro da sociedade. Para isto o presente trabalho estabeleceu como objetivo principal relatar sobre a gestão escolar, e como objetivo específico conceituar a gestão escolar, a gestão democrática participativa e por fim relatar sobre a importância do gestor escolar na organização pedagógica. O tipo de trabalho realizado consiste em uma revisão de literatura. O ambiente escolar consiste no local que propicia maior proximidade perante a realidade dos alunos, possibilitando maior conhecimento das necessidades e especificidades destes educandos, por meio dos diversos setores que constituem a comunidade escolar. A atuação do gestor escolar é baseada através de atividade que são importantes na área da educação e na estruturação com crescimento e desenvolvimento da sociedade, devido a isto observa-se a necessidade de possuir um líder que seja competente na sua ação pedagógica-administrativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino; Aprendizado; Escola; Gestão democrática.

## INTRODUÇÃO

A escola é tida como sendo uma unidade básica e local para realizar metas almeçadas e objetivos do sistema educativo, além disto está apresenta-se como sendo o foco da toda a atenção da sociedade, de maneira a ser estruturada por diversos valores estratégicos que acarretam benefícios para o desenvolvimento, desta forma possuindo grande relevância também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000). Administrar toda esta situação consiste em um enorme desafio para os gestores escolares, devido ao fato de exigir que estes possuam novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes, que acabam acarretando a necessidade de competências para a tomada de decisões participativas e justas.

A gestão escolar vem demonstrando uma enorme relevância no âmbito mundial,

fazendo com que esta seja cada vez mais evidenciada a necessidade de que as escolas façam uso de uma gestão democrática e participativa para que ocorra desenvolvimento pleno do ensino e da educação como um todo. A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas.

A relevância deste tema é perceptível tendo em vista que o ambiente escolar é o que fornece os parâmetros para o ensino e aprendizado de todas as crianças, e esta por sua vez são consideradas como sendo o futuro da sociedade. Desta maneira levanta-se o seguinte questionamento de como a gestão escolar e democrática atua dentro da escola?

Para isto o presente trabalho estabeleceu como objetivo principal relatar sobre a gestão escolar, e como objetivo específico conceituar a gestão escolar, a gestão democrática participativa e por fim relatar sobre a importância do gestor escolar na organização pedagógica.

## **METODOLOGIA**

O tipo de trabalho realizado consiste em uma revisão de literatura no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados (livros, sites de banco de dados etc.) como google acadêmico, revistas online. Utilizando trabalhos pesquisados com busca sendo feita em livros, artigos, revistas e sites de instituições na internet, entre as bibliografias consultadas cita-se autores renomados na área de pesquisas de campo.

Um dos primeiros passos em um trabalho científico, é buscar e estabelecer metodologias capazes de garantir a eficiência dos objetivos propostos. De acordo com Gerhardt et al. (2009), trata-se de estudos a fim de estabelecer caminhos de forma organizada para se fazer uma pesquisa, estudo ou ciência. Ou seja, são os meios tomados para se pesquisar algo com propósito de chegar a um resultado. Em se tratando de um trabalho científico, a metodologia tem como consequência o método científico. Para Rabelo (2002) O método científico é definido como um conjunto de processos que se configura como uma ferramenta adequada para o tratamento das análises dos problemas acadêmicos propostos.

O método de pesquisa bibliográfica configura-se de acordo com Lima e Olivio (2013), como sendo uma maneira de pesquisar no âmbito dos livros e periódicos referenciais conceituais teóricos consistentes, que possam se configurar como elementos capazes de reforçar os esquemas interpretativos, explicativos e analíticos.

Entende-se por metodologia, segundo Olivio (2013), como sendo um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, referencial, ou disciplina, que resulta em

dados científicos. Assim os métodos são aplicações de processos e técnicas que visam o conhecimento e o embasamento científico, para garantir a legitimidade do saber adquirido.

## **DESENVOLVIMENTO**

A gestão pode ser observada em quaisquer lugares que envolva uma empresa ou alguma instituição pública ou até mesmo particular, atua de maneira essencial para o setor da educação. A gestão escolar abrange as necessidades que as unidades escolares contêm, como por exemplo, segundo Luck (2009), “elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros”.

A gestão educacional não surgiu com o propósito de atuar como sendo substituta da administração escolar, ao invés disto sua função é tida de forma a complementar as características até então não contemplados (LUCK, 2007, p.55).

O principal foco da gestão escolar é tido como sendo o relacionamento existente que ocorre dentro dos parâmetros escolares e da sua abrangência a comunidade que se encontra ao seu redor. Segundo Lück (2002) relata que existe seis motivações para que se opte por conter a participação na gestão escolar: como otimizar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atualizados e que se encontram dentro dos padrões exigidos atualmente; otimizar o profissionalismo dos professores; diminuir o isolamento dos diretores e professores; incentivar o apoio comunitário às escolas; e o desenvolvimento das metas comuns na comunidade escolar.

Luck (2002, p.18-19) relata ainda que existe algumas atividades que são tidas como especiais e elas tendem a ser almeçadas para realizar modificações entre as relações existentes no ambiente escolar, com o intuito de originar uma forma de estímulo para aumentar as participações da comunidade escolar, tanto interna como externa.

A gestão escolar tem como intuito principal fornecer meios para as instituições escolares possuam uma administração eficiente, de maneira que isto é essencial no decorrer do processo de democratização da escola, abrangendo tanto os aspectos pedagógicos como o aspecto burocrático. Segundo Luck (2007), quando descreve que a gestão escolar demonstra na literatura existente posterior aos anos 90, de maneira a ser considerada como essencial para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

A Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996) relata que as escolas contêm autonomia para fornecer auxílio para compreender as particularidades regionais e locais de seus alunos, contudo, necessitam conter respeitos de algumas normativas que existem dentro dos sistemas

de ensino. No Brasil, a gestão educacional é determinada por orientações previstas na Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996), na qual é citado o modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão educacional.

O processo de gestão nas instituições de ensino precisa ser global, sendo que este é tido como sendo responsabilidade de toda comunidade escolar, de maneira que deste processo encontra-se participando o diretor de escola, o coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, os professores e todos os demais colaboradores que se encontram no ambiente escolar, e abrange também os familiares que possui um papel de suma relevância e essencialidade perante o desenvolvimento deste processo (FREIRE, 1985).

A gestão escolar tende a ser estruturada de forma coletiva, sendo que a mesma não pode ocorrer de maneira fragmentada e sim de forma colaborativa e democrática. “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (BRASIL, 2004, p.15). É relevante para a comunidade na qual está inserida que ela possa atuar sendo parte ativa da gestão escolar por meio da ocorrência de conselhos escolares, sendo que esta democratização da escola traz benefícios tanto para a equipe como para a comunidade.

É de grande importância que a gestão educacional esteja pautada em parâmetros que abranja tanto aspectos que são democráticos como também aqueles que são participativos, considerando que esta estruturação coletiva de objetivos é tida como reflexo da democratização da escola e nas melhorias que atuam como sendo consequência da sua importância na sociedade. A gestão escolar engloba todas as atividades da instituição. Ela é responsável, através de seu gestor, por garantir a organização e desenvolvimento da gestão da escola, materializando planos e projetos elaborados por ela. O artigo 12 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996) destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

Para ser maior facilidade a gestão realiza-se a classificação da gestão escolar em três áreas que atuam como sendo conectadas, sendo estas: a) gestão de Recursos Humanos: refere-se ao relacionamento com pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo, que deve ocorrer de forma a garantir o perfeito funcionamento da escola, contornando os problemas que surgirem e as questões de relacionamento humano; b) gestão Administrativa: relaciona-se à parte física e institucional. A parte física é o prédio e os equipamentos/materiais que a escola possui e a parte institucional são os direitos e deveres, as atividades da secretaria e a legislação escolar; c) gestão Pedagógica: estabelece os objetivos gerais e específicos para o ensino, definindo-os a partir do perfil da comunidade e dos alunos, além de elaborar os conteúdos curriculares e acompanhar e avaliar os alunos, os professores e a equipe gestora. As atribuições da gestão pedagógica estão descritas no Regimento Escolar e no Projeto Político Pedagógico da escola (CATANI et al., 2009, p. 309)

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA**

Segundo Luckesi (2007, p.15), “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. Sendo assim a escola é administrada norteada por uma comunidade e por meio de participação efetiva de todos.

O ambiente escolar consiste no local que propicia maior proximidade perante a realidade dos alunos, possibilitando maior conhecimento das necessidades e especificidades destes educandos, por meio dos diversos setores que constituem a comunidade escolar. Este processo de decisão coletiva acarreta uma maior abrangência dos diversos atores na definição dos rumos e da realização de seus propósitos educativos, o que assegura mais compromisso de todos (RIBEIRO e MENIN, 2005).

Segundo Luck (2000), o trabalho escolar possui uma atividade de caráter coletivo, realizado partindo da participação conjunta a integrada de todos aqueles que estão inseridos no ambiente escolar. Desta maneira o envolvimento de todos aqueles que fazem parte, tanto de maneira direta como indiretamente, do processo educacional na estruturação de objetivos, na resolução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da Gestão Escolar Participativa.

A gestão democrática demonstrada na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n° 9394/96 é observada como sendo uma estruturação social. De maneira a ficar por conta da escola uma organização social, de maneira a estar inclusa em um âmbito local, com identidade e cultura próprias, materializadas em seu Projeto Político Pedagógico construído pela sua coletividade (LIBÂNEO, 2008).

Quando se relata sobre a gestão democrática, tende-se a compreender o conceito abrangente de gestão, que, segundo Libâneo (2008) caracteriza-se segundo “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração” (LIBÂNIO, 2008, p. 101).

Desta forma a participação, segundo de Libâneo (2008) consiste como sendo o principal meio de garantir a gestão democrática da escola, devido ao fato de a gestão democrática possui em seu conceito de envolvimento coletivo perante a necessidade de escolhas e no funcionamento da organização escolar (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

Libâneo (2005), descreve que a gestão democrática participativa é utilizada para valorizar o engajamento e envolvimento existente “entre a sociedade e a escola”,

principalmente “aqueles que estão envolvidos na comunidade na qual a instituição escolar está inserida”, e efetivando esta participação por meio da inserção “nos processos de tomada de decisão”, contribuindo para uma construção coletiva de metas e que estas acarretem diversas contribuições para o “funcionamento da escola através do diálogo, do consenso”. É o que ressalta o mestre.



Figura 1. Modelo de gestão participativa.

Fonte: VASCONCELOS, (2009)

Na Figura 1, o modelo apresentado demonstra que dentro da gestão participativa o papel realizado pelo diretor consiste em algo de suma relevância, devido ao fato de ser necessária a existência de uma pessoa que atue como sendo um líder que possua uma postura firme e que contenha consciência do que deseja realizar auxiliando na transformação da prática administrativa e pedagógica. “Portanto, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”. (VASCONCELOS, 2009, p.61) Perante uma gestão democrática e participativa todas as funções da escola necessitam ser considerados, mesmo aqueles que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos.

Para que possa existir uma gestão democrática efetiva o diretor, os professores, os

funcionários, os alunos e a comunidade tende a encontrar-se com os mesmos ideais que proporcionem uma maior participatividade na qual os gestores devem buscar meios de realizar uma comunicação que proporcione esclarecimento, aberta para questionamentos, além de delegar as responsabilidades de cada um de forma concreta e delimitada sendo que isto abrange todos aqueles que estão inseridos no contexto da comunidade escolar, sendo ainda que aqueles que estão inseridos nesta comunidade tendem a compreender que suas responsabilidades perante a sua comunidade, devido ao fato de que um modelo participativo as decisões atingem a todos (ZITKOSKI, 2010).

## **A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA QUE VISA QUALIDADE DE ENSINO OFERTADO**

Para que instituição escolar consiga conquistar as ideias que almejam perante a qualidade de ensino e aprendizagem de todos de fato se estabeleça, para isto é preciso que o gestor seja articulador, esteja presente e seja participativo em questionamentos que abranjam o setor da pedagogia que o ambiente escolar fornece. O gestor escolar consiste naquele que possui a maior responsabilidade para com os setores que existem na escola como administrativo, financeiro e pedagógico da instituição de ensino. A escola deve possuir uma organização pedagógica otimizada e está por sua vez tende a ser gerenciada e direcionada proporcionando qualidade ao ensino por meio da elaboração de planejamentos, acompanhamento, avaliação do rendimento da proposta pedagógica.

Além de observar o desempenho dos alunos, dos professores e de toda a equipe que atua no ambiente escolar, observa-se que o ambiente escolar consiste no local que possui a instrução como sendo a sua principal dimensão educativa, devido ao fato de educar por meio da instrução (PARO, 2006). Entretanto, é de conhecimento de todos que o ensino não é a única finalidade do processo educativo, sendo que é através deste que a aprendizagem do aluno é efetivada. Segundo Paro (2006) o discente com sua identidade particular consiste “no ponto de partida para a organização do ensino”. O gestor escolar deve dar início ao seu trabalho por meio da constatação da realidade existente no ambiente escolar e a partir disto dar começo o planejamento de suas metas e de por meio disto traçar o percurso para conquista de seus objetivos. Entre os aspectos que são de suma relevância para determinar uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, este consiste na compreensão da gestão escolar como sendo uma atividade prática social que atua como sendo uma forma de proporcionar uma base de apoio à prática educativa fazendo com que esta seja legítima por meio do exercício da participação, da democracia, da autonomia. Desta maneira a gestão escolar democrática é tida como sendo um aspecto condicionante e necessário para produção de uma educação de qualidade (PARO, 2006).

Perante esta afirmação, pode-se relatar que o ato de realizar o planejamento necessita ser frequentemente submetido a avaliações não apenas pela equipe de gestão escolar, mas também por meio de todos “aqueles que encontram-se envolvidos no decorrer do processo ensino-aprendizagem”, desta maneira a aprendizagem de todos na escola, ocorreram de maneira significativa, eficiente e “eficaz com o intuito de nortear as atividades previstas”, tornando-se capaz de servir como sendo uma forma de nortear as decisões a serem tomadas para a ocorrência de uma formação humana de qualidade, conforme ensina Urban, Scheibe, Maia (2009).

Ferreira (2009, p.172-173) indica que:

A dinâmica da organização pedagógica acontece de forma intensa e de acordo com as ideias que embora são planejados pelo grupo da comunidade escolar (Gestores, Docentes, Pais e Auxiliares em Educação), toma força quando supervisionado e coordenado pelo Gestor Escolar.

A partir disto observa-se a relevância que o gestor escolar possui no setor pedagógico de uma instituição escolar, devido ao fato de que esta estruturação de nas aprendizagens de todos na escola se faz por meio da participação da gestão escolar, sendo diretamente relacionada com a participação de todos os envolvidos no decorrer do processo de ensino – aprendizagem, sobretudo de suas lideranças.

Segundo Campos (2010, p. 70):

Políticas são as orientações mais gerais do processo, a direção de atuação a serem efetuadas. Elas norteiam e lhes dão sentido. São as diretrizes ou linhas de ação, que norteiam ou definem práticas, como normas, leis e orientações. Planejamento é o processo de elaboração de planos de ação que obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização. Gestão é o processo de organização de execução de uma linha de ação, executar um plano. Embora haja uma visão de gestão com significado mais amplo, tomando - a como sinônimo de administração. Gestão é considerada como uma função ou parte de uma administração. Avaliação é um processo de análise ou julgamento da prática. É um processo de acompanhamento garantidor da qualidade do processo educativo (CAMPOS, 2010, p. 70).

Por meio da organização pedagógica, o gestor, impulsionará diante da equipe escolar, as concepções que a escola que deseja implementar, e de acordo com essa concepção deve definir o projeto pedagógico e o trabalho de cada profissional que atua na área pedagógica da escola, com a finalidade de promover a aprendizagem contínua e significativa de todos na escola.

## **CONCLUSÃO**

O ambiente escolar pode ser considerado como sendo um local de grande importância para dar continuidade para a cultura e o ensino da sociedade, sendo que por

meio do conhecimento pode-se fornecer ênfase aos problemas sociais e éticas peculiares, além de ser a fonte para as atividades profissionais dos docentes e sua relação ampla com o alunado. Realizar a gestão destas atividades, sendo estas complexas deixa de ser algo somente relacionado a aspectos administrativos e burocráticos. A atuação do gestor escolar é baseada através de atividade que são importantes na área da educação e na estruturação com crescimento e desenvolvimento da sociedade, devido a isto observa-se a necessidade de possuir um líder que seja competente na sua ação pedagógica-administrativa.

As atividades que são referentes à liderança do gestor escolar relacionam-se de maneira direta a eficiente existente na escola, de maneira que através desta realiza-se um aprendizado diferenciado para com seus alunos. Fica evidente que além de profissionais de qualidade e que realizem suas funções com qualidade, é necessário que estes possuam uma comunicação eficaz entre os colaboradores, entre os líderes e entre ambos, dando origem a um local que possui confiança e de interação.

A gestão democrática demonstra a necessidade de existir uma relação que seja eficiente entre a comunidade na qual a escola está inserida, de maneira a permitir que a população possa fazer parte das tomadas de decisões, sendo que isto é preciso devido a evidencia de que a escola está neste local e conseqüentemente será utilizada pelas crianças que ali residem.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996.

BRASIL, Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. EMA137: Doutrina de Liderança na Marinha. **Brasília, DF, 2004.**

CAMPOS, C. M. Gestão Escolar e Docência. **Paulinas, 2010.**

CATANI, A. M. et al. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. **São Paulo: Cortez, 2009.**

FERREIRA, N. S. C. Gestão e Organização Escolar. **IESDE Brasil, 2009.**

Freire, P. Por uma Pedagogia da Pergunta. **Rio e janeiro: Paz e Terra, Coleção Educação e Comunicação.** v. 15, 1985.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Método de pesquisa. **UFRGS, 2009.**

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

LIBÂNIO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. **Goiânia: MF Livros, 2008.**

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: **DP&A editora**, 2002.

LUCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 3 ed. **Petrópolis: Vozes**, 2007.

LUCK, H. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. **Positivo**, Curitiba, 2009.

OLÍVIO, R.L.F. Logística na cadeia de suprimentos: Técnicas, ferramentas e conceitos / São Paulo: **Saint Paul Editora**, 2013.

PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 14 ed. **São Paulo: Cortez**, 2006.

RABELO, A. Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de porter. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2002.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática. **São Paulo: Arte e Ciência**, 2005.

URBAN, A. C. SCHEBEL, M. F. MAIA, C. M. Didática: Organização do Trabalho Pedagógico. **IESDE Brasil**, 1999.

VASCONCELOS, C. S. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. **São Paulo: Libertad**, 2009.

VIEIRA, S. E. Educação básica: política e gestão escolar. Fortaleza: **Liber Livro**, 2008.

ZITKOSKI, J. J. Paulo Freire & a Educação. 2ª edição, Belo Horizonte: **Autêntica Editora**, 2010.

# PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

**Edison Sopper Jr.**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Jussara Simões de Carvalho**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Luiza Helena Rodrigues Arantes**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Mariana Mani Moura**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** A escola é responsável por promover a aquisição de saberes, valores, procedimentos e atitudes pelos alunos, mas para que isso aconteça é necessário avançar em formas de gestão democráticas e participativas que alcancem os objetivos pedagógicos e principalmente os princípios sociais que também são de responsabilidade da educação escolar, a formação do cidadão completo. O artigo retrata o tema, com maior participação da comunidade, com profissionais mobilizados democraticamente, com as leis existentes, com a aquisição de conhecimento e cidadania, dentro de uma gestão participativa que segue princípios de organização democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Escola; Gestão Participativa; Líderes; Gestão Democrática.

## INTRODUÇÃO

A escola é um espaço de interação social que está extremamente ligada ao processo de ensino e aprendizagem. A política governamental também não incentiva a conquista da cidadania e sua participação nos meios da comunidade, é como se todos esperassem de “cima” as tomadas de decisões que lhes faltam, não existe união e nem educação para o estímulo e a participação dos colegiados. A partir de muitos movimentos sociais foi possível a democratização da educação com a promulgação da Constituição Federal/88 e regulamentação pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 6.395/94) que estabeleceu os princípios da gestão democrática como um processo que envolve toda

comunidade.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2006).

Na visão escolar, é necessário que os pais tanto quanto os professores e funcionários participem das decisões que advém da administração escolar, todos em busca de melhoria da qualidade. A escola deixa de ser uma redoma ou uma zona de conforto e inicia a transformação necessária contando com participações. Quando alcançado o conceito de participação a escola passa a ser um lugar de compartilhamento de valores e de desenvolvimento de capacidades.

Portanto, compreendermos que democratização no processo educacional é de extrema relevância para sociedade, principalmente para os atores que organizam e gerem esses espaços escolares, pois o planejamento de processo educacional deve ser totalmente delineado pela gestão democrática que por sua vez nos faz compreender a prática da gestão participativa que, “por ser um trabalho complexo, a organização e gestão escolar requerem o conhecimento e a adoção de alguns princípios básicos”. (LIBÂNEO, 2018, p. 118). Para tanto o autor com base na concepção de gestão democrático-participativa propõe alguns princípios.

## **PRINCÍPIO DA AUTONOMIA DAS ESCOLAS E DA COMUNIDADE EDUCATIVA**

A escola precisa ser organizada de forma a planejar e atingir seus objetivos garantindo o envolvimento e participação coletiva dos envolvidos no processo, entretanto, para fundamentar esta concepção é premente que exista autonomia.

Para Libâneo, (2018, p. 118) “é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser projeto pedagógico”. Nesta perspectiva, a autonomia remete trabalhar em prol das necessidades e anseios da comunidade ao qual a escola está inserida, mas a estabelecer sempre em meio a participação um contexto de interdependência, seguindo as diretrizes gerais superiores que hierarquizam o ensino, com relevância no setor público.

Assim, o foco e objetivo central da escola estão diretamente a função primordial da escola que é o ensino e aprendizagem, pois por meio destas duas linhas é que ação através de discussões, interações acontecem coletivamente e para o bem comum.

## **PRINCÍPIO DA RELAÇÃO ORGÂNICA ENTRE A DIREÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE ESCOLAR**

Tornar o processo dinâmico e participativo requer organização, e desta forma, a função e liderança do diretor é imprescindível quando envolve a comunidade e sua atuação compartilhando as decisões pertinentes, e como já citamos a escola tem que ser planejada e o documento orientador é o PPP (Projeto Político Pedagógico). Documento este que para Veiga (2004), através de uma ação intencional, o projeto político pedagógico busca um rumo, uma direção, daí dá-se sentido explícito com um compromisso definido coletivamente.

Desse modo, as práticas participativas concretizam a autonomia dos sujeitos envolvidos, para que juntos construam um ambiente com identidade própria.

## **PRINCÍPIO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NO PROCESSO ESCOLAR**

Historicamente, a sociedade brasileira é caracterizada por uma maneira personalista de gestão, onde as decisões relativas à comunidade são geralmente atribuídas a somente uma pessoa. Dessa mesma forma, a gestão escolar era tradicionalmente feita pelo diretor, a quem seria atribuído o poder de decisão a respeito dos assuntos educacionais e administrativos da escola (LIBÂNEO, 2018).

Numa sociedade moderna e cada vez mais democrática, tem-se percebido a necessidade e os benefícios presentes na participação cada vez mais ativa da comunidade, principalmente dos pais, no processo de gestão escolar.

As novas exigências de uma gestão participativa e democrática hoje são fundamentais para uma escola que pretende alcançar o seu objetivo central que é a conquista de qualidade nos processos de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2004).

Segundo Pedrosa et al (2019) o estabelecimento de uma gestão democrática e participativa numa escola faz com que toda a comunidade comece a se sentir parte integrante e importante nos processos decisivos relacionados aos objetivos educacionais propostos, deixando de lado uma atitude passiva de uma época onde tudo era decidido pela direção, coordenação e até mesmo, pelo estado. Os autores ainda complementam que a gestão escolar passa a ser um trabalho coletivo, com participação ativa dos pais e líderes comunitários, onde tanto as ideias de melhorias e inovações bem como sua execução tem a participação e a fiscalização de todos os envolvidos.

Essa participação da sociedade se transforma numa força de atuação consciente onde todos assumem o papel de influenciar na dinâmica dessa unidade educacional, fazendo propostas adaptadas para as necessidades e características daquela comunidade, além de também avaliar e absorver os seus resultados (LUCK, 1997). Dessa maneira, pode-se afirmar que o princípio da autonomia é o fundamento deste tipo de gestão, onde os

indivíduos e grupos são responsáveis por gerir e conduzir a sua própria vida (PEDROSA; PICCOLI; TEIXEIRA, 2019).

## **PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO DAS TAREFAS**

A busca por resultados e por atingir os objetivos pedagógicos e administrativos traçados são as justificativas necessárias para um eficiente planejamento de tarefas (LIBÂNIO, 2018).

Na perspectiva de uma gestão escolar participativa, de envolvimento da comunidade nas decisões do ambiente educativo, é fundamental a promoção do diálogo com a participação de todos no diagnóstico de problemas tanto quanto no planejamento das ações necessárias no processo de solução destes em acordo com o projeto político-pedagógico da escola. São necessários encontros para compartilhamento de decisões, coleta de sugestões e construções coletivas que possam contribuir para os interesses dos estudantes e seu desenvolvimento como cidadãos (DIAS, 1998; NICHELE; MELLO, 2020).

Se a escola for considerada um sistema dinâmico em que muitos indivíduos e processos se relacionam para oferecer uma educação de qualidade, pode se dizer que essa instituição social é organizada com a finalidade de alcançar estes objetivos. O cumprimento dessas metas exige um conjunto de medidas políticas, culturais, econômicas e, para a articulação dessas, é fundamental um planejamento prévio e uma contínua avaliação destas ações (CARVALHO; OLIVEIRA; DE LIMA, 2020). É ainda válido mencionar que, numa participação coletiva, onde diversos indivíduos estão trabalhando juntos com um mesmo propósito, o planejamento e a clara divisão de tarefas é muito necessária para não haver uma sobreposição de esforços e a consequente diminuição da efetividade das ações promovidas pela comunidade.

## **PRINCÍPIO DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS INTEGRANTES DA COMUNIDADE ESCOLAR**

Lacerda (2016, p. 25) afirma que as contribuições da formação continuada para o desenvolvimento profissional dos professores, ao considerar ao mesmo tempo, as fragilidades da licenciatura e as demandas da prática pedagógica, deverá ter como princípio a realidade escolar e suas necessidades para o trabalho pedagógico nas escolas.

No ambiente educacional o projeto pedagógico, a gestão, a organização, a articulação do currículo e a formação continuada, são elementos que tornam uma cultura colaborativa entre a organização escolar e o desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo o autor Libânio (2018), vale ressaltar que

[...] a formação continuada é outra das funções da organização escolar, envolvendo tanto setor pedagógico como o técnico e administrativo. A formação continuada é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas. (LIBÂNEO, 2018, p. 183).

A formação continuada visa o aperfeiçoamento profissional teórico e prático. É uma formação prolongada da formação inicial. O termo *formação continuada* vem acompanhado de outro, a *formação inicial*. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticos destinados à formação profissional, completados por estágios (LIBÂNEO, 2018, p. 187). Assim, nota-se que a formação continuada possibilita refletir mudança em relação a prática docente, tornando visível aos professores suas dificuldades.

Portanto, embora os docentes tenham conhecimento sobre as dificuldades da profissão, é fundamental pensar sobre elas e procurar solucionar, priorizando ações coletivas. Para Libâneo (2018), a formação continuada consiste de ações de formação *dentro da jornada de trabalho [...] e fora da jornada de trabalho* (congressos, cursos, encontros, palestras, oficinas) (LIBÂNEO, 2018, p. 188). Ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores. A instituição tem responsabilidade assim como o próprio docente, com a respectiva formação, pois a profissão demanda compromisso.

## **PRINCÍPIO DA UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONCRETAS E ANÁLISE DE CADA PROBLEMA EM SEUS MÚLTIPLOS ASPECTOS, COM AMPLA DEMOCRATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

Dentre os procedimentos de gestão escolar, está a utilização de informação concreta e análise de cada problema buscando assim analisar múltiplos problemas. Uma etapa fundamental é a de análise de dados, porém ela tem valor se o resultado auxilia na tomada de decisões. Por meio de levantamento de dados, e a partir de uma análise crítica dos resultados é possível aos gestores que têm a responsabilidade de agir fortalecendo a escola em todos os aspectos. Assim sendo, Libâneo (2018), afirma que a democratização da informação implica o acesso de todos às informações e canais de comunicação que auxiliem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução.

## **PRINCÍPIO DA AVALIAÇÃO COMPARTILHADA**

Libâneo (2018), traz considerações sobre a importância da avaliação compartilhada como princípio de gestão participativa, uma vez que o conjunto de ações organizadas na escola estejam conciliadas com as ações pedagógico- didático no alcance dos objetivos básicos e o controle por assim dizer significa que direção, professor e comunidade andam

lado a lado neste processo.

## **PRINCÍPIO DAS RELAÇÕES HUMANAS PRODUTIVAS E CRIATIVAS ASSENTADAS NA BUSCA DE OBJETIVOS COMUNS**

Já não é de hoje que as relações humanas são de suma importância para a produtividade em qualquer setor existente nos dias de hoje. A escola precisa investir progressivamente para o diálogo e ir deixando atrás o autoritarismo herdado durante todo o processo educacional, é necessário combinar exigências com respeito, tato com comunicações efetivas no trabalho, todos os setores precisam estar alinhados dentro de uma comunicação efetiva. A equipe escolar precisa manter o clima amistoso em suas relações interpessoais.

Esse perfil de líder democrático nos confirma que as relações interpessoais são de suma importância na característica de um líder, as experiências grupais vão construindo uma gestão democrática sólida, consciente e responsável pelo crescimento comum daquela comunidade.

Líderes carismáticos estabelecem um exemplo a partir de seus próprios comportamentos para que os seguidores possam imitar. Essa modelagem de papel envolve mais do que simplesmente a imitação do comportamento do líder. Se os seguidores admiram e se identificam com o líder; apresentam maior probabilidade de imitar os valores e crenças do líder. Através desse processo, líderes carismáticos são capazes de exercer considerável influência sobre a satisfação e a motivação dos seguidores. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 262).

O gestor tem um papel gerador, inerente ao processo administrativo, ele precisa gerar esforços para manter as discussões e as soluções em andamento, promover diálogos e garantir as comunicações, características essenciais ao sucesso e a manutenção das ações em prol daquela comunidade na resolução de suas situações.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL, Lei n. 9.394 n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário oficial da União**, Brasília, DF, 2006.

BERGAMINI, C; CODA, B. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**.Org: Cecilia W. Bergamini e Bruno Coda. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BECKER, M.M; SOUSA, M.L; PARDAL, P.P.M; SILVA, J. M. **Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar**. Rev. Eletrônica Pesquiseduca, ISSN: 2177-1626, Santos, v. 08, n. 16, p.394- 407, jul.-dez. 2016.

CARVALHO, A.; OLIVEIRA, I. P.; DE LIMA, B. V. A Importância do Planejamento na Gestão: A Função do Diretor Escolar. **Cadernos de Pedagogia**, [s. l.], v. 14, n. 27, p. 122–133, 2020.

DIAS, J. A. Gestão da escola. In.: MENESES, João Gualberto de Carvalho [et.al.]. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LACERDA, V. L. **FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES**: Contribuições da EAPE (Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação) no desenvolvimento profissional docente. Uberlândia (MG), 2016.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. Ed. São Paulo: Heccus editora, 2018.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.

NICHELE, P. T.; MELLO, M. A. S. Gestão Escolar na Perspectiva da Educação Democrático-Participativa e a Função Social da Escola. **Saberes Pedagógicos**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 323–342, 2020.

PEDROSA, I.; PICCOLI, I. R.; TEIXEIRA, L. Gestão Democrática no Ambiente Escolar. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 5, p. 335–343, 2019.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade. Brasília, **Revista Retrato da Escola**, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009.

# PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19

**Carlos César Figueiredo Júnior**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Maria do Carmo Meireles de Deus**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** Considerando a importância de uma gestão escolar participativa para o bom andamento da escola e funcionamento de suas atividades escolares, este artigo objetiva, em linhas gerais, promover uma discussão acerca da gestão pedagógica participativa na escola frente aos desafios provocados pelo Coronavírus-Covid-19, na perspectiva de atender os discentes em modalidade remota e interligando o trabalho docente com as necessidades atuais. Assim, as reflexões estabelecidas sinalizam que o papel do gestor consiste em mais do que tomar posições de caráter administrativo e pedagógico; ele atua como uma ponte de diálogo entre a escola e toda comunidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor Pedagógico; Gestão Participativa; Pandemia-Covid-19.

## INTRODUÇÃO

Os novos desafios sociais colocados pela pandemia de covid 19 impactaram diretamente as instituições de ensino, especialmente, no que se referem aos seus profissionais e estudantes que, repentinamente, se depararam com uma nova dinâmica de ensino e de aprendizagem. Na verdade, este enfrentamento levou à necessidade de revisão do planejamento educacional, os procedimentos pedagógicos e operacionais de forma a minimizar os impactos da COVID-19 na aprendizagem dos estudantes. Assim, todo o setor educacional precisou passar por ajustes frente aos diversos desafios: sanitários, pedagógicos, administrativos e financeiros que tiveram de se adaptar ao novo formato da oferta de seus serviços educacionais.

Nessa direção, muitas estratégias foram implantadas no sistema educacional brasileiro devido ao Covid-19 no início de 2020, levando em consideração a localidade, as condições políticas sociais e econômicas como medidas frente à promoção do

distanciamento social para a contenção e disseminação do vírus na sociedade.

Diante dessa realidade, a função da gestão pedagógica na escola, na pessoa do coordenador pedagógico, torna-se um pilar importante frente aos desafios provocados pela Covid-19 advindo do Coronavírus, na perspectiva de atender os docentes, os discentes em modalidade remota e a gestão da sala de aula. Nesse sentido, convém ressaltar que o coordenador pedagógico tem papel fundamental no suporte aos professores para desencadear inovações necessárias à prática dos docentes.

Essa compreensão aponta para o fato de consideramos que a gestão pedagógica participativa, sobretudo no que diz respeito ao coordenador pedagógico, cria um movimento que permita ao professor compartilhar suas inseguranças, diminuindo as tensões e abrindo espaços para a busca de alternativas, capacitando-o a administrar situações conflitantes que sempre aparecerão em sua carreira. (FRANCO, 2008). Além disso, acrescenta a autora, que é “a partir delas, e para responder a suas demandas, que coordenadores e professores discutem, analisam e planejam.” (FRANCO, 2008, p.35).

É neste cenário que trata este artigo, apresentando diversos encaminhamentos e exigências da contemporaneidade em relação à gestão pedagógica participativa, na pessoa do coordenador pedagógico. As discussões discorrem sobre a necessidade de compreendermos que o trabalho docente gerenciado à distância, exige um olhar atento tanto do professor como do coordenador no sentido de planejar experiências educativas, estabelecendo uma relação entre o que se propõe para os alunos e o que elas vivenciam no seu cotidiano.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA: UM PILAR ESSENCIAL DA GESTÃO ESCOLAR**

O processo educativo da atualidade aponta para o fato de considerar o coordenador pedagógico um profissional que assume o papel de sujeito intelectual e transformador, em um movimento de criar um clima favorável à experimentação de novas ideias e ao desenvolvimento profissional, ou seja, buscar novos saberes, conhecimentos, metodologias, estratégias e propostas formativas. Para tanto, realçamos que, a gestão pedagógica deve se apresentar como um momento para incentivar a postura de sujeitos críticos, reflexivos e transformadores para todos os indivíduos envolvidos nesse processo. (PLACCO, 2014).

Assim, como refere Domingues (2013), é preciso que o coordenador pedagógico se apresente como um sujeito que possibilite encontros formativos que tenha sua ênfase na dialética teoria e prática, para que nesse entrecruzamento ocorra à transformação da ação, que ilumine e direcione os professores às práticas do processo de formação social e intelectual. Portanto, deve tomar como ponto de partida e como ponto de chegada a prática social; assim, o professor passa a “compreender a realidade sobre a qual vai atuar e não

aplicar sobre ela uma lei ou um modelo previamente elaborado.” (VEIGA, 2010, p. 21).

Ainda é possível dizer, em consonância com Placco (2014), que o cotidiano escolar exige que o coordenador pedagógico se configure num indivíduo que propicia ao professor se tornar um sujeito prático reflexivo-crítico que constrói seu conhecimento por meio de uma reflexão que não se sujeita às teorias formais, mas cria uma nova realidade da sua prática pedagógica num movimento de entrelaçamento entre teoria e prática, confrontando e inventando através do diálogo que estabelece com essa realidade e valores éticos.

Desse modo, emerge o entendimento que o coordenador pedagógico deve ocupar o papel de sujeito que possibilite momentos iguais de comunicação entre os sujeitos, em um movimento de partilhar experiências, na perspectiva de construção, desconstrução e reconstrução em todas as dimensões de intervenção educativa. Uma proposta formativa que se caracterize em encontros que possibilitem uma abordagem teórico-metodológica que dê voz ao professor, que o perceba como um profissional que adquire e desenvolve conhecimentos, a partir da prática e no confronto com as condições do exercício docente.

## **REINVENTAR A GESTÃO ESCOLAR: A PANDEMIA ENVOLVE A ESCOLA**

A pandemia da Covid-19 e o isolamento social mudaram a rotina de milhões de pessoas e com as escolas não foi diferente, os alunos entraram no processo de aulas remotas, com eles os professores e as coordenadoras, alterando assim as ações pertinentes à função da CP – *liberar, digitalizar, postar, zipar, dar suporte, logar, liberar aulas, links etc.* Ações que enfatizam o fundamental papel do coordenador pedagógico na articulação das atividades remotas, e citamos Almeida e Placco (2011) afirmando que o coordenador pedagógico, antes de quaisquer outras atribuições, tem a função de “articulador, formador e transformador”, ou seja, é a ponte que liga todas as dimensões escolares. Por esta razão, é de suma importância que o itinerário das práticas da CP se constitua de práticas diversificadas, para favorecer a construção de saberes e fazeres do trabalho docente, tornando significativas as situações da realidade do cotidiano escolar. (ALMEIDA; PLACCO, 2011).

Percebe-se que com a interrupção das aulas presenciais, os coordenadores pedagógicos tiveram destacados a importância de seu papel como articulador importante no que tange o auxílio a alunos e famílias a superar os desafios que surgiram e/ou surgem com o ensino a distância. Nesse sentido, temos as funções de gestão de crise, resolução de problemas, atendimento aos profissionais e famílias, tomada de decisões e diversas outras atividades diárias. A propósito, com as aulas remotas, novas atividades foram atribuídas as coordenadoras pedagógicas como também novos meios de comunicação entre família e escola. Nessa direção, são utilizados instrumentos/recursos como: aplicativos de conversa,

redes sociais, internet, e-mails, e plataforma digital.

Nesses termos, as estratégias propostas para a implantação do plano de contingenciamento para as escolas, imposta pelo CNE/MEC, na estruturação do sistema de ensino remoto e o regime especial de teletrabalho nas escolas foram baseadas no PARECER CNE/CP Nº: 5/2020, aprovado em 28/04/2020. De acordo com o parecer os sistemas de ensino devem assegurar aos educandos durante o período o alcance dos objetivos educacionais de ensino e aprendizagem, a reorganização dos calendários escolares e a realização de atividades pedagógicas não presenciais durante o período de pandemia da COVID-19. (BRASIL, 2020).

Ainda, de acordo com o parecer CNE – MEC 05/2020 a principal finalidade do processo educativo é o atendimento dos direitos e objetivos de aprendizagem previstos para cada etapa educacional que estão expressos por meio das competências previstas na BNCC e desdobradas nos currículos e propostas pedagógicas das instituições ou redes de ensino de educação básica ou pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e currículos dos cursos das instituições de educação superior e de educação profissional e tecnológica. (BRASIL, 2020).

Salienta-se, ainda, que em virtude da situação de calamidade pública decorrente da pandemia da COVID-19, a Medida Provisória nº 934/2020 flexibilizou excepcionalmente a exigência do cumprimento do calendário escolar ao dispensar os estabelecimentos de ensino da obrigatoriedade de observância ao mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, desde que cumprida a carga horária mínima anual estabelecida nos referidos dispositivos, observadas as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino. (BRASIL, 2020).

No contexto dessas considerações, compreende-se que o desafio que ora se impõe aos gestores de escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais da sua unidade escolar, passou a ser o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. “Outra questão desafiadora a ser repensada pelos gestores escolares, além do imediatismo da transposição do trabalho escolar de presencial para virtual sem a devida preparação, reside na convivência com a constante expectativa do retorno ao convívio social e pela adaptação da escola a esse novo normal escolar” (PERES, 2020).

## **REPENSANDO A GESTÃO DA SALA DE AULA**

Um dos maiores desafios educacionais advindos com a pandemia têm sido o enfrentado pelos docentes na gestão da sala de aula, que repentinamente se transformou

de presencial para virtual. Diante disso, os docentes também tiveram que necessariamente ressignificar a própria prática, encontrando um novo sentido e, ao mesmo tempo, buscando novas competências para atenderem às novas demandas profissionais.

De acordo com Peres (2020), essa reinvenção da escola passa pelo questionamento sobre o que é essencial oferecer aos alunos, sem excessos, e o que marca a identidade de cada escola. Segundo Lagôas, (2020) em momentos de crise, sem dúvida alguma, os desafios triplicam e a necessidade de buscar equilíbrio emocional para lidar com a pressão e com as incertezas é cada dia maior. A diferença está em saber reagir com resiliência, com objetividade e com uma postura de vencedor.

Certamente, para tanto, é preciso possibilitar ao professor um movimento de construir e reconstruir experiências, uma oportunidade de o professor experimentar a reflexão crítica sobre preceitos formativos e produzir espaço para uma compreensão de sua prática pedagógica, no sentido de intervir na qualidade do ensino ministrado nos sistemas educativos, atentando, para as rupturas consistentes para as práticas e para transformações de suas concepções de ensino e aprendizagem (GOMES, 2009).

No entanto, dizemos, pois, que neste contexto, o gestor/coordenador pedagógico, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

São vários os desafios que o coordenador pedagógico enfrenta neste período em que as aulas são oferecidas de forma remota ou híbrida. É muito desafiador realizar planejamentos a curto e médio prazo, e realizar reajustes a medida que o cenário de uma pandemia pode se alterar mensal ou semanalmente, e então adaptar as atividades previstas em calendário. Destacamos como os maiores desafios o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos - se eles estão aprendendo de forma eficaz, mesmo com o ensino remoto; o atendimento e o acompanhamento das atividades dos docentes que estão trabalhando em teletrabalho; e assessorar os alunos e famílias que enfrentam dificuldades em relação as demandas pedagógicas e no acesso e utilização de ferramentas tecnológicas, considerando que muitos não possuem equipamentos para o acompanhamento das aulas. As funções do coordenador pedagógico foram ampliadas, por ser o responsável pelo desenvolvimento pedagógico na escola em que atua, o profissional precisou aprender a liberar aulas e provas em plataformas online, utilizar aplicativos e redes sociais e realizar

programações virtuais para estreitar a comunicação escola-aluno-professor, com o intuito de viabilizar o processo ensino aprendizagem, mesmo que adaptado.

O cenário apresentado revela desafios e ao mesmo tempo a necessidade de adaptação para uma nova rotina de trabalho. Mais do que as estratégias para diminuir os impactos dessa mudança brusca do ensino presencial para o remoto, o coordenador ainda se responsabiliza por proporcionar a formação continuada do seu grupo de professores, promovendo cursos e treinamentos para utilização de ferramentas tecnológicas assim como em inovação em metodologias de ensino para que as aulas remotas se tornem mais atrativas aos alunos. Todas essas mudanças e adaptações não só exigem habilidades técnicas, mas também um equilíbrio emocional de todos os envolvidos para enfrentar essa situação de distanciamento social e ensino remoto. O coordenador precisa estar atento e desenvolver estratégias para acompanhar as consequências emocionais apresentados pelos docentes e alunos durante essa pandemia. Uma das estratégias que ele pode adotar, e de grande importância, é incluir nas formações continuadas ações que envolvam o fortalecimento do gerenciamento emocional dos docentes, alunos e famílias.

Considerando a atual realidade, a gestão pedagógica, na pessoa do coordenador pedagógico, precisará inovar-se, especialmente, diante de fenômenos tão complexos e concretos. Nunca, em nenhum momento, em especial no Brasil, os cursos de formação docente, de atualização, de pós-graduação se imaginaram desenvolvendo habilidades e conhecimentos para a atuação profissional em época de pandemia. É preciso ampliar o debate desse tema afim de trocar experiências sobre o que está sendo positivo além de propor ações a fim de fornecer ferramentas ao coordenador pedagógico para lidar com os desafios atuais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Resolução CNE/MEC. 05**, de 28 de abril de 2020.

BRASIL, **Medida provisória CNE/MEC. 934**, de 01 de abril de 2020.

DOMINGUES, I. **O CP e a formação contínua do docente na escola**, São Paulo: Cortez, 2014.

FRANCO, Francisco Carlos. O CP e o professor iniciante. *In*: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H, da S. (Orgs.) **O CP e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2008.

GOMES, M. de O. **Formação de Professores na educação infantil**. São Paulo: Cortez, 2009.

LAGÔAS, Cristiano , **Liderança da alta gestão em tempos de crise**(recurso eletrônico), Coordenação Crsitiano Lagôas – São Paulo: Literace Books International, 2020.

LÜCK, Heloisa, a gestão participativa a escola – Petrópolis – RJ: Vozes, Série Cadernos de Gestão, 2017

NUNES, F. R. *et al.* **educação infantil no Brasil: primeira etapa da educação básica**. Brasília: UNESCO, Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica, Fundação Orsa, 2011.

PERES, M.R, Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia, **Revista Administração Educacional** - CE - UFPE Recife-PE, V.11 N. 1 p. 20-31, jan-jun/2020

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. L. T. de; ALMEIDA, L. R. de; O CP: aportes à proposição de políticas públicas. **Cadernos de Pesquisa** v.42 n.147 p.754-771 set./dez. 2012.

VEIGA, I. P. A. **A prática pedagógica do professor de didática**. Campinas-SP: Papyrus, 2010. p. 14-34.

# GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA

**Gabriel Otte Bernardo**

Mestrando em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Maria de Souza Oliveira**

Especialista em Competências de Gestão Educacional pelo UNASP-EC.

**RESUMO:** O artigo em questão tem por objetivo apontar para a situação atual da sociedade e colocar em foco as questões relacionadas a civilidade e justiça presentes no convívio entre os sujeitos cidadãos, e discutir sobre qual o local que, inicialmente essa concepção começa a ser formada: A escola. Também tem por objetivo apontar para quais seriam as competências a serem trabalhadas com os dissidentes de modo que haja a possibilidade de desenvolvimento de tais princípios e valores. A escola como local ideal para tal trabalho deve, todavia, ter um sistema de funcionamento que possibilite aos sujeitos que ali serão formados, conceberem uma sociedade justa e funcional, por isso, deve contribuir a tal aprendizado sendo um bom exemplo, utilizando-se, deste modo, da gestão democrática, que visa, entre tantas coisas, uma condução participativa, envolvendo alunos, funcionários e a própria comunidade que a cerca. Para o desenvolvimento do artigo, optou-se pela leitura reflexiva de obras filosóficas de Kant, Nietzsche e Kierkegaard como método de, dialeticamente, chegar a princípios e valores a serem trabalhados; bem como a utilização de obras de gestores consagrados nos meios acadêmicos, como José Carlos Libâneo, para obter parâmetros da gestão democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Princípios e Valores; Gestão Democrática Participativa; Escola.

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem passado por momentos de estresse relacionado aos vários discursos que visam colocar a civilização num patamar superior. Porém essa abundância de narrativas, em vez de auxiliar na melhora, acaba por confundindo os sujeitos que, longe dos núcleos responsáveis pelas narrativas, apenas se veem jogados no meio desta “Guerra”.

Deste modo, surge uma pergunta: “Qual o verdadeiro caminho para uma sociedade mais justa?”. É claro, que se for aplicar a este artigo um olhar cético, no sentido de questioná-lo a respeito de sua autoridade em querer propor um resposta para a pergunta, seu valor será mínimo, contudo, se o olhar aplicado for amigável, no sentido de refletir a

respeito do que será disposto aqui, possivelmente um passo adiante, em direção a solução pode ser dado. Prontamente já se deixa claro que o intuito real não é propor uma resposta, mas um caminho para uma resposta, assim, subindo mais um degrau na escada rumo a uma sociedade melhor.

O artigo utilizara como método uma pesquisa bibliográfica filosófica, utilizando livros de autores renomados (Kant, Nietzsche e Kierkegaard), bem como artigos que disponham das informações relevantes a respeito do tema. Os artigos serão buscados em bibliotecas e acervos digitais como Google acadêmico e *Scielo*, entre outros.

## **A SOCIEDADE PÓS-MODERNA**

Bauman (2021) quando escreve em seu livro a respeito da modernidade líquida, onde os sujeitos seriam como líquidos que se adaptam ao recipiente, o autor quer dizer que, por causa das tecnologias de massas, junto as redes sociais, a modelagem social ocorreria de uma forma mais fácil, pois o uso exagerado de redes sociais e a propaganda feita através delas, faria com que os indivíduos espelhassem seu modo de viver nos ídolos que seguem nesses meios.

A cultura do consumo, que segundo Silva et al (2013), tem sido responsável por uma mudança drástica nos costumes culturais e princípios éticos, tornando deste modo, os indivíduos cada vez mais afeitos às sensações momentâneas, e por consequência, tem desenvolvido neles uma vivência sem um sentido ou significado maior. Nietzsche (2018), em sua obra: *Schopenhauer como educador*” aponta para essa mesma questão, de modo que afirma que a sociedade tem cada vez mais se tornado egoísta e ambiciosa.

O ponto é que a formação ou transformação de uma sociedade começa de sua base, ou seja, a formação disponibilizada para os jovens é responsável por transformá-los nos sujeitos que comporão o corpo de cidadão numa sociedade futura, logo, se a educação básica de uma sociedade é voltada para pressupostos tecnicistas e egoístas, os sujeitos que passarão por tal processo se formarão com tais costumes. A questão é que, segundo Silva et al (2013), devido ao neoliberalismo e ao capitalismo vigente na sociedade ocidental, a formação tem sido direcionada justamente para o tecnicismo, pois, tais ideologias mercadológicas acreditam que uma boa sociedade é uma sociedade rica em recursos. E o desenvolvimento de tais recursos só é possível através do livre mercado industrial de produção em massa.

Nietzsche (2018), diz que aos jovens que perpassam pelo sistema educacional, tem sido disponibilizados apenas 4 caminhos possíveis, porém, intransponíveis, que são o Egoísmo cultural dos acumuladores; Egoísmo cultural dos feios e tediosos; Egoísmo cultural do Estado e o Egoísmo cultural da ciência.

Nietzsche (2018) se refere ao egoísmo cultural dos acumuladores como sendo o costume de buscar conhecimento a fim de acumular mais capital. Isto equivaleria à busca de “uma formação às pressas para produzir um tipo ganhador de dinheiro” (NIETZSCHE, 2018, p. 76). Com o acúmulo de dinheiro, espera-se, nessa visão, que a educação promova a conquista de bens materiais, como se o sentido da existência fosse suprido apenas na aquisição de tais bens e, por intermédio deles, os prazeres da vida.

Referindo-se ao egoísmo cultural dos feios e tediosos, Nietzsche (2018, p. 77-81) se refere às pessoas que têm o costume de exteriorizar uma grande quantidade de palavras, gestos, ornamentos, enfeites, para que os espectadores as vejam como admiráveis. São pessoas que já se deram conta de quão vazias são de talentos e originalidade e que, por isso, buscam representar fisicamente aquilo que não são em essência.

Quando trata do egoísmo cultural do Estado, Nietzsche (2018, p. 76) fala da conduta estatal de formar indivíduos que enxergam nas instituições o caminho para a liberação total de suas forças, isto é, o afloramento de potencialidades e qualidades, quando, na verdade, essas instituições apenas estão agindo à guisa de controlar o potencial de seus cidadãos, para que eles não sejam capazes de se rebelar contra elas:

Em todos os lugares em que hoje se fala de “Estado cultural”, vê-se colocada para ele a tarefa de liberar as forças de uma geração a ponto de que elas possam servir e beneficiar as instituições vigentes; mas também apenas até esse ponto; como quando um riacho cruzando a floresta é parcialmente desviado por meio das represas e estruturas para, com sua força reduzida, mover moinhos – enquanto sua força máxima seria mais perigosa que útil aos moinhos. (NIETZSCHE, 2018, p. 77).

E, referindo-se ao egoísmo da ciência, Nietzsche (2018, p. 82-88) discorre sobre como essa área da sociedade se “desenvolveu” de modo esguio e equivocado, pois ela se tornou insensível, isto é, deixou de dar importância ao descontentamento e à ansiedade que existem no ser humano. Nesse caso, a ciência “é fria e seca, ela não tem nenhum amor e não sabe nada acerca de um sentimento profundo de insatisfação e anseio” (NIETZSCHE, 2018, p. 82). Em consequência do caminho tomado, a ciência tem se tornado nociva a seus servidores “na medida em que transmite seu próprio caráter a eles e, desse modo, como que ossifica sua humanidade” (NIETZSCHE, 2018, p. 82).

Para que seja possível para os alunos uma educação que não os forme com os ideais egoístas e tecnicistas, será necessária uma mudança na forma como a educação é proporcionada. E para mudar a educação, é necessário mudar a forma como ela está sendo disponibilizada. Com a gestão democrática, busca-se uma maior participação da sociedade nos processos escolares, e essa participação, em tese, auxiliará na formulação de projetos que tornem os indivíduos mais críticos, e por isso cidadão que participarão ativamente do processo democrático e político da sociedade.

## FORMAÇÃO CIDADÃ CRÍTICA

Três autores foram selecionados para a discussão do capítulo em questão: Kant, Nietzsche e Kierkegaard e a relação entre eles se deu de forma dialética, uma vez que cada um tem visões distintas e algumas vezes contrárias umas às outras, porém, conforme diz Hegel (2020, p. 24), é na diversidade dos sistemas filosóficos que ocorre o desenvolvimento progressivo da verdade. Deste modo, ao invés de um autor, com sua teoria, invalidar o outro, pelo contrário, cada um servirá como parte fundamental para a construção de uma possível solução.

Kant (2019, p. 19) acredita que a verdadeira educação é aquela que auxilia o sujeito a se tornar esclarecido, ou seja, consciente de si e de suas responsabilidades. Deste modo, a instituição educacional deve fazer com que o indivíduo, desde pequeno, passe por quatro estágios: Disciplina, Cultivo, Civilidade e Moralização.

A disciplina, conforme Kant (2019, p. 19) seria responsável por impedir que a animalidade prejudique o caráter humano, seja na esfera individual ou social, evitando assim a selvageria. O cultivo, conforme Kant (2019, p. 19), seria responsável pelo desenvolvimento das faculdades naturais, ou seja, força corporal, destreza, capacidade de perceber o mundo através dos sentidos e a intelectualidade.

A civilidade seria responsável, segundo Kant (2019, p. 19), por desenvolver noções de prudência, cortesia, generosidade e os demais costumes que são saudáveis a sociedade e a todos que nela vivem.

A moralização, por fim, seria o último estágio que, segundo Kant (2019, p. 19), quando alcançado, tornaria o indivíduo esclarecido, ou seja, o mesmo já teria perpetuado em si mesmo todos os costumes saudáveis para si e para a sociedade, bem como compreendido suas responsabilidades como cidadão, alcançando uma consciência de si e do outro, de modo a viver e conviver baseado na boa vontade, que se refere desejo de sempre tornar tudo aquilo que está a sua volta melhor do que já é.

Para Nietzsche (2018, p. 71) o caminho da educação deveria ser a evolução humana, porém, essa evolução nada tem a ver com aumentar o número de pessoas numa sociedade, ou aumentar o bem-estar das mesmas, mas sim criando gênios.

Esses gênios seriam aqueles homens e mulheres que se sentem satisfeitos na atividade constante de buscar, em tudo aquilo que fazem, a superação, cuja animação, paciência, singeleza e desprezo das grandes vaidades sejam tão característicos quanto a generosidade na vitória e a indulgência para com as pequenas vaidades dos vencidos; homens de juízo agudo e livre acerca dos vencedores e do quinhão de acaso que há em toda vitória e toda glória. (NIETZSCHE, 2012, p. 170).

Assim, a sociedade que tivesse como objetivo a formação desses indivíduos

geniais conseguiria elevar-se, uma vez que, se nela existir um grande contingente de sujeitos com essa visão, visão de superação, capazes de atos grandiosos, portadores de um intelecto excepcional, a cada dia, mês, ano que se passasse, patamares mais altos de desenvolvimento, sejam estruturais, econômicos, sociais ou acadêmicos, seriam alcançados. Assim, aquilo que atribuiria sentido à existência desses indivíduos superiores não seria a busca incansável por satisfazer os próprios desejos, mas sim, na direção do outro, o outro que ainda está por vir, o que posteriormente Nietzsche (2017b, p. 21, § 4) chamará de “super-homem”.

Para Nietzsche (2018, p. 17), só seria possível alcançar tal excepcionalidade caso os talentos naturais de cada indivíduo fossem não apenas descobertos como também trabalhados. E aquele que faria o papel de auxiliar os sujeitos nas descobertas de tais talentos, seria o educador ideal, ou seja, a figura de Schopenhauer, isto é, aquele que não se deixa levar por costumes sociais espúrios, e que, por isso, tenha o moral de cobrar uma disciplina do aluno, bem como servir de espelho para o mesmo quando lhe faltar exemplos a seguir.

Levando em consideração tanto o que Kant como Nietzsche dissertaram, uma junção de seus pensamentos para a construção do norte educacional é possível, uma vez que tanto Kant (2019, p. 19) como Nietzsche (2018, p. 17) colocam, ainda que com palavras diferentes, a importância de tomar consciência de si mesmo (nietzscheamente falando, seria a descoberta dos talentos, e kantianamente falando, seria o cultivo). Do mesmo modo, Kant (2019, p. 19) e Nietzsche (2018, p. 71) descrevem a importância do outro na sociedade, e como devem considerá-lo nos momentos de tomada de decisão, que para Kant denomina-se civilidade, e para Nietzsche, o sacrifício.

A disciplina também é um conceito que os dois autores demonstram concordar, pois a veem como necessária para uma boa educação, uma vez que Nietzsche (2012, p. 170) faz alusão aos indivíduos que são constantes nas atividades invisíveis, porém necessárias para a sociedade, e Kant (2019, p. 19) a cita como ferramenta que impedirá a animalidade, animalidade essa que se traduz no egoísmo de fazer apenas aquilo que lhe apraz. Por fim, encontra-se também um acordo entre o cultivo kantiano e a genialidade nietzschiana, que tanto um como outro apontam para a importância do desenvolvimento dos talentos naturais de cada indivíduo, que se relacionam com força corporal, intelectualidade, destreza, entre outros.

Kierkegaard (2013b, p. 248), por sua vez, aqui é responsável pelo método, pois para ele, a melhor forma de educar um sujeito é fazer com que ele mesmo perceba suas necessidades e então encontre uma maneira para superá-las. A ironia kierkegaardiana remete a Sócrates, que para o autor foi e ainda é o maior professor de todos os tempos,

pois conseguia fazer com que a partir da maiêutica, o próprio discípulo encontrasse uma resposta plausível para o próprio questionamento.

O educador responsável por fazer com que os indivíduos consigam alcançar o patamar de “Críticos esclarecidos” (Kant) ou “Super-homens” (Nietzsche), é aquele que consegue perceber no indivíduo suas necessidades e talentos, auxiliar o mesmo a perceber em si os talentos, e depois, utilizando-se da ironia, auxiliá-los na direção de encontrar uma forma de desenvolver ao máximo a si mesmo, de modo que, agora, como sujeito formado e com o desejo de superar em tudo aquilo que lhe aparece na frente, seja ferramenta para elevar a sociedade a um padrão ainda mais alto de desenvolvimento e civilidade.

O que se percebe é que uma educação sem norte estabelecido é quase que impossibilitada de formar bons sujeitos cidadãos, uma vez que, para que isso seja atingido, o mesmo deve estar ciente de seus deveres, obrigações, bem como direitos e, a explicação bem fundamentada que sustente tais princípios internalizados. Nietzsche e Kant, ainda tendo visões distintas a respeito da realidade e como ela funciona, mesmo partindo de pressupostos diferentes, concordam com alguns caminhos que devem ser seguidos para que se consigo formar indivíduos que farão a diferença numa sociedade. Tais caminhos fundamentam-se em uma educação que apresente como norte questões relacionadas com o autoconhecimento, responsabilidades, civilidade, respeito pelo outro e disciplina no desenvolvimento dos talentos, sejam individuais ou coletivos.

O professor teria, portanto, um papel fundamental, pois, conhecendo previamente os caminhos aos quais os alunos devem ser apresentados, teria o papel de tutorear os mesmos em sua caminhada, sendo para eles um auxiliador e um exemplo, quando lhes faltar parâmetro. Assim, a princípio, o professor conduziria o processo dentro dos valores estabelecidos, e em seu decorrer, permitiria que os alunos caminhassem sozinhos, posta a dinâmica em funcionamento. Assim, conforme o aluno conhece a si mesmo, percebe seus talentos, luta para desenvolvê-los, e ao mesmo tempo, baseado nas relações sociais que ocorrem dentro da escola, aprenderia sobre o respeito que deve ter ao diferente.

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA UMA FORMAÇÃO CRÍTICA**

Segundo Silva et al (2013), a gestão democrática escolar faz parte da atual legislação das diretrizes de bases educacionais nacional nº9394/96, indicando, no artigo 14, uma concepção de administração escolar participativa.

O artigo terceiro, inciso VIII da LDB, sobre os princípios do ensino no Brasil ressalta a: “gestão democrática do ensino público”. Essa gestão democrática, como prevê o artigo 14, deve ter por base a participação tanto dos profissionais da educação, como da comunidade. (SILVA et al, 2013, p. 1899).

Para que essa gestão seja possível, o sujeito que está hierarquicamente no topo da direção da escola deve ser o responsável por conduzir o processo democrático, ou seja, formar os grupos de professores, alunos e outros profissionais para reuniões de debates de ideias que, colocadas em prática, desenvolverão uma cultura escolar participativa.

A participação de todos nos processos educacionais que ocorrem dentro de um colégio, quando colocados sobre a responsabilidade de todos, permitindo que todos tenham voz na hora de tomar alguma decisão, em tese, fará com que os sujeitos envolvidos dentro daquele processo levem-no mais a sério, isto porque percebem que o sucesso ou fracasso do que está sendo feito ali dentro depende de todos e é responsabilidade de todos.

Segundo Lijima e Estrada (2013), o bom PPP (Projeto Político e Pedagógico) escolar é aquele que visa projetos que sejam práticos no dia a dia da escola. Deste modo, levando em consideração os valores escolares que Kant e Nietzsche propuseram (autoconhecimento, responsabilidades, civilidade, respeito pelo outro e disciplina no desenvolvimento dos talentos, sejam individuais ou coletivos) para a construção do PPP escolar, é possível que ao fim do processo educacional, os sujeitos que sairão daquele ambiente sejam críticos e bons cidadãos, uma vez que dentro da escola já participaram de processos democráticos, e por terem sido formados em cima de pilares de cidadania, ao começar a participar dos processos políticos da sociedade que estão, terão facilidade e autonomia para escolher e agir de forma mais justa, uma vez que foi sobre os preceitos de justiça que foram educados.

A democracia na gestão, segundo Libâneo (2021) possibilita o vínculo da escola com a comunidade em que atua. Assim, ela permite que currículo e proposta pedagógica estejam alinhados e atendam às necessidades locais. A instituição, inserida nesse meio ouve todas as demandas e torna tudo mais transparente para a comunidade que a cerca, tomando assim as decisões mais fundamentais. Elas são importantes para obter um impacto significativo na formação dos alunos.

Descentralizar a administração escolar, conforme Libâneo (2021) corresponsabiliza todos os agentes envolvidos no desenvolvimento pleno de famílias, estudantes e funcionários. Essa responsabilidade pelas tomadas de decisões, quando compartilhada, afeta o processo de ensino e aprendizagem. Para além disso, ecoa em uma cultura de paz.

A prática de encontros frequentes com os educadores da escola para a discussão de currículo fortalece e traz segurança para o corpo docente. Portanto, Libâneo (2021) comenta que ela é muito importante para uma gestão democrática na escola. Esses encontros também podem discutir concepções pedagógicas que norteiam o Projeto Político e Pedagógico.

Quanto mais apropriado da proposta e embasados teoricamente para realizar as

intervenções, mais coerentes se tornam as iniciativas na escola. Professores cientes de seu papel educador possibilitam que a escola seja, de fato, um lugar de aprendizagem.

Conforme Libâneo (2021) comenta, trazer os responsáveis para perto pode e deve fazer parte de uma gestão democrática na escola. Criar reuniões frequentes para que os cuidadores saibam o que se passa na escola é trazer um parceiro de trabalho na formação desses estudantes. Os encontros entre pais podem ter diferentes focos. Primeiro, podem ser uma formação sobre as escolhas metodológicas da escola.

Além disso, podem ser um espaço de troca de experiências e compartilhamento de ansiedades de cada faixa etária. Por fim, as reuniões são também um espaço de escuta das dores, para o entendimento do perfil de sua comunidade. Essas iniciativas abrem a conversa para que as demandas sejam ouvidas e as ações mais eficazes. O que leva a resultados cada vez mais potentes.

Entender que todo funcionário da escola é um educador é democratizar as informações e decisões. Portanto, para Libâneo (2021), trazer essa gestão horizontal e participativa para dentro da escola é fundamental para que haja coerência entre todos os agentes envolvidos. O porteiro da escola, a faxineira e a merendeira são educadores potentes do cotidiano.

Trazer os funcionários para as reuniões sobre a proposta pedagógica da escola é fundamental. Além disso, Libâneo (2021) escreve sobre criar rotina de diálogos entre pais, mães, professores, estudantes e funcionários para descentralizar a responsabilidade de cuidar, educar e formar os indivíduos que ali estudam. Afinal, a gestão democrática na escola deve incluir todos. É nesse fazer do dia a dia que se forma um cidadão mais consciente do seu entorno, de modo ético e crítico.

Conforme Libâneo (2021) diz, para que todas as propostas acima funcionem de modo democrático, é preciso que o espaço físico da escola seja também um porta voz explícito dessas escolhas. Além disso, é possível abrir frentes de reivindicações, possibilitando registros das ansiedades, dúvidas e celebrações. Assim, sua escola declara para toda comunidade o que se pretende: democratizar as tomadas de decisões.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É preciso se conhecer a comunidade das escolas, suas peculiaridades, aspirações e concepções. É necessário compreender os conceitos relacionados a escola, gestão e democracia para então, partir para uma relação de cooperação e solidariedade na construção de uma nova escola.

A busca por uma sociedade mais justa é, supostamente, aquilo que os sujeitos que estão no comando da sociedade desejam. Porém há muita dificuldade em alcançar tal

ideal uma vez que muitos são os discursos e narrativas, e várias vezes, tais discursos são contrários.

Porém, é de conhecimento geral que a educação é pilar formativo para os sujeitos que um dia comporão o grupo de indivíduos que participarão do processo democrático da sociedade, logo, para que a sociedade um dia alcance patamares de desenvolvimento social elevados, o investimento deve ser, sim, numa educação de qualidade.

A educação de qualidade só ocorre dentro de escolas que desenvolvem projetos que incentivam os sujeitos a participarem dos processos sociais de forma justa e correta. Para que isso seja possível, talvez uma educação democrática, em um colégio que tenha também uma gestão democrática, represente ser o melhor caminho a seguir.

A gestão democrática de um colégio chamará todos os sujeitos que pertencem aquele ambiente para participar das tomadas de decisão, levando em consideração os valores sociais, que são, segundo Nietzsche e Kant, autoconhecimento, responsabilidades, civilidade, respeito pelo outro e disciplina no desenvolvimento dos talentos, sejam individuais ou coletivos, para que então a formação educacional se dê de forma consistente, e os sujeitos que participaram daquele processo possam sair conscientes das responsabilidades sociais e como participar corretamente dos processos democráticos da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

KIERKEGAARD, S. A. **O conceito de ironia: constantemente referido a Sócrates**. Tradução: Álvaro Luiz Montenegro. Petrópolis: Vozes, 2013b.

KANT, Immanuel. **Sobre a pedagogia**. Tradução: João Tiago Proença. Lisboa: Edições 70, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Heccus Editora. São Paulo, 2021.

LIJIMA, R. N.; ESTRADA, A. A. **Formação inicial e continuada para gestores escolares: uma necessidade urgente para as escolas públicas do Paraná**. Os desafios da escola pública paranaense PDE, 2013.

NIETZSCHE, F. W. **Schopenhauer como educador: considerações extemporâneas, 3a parte**. Tradução: Giovane Rodrigues e Tiago Tranjan. São Paulo: Mundaréu, 2018.

NIETZSCHE, F. W. **A gaia ciência**. Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das letras, 2012.

SILVA, C. S. R.; ARAUJO, D. F.; PETRI, P.; FILIPAK, S. T. **Os desafios na formação continuada dos gestores das escolas de educação básica**. XI Congresso Nacional de Educação EDURECE, 2013.

# O TERMO 'GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA' NOS TRABALHOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ATUALIDADE: RECORTE DE 2015-2020

**Odilon Nery Comodaro**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Thaís Gonçalves Silva**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** O diretor educacional detém o domínio dos rumos da escola. Mas, caso esse poder de controle seja exercido de maneira unidirecional, desconsiderando-se a contribuição que pode vir de outros atores sociais, a gestão certamente não produzirá os melhores resultados. Dessa maneira, o objetivo geral deste trabalho é mostrar quais teses e dissertações, dos últimos 5 anos, de universidades brasileiras catalogadas na BDTD que abordam essa temática. Com isso, identificou-se que a maior parte dos materiais coletados que tratam da temática da Gestão Democrática está embasada no contexto da Educação, dentro de programas de Pós-Graduação. Do total de 60 projetos classificados por programa, 54 estão na área educacional. Já o termo 'Gestão Participativa' é aplicado a temas voltados para o meio ambiente, economia e geografia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estado da Arte; Diretoria Escolar; Gestão Educacional.

## INTRODUÇÃO

Quando se trata do assunto “organização escolar”, deve-se ter em mente que há vários níveis de organização. De acordo com a LDB - Lei nº 9.394/1996 cada espaço da escola é pensado e destinado a um fim específico. Começamos com a convivência dos alunos dentro da sala de aula – sujeitos tão importantes como qualquer outro dentro da escola. Guiando esses alunos rumo ao conhecimento proposto pela BNCC e PCN, existem os professores – sujeitos treinados e habilitados para lidar com faixas etárias ou disciplinas específicas.

Mas o trabalho da escola não acaba dentro da sala de aula. Temos também a direção escolar, a fim de que a atividade dos personagens citados no parágrafo anterior funcione corretamente, mediante a manutenção ou mesmo o estabelecimento de regras para o bom uso e funcionamento do prédio e, principalmente, para a efetivação do roteiro pedagógico.

(SILVA; LEME, 2009)

Não obstante a importância do trabalho de quaisquer profissionais dentro dos muros escolares, sem os quais, à semelhança do corpo humano, o funcionamento do todo seria deficitário, de se destacar, dentro de nosso assunto, a importância de três setores que agem diretamente com professores, alunos e pais. Estes são (1) coordenação pedagógica, (2) orientação (muitas vezes sendo praticada pela própria coordenação ou docentes) e (3) direção. O foco aqui será o 3º setor - Direção.

O diretor detém o domínio dos rumos da escola. Todavia, caso esse poder de controle seja exercido de maneira unidirecional, desconsiderando-se a contribuição que pode vir de outros atores, a gestão certamente não produzirá os melhores resultados. Para que a gestão escolar seja eficaz, será necessário levar em conta os demais sujeitos do ensino-aprendizagem, bem como a comunidade que se relaciona com a escola. Essa inclusão de todos os segmentos de uma comunidade pelo diretor nas tomadas de decisões e funcionamento da escola se caracteriza como 'Gestão Democrática' também conhecida como 'Gestão Participativa'. (LIBÂNEO, 2002; GADOTTI, 1997)

Postas estas premissas, o presente trabalho se propõe a fazer breve análise sobre o Estado da Arte quanto ao tema "Gestão Democrática nas Escolas". A importância de uma análise no estilo de 'Estado da Arte' quanto a determinado assunto nos ensina que uma pesquisa pode começar por algo já substantivo. Ao se procurar trabalhos semelhantes, aumenta-se o número de bibliografias para uma pesquisa e se conhece quais valores e resultados já foram compartilhados (LAKATOS, MARCONI, 1991).

Para a atual obra, primeiramente houve a pesquisa entre os trabalhos de conclusão de mestrado e doutorado que estão catalogados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD dos últimos 5 anos (2015-2020), a fim de se analisar como as universidades brasileiras têm lidado com essa temática. O descritor usado foi "Gestão Democrática", aplicado em sua forma total e apenas nos títulos das obras. Uma segunda pesquisa foi feita com o descritor "Gestão Participativa".

Cabe consignar também que o objetivo geral desse trabalho é levantar dados primários sobre as teses e dissertações dos últimos 5 anos nas universidades brasileiras catalogadas na BDTD. Também procurou-se catalogar quais as áreas de estudo em que se aborda o termo "Gestão Democrática" e "Gestão Participativa" no título de suas pesquisas, organizando-as em tabelas para futuras consultas. O objetivo central desse trabalho não está em provar algo ou demonstrar a grande demanda da pesquisa pelo assunto escolhido em particular, mas sim em organizar de forma contável as referências da gestão democrática participativa nos títulos de trabalhos de mestrado e doutorado.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA

Conforme Libâneo (2018), gestão democrática, participação e direção são conceitos distintos, mas jamais podem ser separados. Devem funcionar de maneira integrada. Há modalidades conhecidas, segundo o mesmo autor, de participação, ou seja, Conselhos de Classe, Conselhos de Escola e Colegiados ou Comissões. Ele define a participação (um dos itens da gestão democrática e talvez aquele que mais promova a integração com os demais itens, bem como o efetivo progresso da escola) como a ação conjunta dos profissionais da educação e dos pais e alunos (considerados usuários).

Para ele, a participação é meio de conquista da autonomia da escola, “constituindo-se prática formativa, elemento pedagógico, metodológico e curricular”. Forma-se um processo organizacional, de maneira institucional, mediante o compartilhamento de tomadas de decisões, sentindo-se todos responsáveis pelo bom andamento da escola – gerindo-a, em resumo. E tal gestão permite não somente o compartilhamento de tomadas de decisões, mas também o “de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas”, permitindo também “a participação na vida social, econômica e cultural”. (LIBÂNEO, 2018, p 116-117)

De se observar, ainda, que “a cautela na compreensão e na utilização do termo “gestão democrática” precisa estar presente” [...] “sobretudo, nas escolas, por serem instituições com finalidade educativa[...]”. (SANTOS, SALES. p 174), das quais depende o futuro da sociedade e das comunidades.

## ESTADO DO CONHECIMENTO

Norma Ferreira (2002) relata que, ao mapear e discutir as produções já existentes nas universidades, consegue-se diagnosticar para quais programas, universidades ou até mesmo regiões do Brasil determinado tema possui relevância e em qual estágio se encontra.

Para se realizar tal atividade é necessário que os descritores estejam definidos e que sejam aplicados nos títulos, palavras-chave ou assunto, dependendo do volume de trabalhos que possuem o tema desejado. É importante conhecer qual o problema que se tem em mente para que a pesquisa tenha uma linha de raciocínio, principalmente para temas com grande volume de trabalhos. Assim, deve-se se socorrer do Banco de Dados que se desejar, procurando-se identificar os trabalhos mais recentes. (FERREIRA, 2002)

No Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações mencionadas, ao se pesquisar pelo descritor “Gestão democrática”, 95 trabalhos foram localizados e em sua maioria na área de Educação. Também se descobriu que a região sudeste do país lidera as publicações

com esse termo no título, possuindo 47.3% dos trabalhos; porém, precisa-se destacar que há maior número de universidades catalogadas nessa região pelo banco de dados. Em segundo lugar ficou a região sul do Brasil, com 24.2% das obras localizadas como mostra abaixo (TABELA 1).

BASE: BDTD		RECORTE: 2015-2020	DESCRITOR: “Gestão Democrática”
REGIÃO	TOTAL POR REGIÃO	INSTITUIÇÕES	
CENTRO-OESTE	9	UFG / UFMT / PUC-GO / UFGD / UNB	
NORTE	5	UFPB / UFPA	
NORDESTE	13	UFC / UFMA / EUCE / UFPE / UFRN / UFS	
SUL	23	UFSM / UFRGS / UCS / UTP / UEL / UFFS / UFSC UNESC / UNIJUI / UNILASALLE / UNIOESTE / UNISINO	
SUDESTE	45	UNESP / UFJF / PUC / UFSCAR / UNINOVE / UNICAMP / ANHEMBIAFAM / UFES / UFMG / UFV / UNOESTE / USP	

Tabela 1: Trabalhos localizados por região do Brasil.

Desses 95 trabalhos, 80 eram dissertações de mestrado, 15 eram teses de doutorado e 35 obras não foram classificadas em qualquer programa estudantil pelo sistema, sendo, dos 60 classificados, 54 executados nos programas de Mestrado/Pós-graduação de Educação, especificamente: Formação de professores (2), Políticas públicas e Gestão Educacional (6), História, Política e Sociedade (1), Gestão e Avaliação em Educação Pública (10), Gestão e Práticas Profissionais (2). Os que não foram classificados em subáreas pertencem ao grande programa em Educação. Além das áreas educacionais, tivemos obras nas áreas de Serviços Sociais (2), Administração Pública (1), Sociologia (1), Hospitalidade (1) e Administração (1), como se mostra a seguir:

<b>PROGRAMAS DENTRO NOS IES (Instituto do Ensino Superior)</b>	<b>TOTAL DE OBRAS</b>
<b>PROGRAMA PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO</b>	<b>30</b>
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores	2
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional	6
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade	1
<b>MESTRADO EM EDUCAÇÃO</b>	<b>3</b>
Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública	10
Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais	2
Programa de Estudos Pós-Graduados em Serviço Social	2
PROFIAP - Programa de Pós-graduação em Administração Pública Andifes (FCT)	1
Programa de Pós-graduação em Sociologia	1
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Hospitalidade	1
Programa de Pós-Graduação em Administração	1
<b>PROGRAMA NÃO IDENTIFICADO</b>	<b>35</b>

Tabela 2 - Base: BDTD (2015 - 2020). Descritor: "Gestão Democrática"

Por mais que a nomenclatura da gestão democrática seja bem conhecida, também podemos falar em "Gestão Participativa". Aproveitando a mesma base de dados, trocamos a palavra "democrática" por "participativa", sendo agora o descritor escrito entre aspas ("Gestão Participativa"). Foram localizados 36 trabalhos com tal descritor. Mais uma vez a maioria dos trabalhos foi oriunda de universidades do Sudeste do Brasil, em exatos 50% das obras. Em segundo lugar, temos o Nordeste com 19.4% dos trabalhos, como se vê da tabela 3.

BASE: BDTD		RECORTE: 2015-2020	DESCRITOR: “Gestão Democrática”
REGIÃO	TOTAL POR REGIÃO	INSTITUIÇÕES	
CENTRO-OESTE	1	UNB	
NORTE	5	UFPB / UFPA / UFT / UFRA	
NORDESTE	7	UECE / UFPE / UFRN / UFS / UCSAL	
SUL	5	UFRGS / UEL / UFSC / UNISINOS	
SUDESTE	18	UNESP / UFJF / PUC / UNICAMP / PUC-RIO / UFES / UFMG / USP / FIOCRUZ / UFF / MACKENZIE	

Tabela 3- Número de trabalhos catalogado por regiões do Brasil.

Percebe-se um número bem maior de dissertações (29) em relação à teses (7) nessa busca – e também na anterior com o outro descritor. Porém, com essa nomenclatura, menos trabalhos na área educacional surgiram. Dos 36 trabalhos buscados, 15 não foram catalogados em qualquer programa pela Base de Dados. Dos 21 classificados, apenas 5 eram dos programas de Mestrado/Pós-Graduação em Educação – Subáreas: Currículos (1), Formação de professores (2) e Gestão Educacional (2). Outras 16 obras foram de programas diversos como Política e Economia, Serviço/Política Social, Gestão de Recursos Naturais, Engenharias, Administração e Gestão Pública, Química, Meio Ambiente, Geografia e Saúde Pública. Dados a observar na tabela 4:

<b>PROGRAMAS DENTRO NOS IES (Instituto do Ensino Superior)</b>	<b>TOTAL DE OBRAS</b>
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo	1
Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores	2
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional	2
Direito Político e Econômico	1
Programa de Estudos Pós-Graduados em Serviço Social	1
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia	1
PPG Em Engenharia Urbana E Ambiental	1
Programa De Pós-Graduação Em Administração	1
Programa De Pós-Graduação Em Gestão Pública	2
Políticas Sociais e Cidadania	1
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente	1
Programa de Pós-Graduação em Administração	1
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico	1
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental - PPGEA	1
Programa de Pós-Graduação em Química	1
Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente	1
Pós-Graduação em Geografia	1
Saúde Pública	1
Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública	1
<b>PROGRAMA NÃO IDENTIFICADO</b>	<b>15</b>

Tabela 4 - Base: BDTD (2015 - 2020). Descritor: "Gestão Participativa"

Após a análise dos dados, é evidente que o termo “Gestão Participativa” não é tão usado quanto “Gestão Democrática” nos títulos de trabalhos para conclusão de mestrado e doutorado, sendo possível localizar mais bibliografias com o 1º descritor usado nessa pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa, houve uma análise de dados realizada junto a BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) com o objetivo principal de se levantar as principais obras já criadas com os temas Gestão Democrática e Gestão Participativa. Após a análise, foi possível notar sobre as duas nomenclaturas a primeira delas é que a grande parte das pesquisas realizadas com o tema de Gestão Democrática está embasada no contexto da Educação, dentro de programas de Pós-Graduação. Do total de 60 projetos classificados por programa, 54 estão na área educacional. Outro aspecto é que o termo “Gestão Participativa” é aplicado em um leque de estudos mais amplo, com temas voltados

para o meio ambiente, economia e até mesmo geografia. Mais áreas foram localizadas (que utilizavam essa nomenclatura). A expressão “Gestão Participativa” trazia produtos, em sua maioria, da área educacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 23 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996a. Seção 1, p. 27833

DIAS, J. A. Gestão Democrática da Escola. In: MENESES, João Gualberto de. et al. **Educação Básica: políticas, legislação e gestão**: leituras. São Paulo: Pioneira, 2004.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educ. Soc.**. 2002, vol.23, n.79, pp.257-272.

GADOTTI, M. **Autonomia da escola**: princípios e preposições. São Paulo: Cortez, 1997

LAKATOS, E.; MARCONI, M. de A. 1991. *Metodologia científica*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 224 p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa, 2002

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. São Paulo, Heccus, 2018.

SANTOS, M. C. G.; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Ens. Pesqui. Educ. Ciênc. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, Ago. 2012.

SILVA, C. L.; LEME, M. I. S. O papel do diretor escolar na implantação de uma cultura educacional inclusiva. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 494 - 511, 2009.

# GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

**Jiane Ribeiro Tormes**

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Washington Alencar**

Especialista em Gestão de Pessoas e em Liderança religiosa pelo UNASP-EC.

**RESUMO:** O processo educacional na escola do século XXI possui desafios e complexidades, dessa forma, a participação efetiva de pais, alunos, professores e comunidade escolar se torna importante os gestores escolares na contemporaneidade. Este trabalho objetiva analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar. O modelo de gestão participativa deve ser implantado nos seguintes princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Participativa; Comunidade Escolar; Direção Escolar.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo geral: analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar. O tema escolhido tem sido alvo de grandes debates nas mais variadas rodas de pensadores na área da educação.

A temática abordada está alicerçada com visão no estado democrático de direito, algo que é recente na história do Brasil. Não à toa, “a resistência à ditadura militar gerou movimentos de luta democrática. A década de 1980 reflete essa ação, o que resulta no retorno ao Estado Democrático em seguida a instalação da Constituinte”.

Sendo assim, a partir de 1988, com base na Constituição Federal promulgada, coloca-se em vigor uma nova visão da educação. No capítulo III, seção I, que explicita a educação brasileira, um dos pilares apresentados para a educação pública é que ela deve

ter: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Todavia, tornar a teoria em prática é um enorme desafio. Para tanto, “os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares.”

Tudo isso se torna um entrave grandioso, para tanto, Freire (2005, p.94) cita que: “Falar em democracia e silenciar o povo é uma farsa”.

Segundo Lück (2006, p.54): “A gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação”.

Neste artigo, buscamos pesquisar os principais desafios para se implantar a gestão participativa na escola atual. O tema é muito extenso e tem várias facetas, dentre as quais um debate político muito forte.

Dentro do processo educacional na escola do século XXI, com tantos desafios e complexidades, a participação efetiva de pais, alunos, professores e comunidade escolar se torna outro “agulhão” para os gestores escolares na contemporaneidade.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Para elucidarmos o assunto, primeiramente iremos conceituar o termo “gestão democrática”. A palavra gestão tem sua origem do latim “*gestio*”, que quer dizer “ato de administrar”, já o termo democracia surgiu na Grécia Antiga (demo= povo e kracia= governo). Levando em consideração o ponto de vista etimológico, a expressão “gestão democrática” ressalta a importância da participação popular no tocante às decisões relacionadas a educação escolar. Entendemos a partir da análise epistemológica que nesse tipo de gestão a administração não fica restrita nas mãos de uma pessoa, e que todos os interessados no processo educativo podem e devem contribuir.

Na prática percebemos que não é tão simples implantar a gestão democrática, pois de um lado temos a classe de professores que questionam se o restante dos envolvidos possuem formação e conhecimentos técnicos para julgar ou analisar aspectos relativos ao processo de ensino e aprendizagem, por outro lado temos os pais ou responsáveis e a sociedade em geral que questiona o fato de que se o papel primordial da educação é preparar o indivíduo para servir a sociedade, então toda a sociedade deve ser representada nas tomadas de decisão da escola.

De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16) “Todos os segmentos da comunidade

podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela trabalham e estudam, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Conforme já citado em nossa introdução, nosso país vive uma realidade democrática há poucos anos e talvez essa cultura democrática de reivindicar os direitos, mas também colaborar fazendo a sua parte para alcançar os objetivos comuns ainda precisa ser implantada na mentalidade dos pais, responsáveis e da comunidade em geral.

Cury destaca que “a educação é um princípio básico da cidadania e tremendamente importante para a participação de todos nos espaços sociais, políticos e para inserção no mundo do trabalho” (CURY, 2007).

Deixamos então como primeira sugestão nesse artigo que a escola seja um agente social oferecendo cursos sobre o que de fato é a democracia, como o cidadão em geral pode exercer seus direitos e deveres bem como cursos sobre o funcionamento de uma escola e função da mesma.

A direção da escola precisa ser intencional buscando sempre atingir os objetivos políticos pedagógicos, o gestor deve ter em mente que além de buscar oferecer uma formação integral aos alunos, também precisa cumprir a função social de mediação e da formação humana.

Quando os agentes educacionais se envolvem no processo, automaticamente conhecerão melhor as possibilidades, desafios, os serviços oferecidos e tendem a se tornar corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso o que pode ser um grande apoio ao gestor escolar.

Pérez Gómez afirma com muita clareza que: “[...] para entender as peculiaridades dos intercâmbios dentro da instituição, é imprescindível compreender a dinâmica interativa entre as características das estruturas organizativas e as atitudes, os interesses, os papéis e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos” (2001, p. 131-132). A escola é um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação. É um espaço organizado de forma plural e diversa, que permite compreender a natureza desse espaço em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e onde também ocorrem comportamentos, tradições, costumes, ideias, opiniões, valores, expectativas, anseios, rotinas, entre outros.

Libâneo (2018) cita alguns princípios que podem contribuir para uma gestão democrática participativa, entre eles podemos citar:

- Autonomia das escolas e da comunidade educativa – isso significa que a escola deve ter liberdade para gerir os recursos financeiros, metas pedagógicas, administrativas etc. sempre buscando o bem comum e envolvendo professores, alunos, pais e comunidade e tendo como objetivo primordial a qualidade do

ensino, afinal esse é o produto final que a escola tem o dever de oferecer para a sociedade: qualidade de ensino para a formação de bons cidadãos. Todo o processo de implantação e manutenção da autonomia deve ser educativo, ou seja, todos os envolvidos devem estar cientes das responsabilidades intrínsecas no contexto de gerenciar tal autonomia.

Nem sempre a implantação e gerenciamento da autonomia se dará de forma tranquila, no entanto, entende-se que é exatamente na divergência de ideias e pensamentos que os agentes envolvidos encontrarão soluções criativas que melhor atendam os interesses comuns dentro de um contexto democrático.

A autonomia que deve ser destinada a escola é relativa pois existem leis e órgãos superiores que regem tanto o ensino público quanto o privado e devem ser observadas.

## **RELAÇÃO ORGÂNICA ENTRE A DIREÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE ESCOLAR**

Com a supervisão e direcionamento do diretor a equipe escolar deve formular o projeto político pedagógico da unidade, deve haver uma ampla discussão com a comunidade sobre os interesses dentro do contexto social e, a partir daí, formular um documento orientador que defina os objetivos a serem alcançados. **Nas palavras de VEIGA:**

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 e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal 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 (2008, p. 13).

Nota-se que o Projeto Político Pedagógico cria um ambiente propício para que a educação adquira um tom mais democrático em suas atribuições, pois através dele deixa-se de lado a burocracia imposta pelo sistema e tem-se uma maneira mais participativa de se trabalhar no âmbito educacional, pois o resultado final do projeto deve ser tido com o reflexo do esforço coletivo de todos os interessados nos benefícios que a educação proporciona, sendo assim, o Projeto Político Pedagógico pode ser concebido como um grande viés para a democratização da educação.

## **PLANEJAMENTO DAS TAREFAS**

Após definir os objetivos a serem alcançados deve-se fazer um amplo planejamento das tarefas, inserindo o passo a passo, previsão dos recursos que serão dispendidos, prazos, formas de controle e avaliação do processo. O projeto pedagógico que foi elaborado por todos os agentes envolvidos deve-se tornar um documento norteador que unifica as

ações dos membros gerando esforço para execução dos objetivos propostos. Durante todo o processo deve haver controle e reuniões constantes de análise do desenvolvimento das metas traçadas.

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante” (PARO, 200, p. 15).

## **FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS INTEGRANTES DA COMUNIDADE ESCOLAR**

A organização e gestão do trabalho escolar requer formação continuada e constante aperfeiçoamento de todos os envolvidos: gestor, equipe pedagógica professores, pais e agentes comunitários. Deve-se entender que o mundo passa por constante transformação e muito conhecimento novo e resultados de pesquisas são gerados diariamente, portanto se a escola tem a função de formar futuros cidadãos que irão servir a comunidade, todos os envolvidos no processo devem estar constantemente se atualizando para poderem exercer melhor a sua função e conseqüentemente preparar melhor os alunos.

Se queremos uma escola transformadora, temos, que 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 precisamos ser transformados, o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola”. (PARO, 2005, p.10)

Percebe-se que a escola democrática possui como uma de suas principais características a construção da democracia “[...] a escola necessária é uma escola democrática e que prepara os indivíduos para a democracia” (RODRIGUES, 2003, p. 60). Além dessa construção estimula-se também o exercício do caráter democrático, que se dá em atitudes tais como tomadas de decisões em conjunto, participação na construção do PPP, atuação no Conselho Escolar, opiniões acerca do melhoramento do espaço escolar tanto físico como institucional, entre outros aspectos. Podemos destacar a escola democrática da seguinte maneira:

Como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo (GADOTTI, 2007. p. 11).

## **UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONCRETAS E ANÁLISE DE CADA PROBLEMA EM SEUS MÚLTIPLOS ASPECTOS, COM AMPLA DEMOCRATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

Um bom gestor deve estar envolvido e envolver toda a sua equipe de apoio para terem uma visão ampla para detectarem os problemas, fazerem uma análise profunda das causas e encontrar soluções criativas para os mesmos. Outro aspecto importante é que na medida do possível os problemas possam ser evitados e isso só acontecerá se houver um excelente planejamento.

Analisar os problemas em seus múltiplos aspectos significa verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, a qualificação e experiência dos professores, as características socioeconômicas e culturais dos alunos, os resultados dos trabalhos que a equipe propôs atingir, a saúde dos alunos, a adequação dos métodos e procedimentos didáticos. A democratização da informação implica o acesso de todos as informações e canais de comunicação que agilizem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução (LIBÂNEO, 2018, p. 122).

## **AValiação Compartilhada**

Este é um aspecto muito importante dentro do processo, pois o ser humano em geral não gosta de ser avaliado por isso deve-se ter em mente que o objetivo da avaliação é o bem comum e da mesma forma que deve ser com os alunos, a avaliação deve ser formativa, tendo o objetivo de detectar o que foi alcançado, verificar ajustes, traçar novos objetivos para que o processo de crescimento pedagógico e didático tenha um crescimento contínuo. Deve haver uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade.

Para uma avaliação de desempenho eficaz, são apontadas quatro características principais:

- É compatível com as metas e objetivos específicos da escola em que está sendo aplicada, e isso é alterado na medida em que os objetivos da escola mudam;
- A liderança da organização e os recursos institucionais são fornecidos para a implantação desse processo;
- Os avaliadores recebem capacitação especializada para desempenhar esse papel;
- Tanto os gestores como os servidores compartilham um entendimento dos objetivos e processo da avaliação (Wise, 1984, apud Lück, Freitas, Girling; Keith, 2001, p. 101).

## **RELAÇÕES HUMANAS PRODUTIVAS E CRIATIVAS ASSENTADAS NA BUSCA DE OBJETIVOS COMUNS**

Em uma unidade escolar deve haver constante diálogo, divergência de ideias quando necessário, mas sempre respeitando a forma de pensar de todos. Não há lugar na gestão escolar democrática para autoritarismo, no entanto o gestor deve exigir qualidade no que foi proposto sobretudo quando o assunto em pauta afeta diretamente a qualidade do ensino ou as metas que foram estabelecidas no projeto político pedagógico que foi construído por todos.

Ao mesmo tempo que o gestor deve ser exigente deve ter tato humano e empatia para com todos. Isso só acontecerá se todos os envolvidos tiverem objetivos comuns em relação ao que se espera da escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O gestor da escola deve ser capaz de gerir sua instituição com maestria, realizando o trabalho de coordenação de todos os envolvidos no processo tanto de planejamento como de implementação das atividades inerentes ao funcionamento escolar. Pois cabe a ele o trabalho de coordenar e nortear todos os atores envolvidos, buscando abrir e criar espaços para a gestão participativa, motivando toda a comunidade escolar a interagir dentro desse processo. Para que o gestor realize essa função na coordenação, ele deve ser influenciador e motivador dos seus colegas para que eles possam alcançar os objetivos traçados pela instituição.

Para que aconteça uma real integração de toda comunidade escolar no planejamento da escola, é preciso que todos os personagens envolvidos nesse procedimento sejam de tal maneira incentivados para esta participação. O envolvimento de todas as personagens que formam a comunidade da escola deve proceder livres de críticas. Toda a comunidade escolar deve sentir-se peça imprescindível dentro do processo da estruturação democrática da escola. Essa rede de comunicação entre essas peças vitais trará resultados bem positivos para a escola somente se o canal comunicacional estiver aberto entre eles.

O modelo de gestão participativa deve ser implantado nos seguintes princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

## REFERÊNCIAS

BENICIO, Maria Suelda Ribeiro. Gestão democrática: integração escola e comunidade. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/20095/1/PDF%20-%20Maria%20Suelda%20Ribeiro%20Benicio.pdf> . Acesso em maio de 2022.

BRASIL. Constituição Federal brasileira, 1988. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/superior/legisla\\_superior\\_const.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const.pdf). Acesso em maio de 2022.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) Gestão democrática da educação. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (Org.) Autonomia da educação: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

PARO, Vitor Henrique. Estrutura e Prática Educacional Democrática. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso em maio de 2022.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3ª ed. 4ª impr. São Paulo: Ática, 2002. Série Educação em Ação. Acesso em maio de 2022.

PORTAL EDUCAÇÃO. Finanças e Gestão Participativa na Escola. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/financas/gestao-participativa-na-escola-e-os-desafios-a-serem-alcancados/48709>. Acesso em maio de 2022.

# GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

**Gibaldo da Veiga**

Mestrando em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Suelen Sena da Cunha**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** Uma gestão que assegura a formação inicial e continuada, além de considerar e priorizar o planejamento do projeto político-pedagógico consistente e voltado ao ensino e à aprendizagem, visando ao pleno desenvolvimento educacional, torna a escola um espaço de exercício democrático. A fim de contribuir para um melhor entendimento sobre o tema, realizamos uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de analisar e apresentar reflexões sobre os desafios e exigências de uma gestão democrática, compreendendo as oportunidades e fragilidades da equipe gestora e o quanto esse perfil contribui para a implementação de novas práticas educacionais. Para tanto, contextualizamos a importância de uma liderança dinâmica, criativa, motivada, com senso de cooperação, que desenvolva a capacidade interpretativa diante de problemas, de modo a incentivar o envolvimento das pessoas, bem como de suas competências e habilidades. Esperamos que este artigo instigue a novas reflexões, visto que se trata de um dos desafios educacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar; Gestão Democrática; Liderança; Desafios Educacionais.

## INTRODUÇÃO

Pesquisando o significado de gestão, seria considerada a ciência que estuda práticas utilizadas para ensinar, levar sobre si, carregar, executar, exercer, gerar. O ato de administrar ou gerir negócios, pessoas, recursos, a fim de alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos. Segundo Cury (2007), gestão democrática é a gestão de uma administração concreta, voltada para o processo de decisões expressa no crescimento dos indivíduos, com transparência, autonomia, liderança, representatividade e competência.

Visando o pleno desenvolvimento educacional, como declarado no artigo 205 da Constituição Federal, é essencial o papel da gestão democrática como abertura ao diálogo e novos caminhos.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2015, p. 123).

Cury (2007) reforça a necessidade e importância de que as regras internas incentivem a superação dos conflitos e tensões, antes de aplicar quaisquer sanções disciplinares, deve-se utilizar do máximo de recursos pedagógicos.

Pontes (2007) explana o conceito de que o espaço escolar deve ser preservado para formação do cidadão para o futuro, deve ser um ambiente que proporcione segurança, uma boa convivência e bem estruturado, para que as metas, objetivos e sonhos se tornem realidade.

Por se tratar de uma questão complexa, profunda e com diversos enfoques, é um desafio abordar sobre a mudança organizacional. Capobiango et al. (2013), considera que cabe ao gestor um olhar amplo sobre os aspectos que contribuem com tais mudanças organizacionais. O que provoca a mudança dentro das organizações são as pessoas, que devem levar em consideração aspectos estratégicos, procedimentais, tecnológicos e desenvolver uma mudança de relações, do indivíduo com a organização, dele com seus colegas, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

Mesmo em tempos difíceis, a fim de obter melhores resultados, as instituições escolares têm feito um grande esforço para inserir novos modelos de gestão. Conforme Lück (2009), a gestão escolar é destinada a avaliar os processos necessários para promoção da aprendizagem através de planejamento, organização, orientação, liderança, mediação, coordenação e monitoramento das ações educacionais e (Barros, et al. 2017) ressalta que a gestão democrática dentro da escola pode ajudar na mudança de paradigma e melhorar a eficiência do serviço prestado à comunidade.

Souza e Ribeiro (2017), destacam a necessidade de que parta da administração a prática de novas ideias no aspecto escolar, para que se permita o cumprimento de regulamentos e dos aspectos sociais quanto a melhoria da educação brasileira, mesmo que diante de constantes e rápidas modificações e mesmo sendo uma instituição que apresente tendências mais conservadoras.

Os autores afirmam que de acordo com o modelo de gestão educacional, como dinâmica e criatividade, iniciativa, cooperação, motivação e capacidade interpretativa dos problemas, os resultados às necessidades educacionais se darão nos seguintes aspectos: redução de custos, melhorias na qualidade dos serviços prestados, iniciativa aos modelos de avaliação de desempenho, entre outras.

Todos os segmentos que compõem o processo educativo devem com o apoio da

gestão democrática participar das definições decisivas e do processo avaliativo de suas ações. E como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralismo. (ARAÚJO, 2000).

A LDB descreve como uma das condições para o estabelecimento da gestão democrática, que é necessário que os sistemas de ensino assegurem:

às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, art. 15).

A transparência que é um dos elementos fundamentais da gestão democrática está profundamente ligada à ideia de escola como espaço público. Como um dos elementos constitutivos da gestão democrática:

a transparência afirma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (ARAÚJO, 2000, p. 155).

Segundo Gracindo (2009), as exigências da gestão democrática indicam a necessidade de participação dos segmentos da escola e da comunidade nas decisões que afetam o processo escolar; autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal; a aceitação das diferenças que marcam os sujeitos envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola.

Devido a necessidade de compreender as oportunidades e fragilidades sobre a gestão escolar, visando apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia gestora e afim de verificar os desafios enfrentados pela gestão e como o estilo de liderança pode influenciar a prática pedagógica e educacional, o presente estudo adotou como estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados artigos científicos, bem como livros sobre o assunto. Os artigos científicos, foram obtidos através da base de dados Google Acadêmico, Scielo, a qual, segundo Puccini et. al. (2015), tem se projetado como um dos principais portais de pesquisa, uma vez que o resgate de artigos científicos é feito por toda a internet, teoricamente sem limites, além de ser simples e prático.

Procedeu-se à leitura crítica de todo o material teórico obtido, a fim de ampliar o conhecimento acerca do tema em questão.

Peres (2020), destaca que os desafios deixados pela pandemia refletiram intensamente na vida dos profissionais de educação, que precisaram desenvolver uma nova dinâmica de ensino e aprendizagem, agregado aos inúmeros desafios já existentes na educação, ainda passaram a conviver com mais estes, levando à questionamentos quanto as reais possibilidades e eficácia do processo educacional desta nova realidade,

que exigiu e exige de certa forma, a inovação das competências profissionais.

Com a necessidade da gestão democrática e participativa utilizar novas estratégias para resolução de problemas de forma cada vez mais eficaz, Paiva (2016) reforça a importância de se estabelecer metas pedagógicas que devam ser conquistadas por toda a equipe gestora, pois são ações direcionadas que podem não somente trazer melhorias educacionais, como fortalecer e solidificar as relações interpessoais e levando em consideração o cenário pandêmico, Luck (2010), reforça que as ações e tomadas de decisões de uma gestão democrática contribui para que todos os envolvidos no processo educacional, se sintam ativos nos projetos pedagógicos.

Segundo Peres (2020), além do desafio da gestão em obter melhorias nos índices educacionais, existe a necessidade de uma liderança eficaz e eficiente que apesar das diversidades, precisa manter a credibilidade dos processos de ensino e aprendizagem, agregando valores essenciais que façam a diferença na forma individual e coletiva, criar ambientes cooperativos, de autodesenvolvimento, respeito e senso de pertencimento e estar atenta para que as metas e objetivos da instituição não sejam esquecidos.

Mediante aos diversos desafios pedagógicos e administrativos que não faltam para gestão escolar, a autora reforça a necessidade de desenvolver novas competências, interações e novos conhecimentos, ações que permitam uma nova configuração interna para um pensar inovador.

Se tratando de novas competências, uma delas seria a reflexão sobre a prática docente, que segundo Schon (2000), a constante reflexão auxilia o docente a reestruturar e encontrar novos sentidos para a sua prática, o que Alarcão (2003) reforça, pois o docente deve refletir criticamente sobre suas próprias ações buscando constantemente propor adequações e transformações, que se resultam em melhorias educacionais.

Se tratando da necessidade de ressignificação, Peres (2020) relata que a pandemia ocasionou a necessidade de reconsiderar os modelos atuais de ensino, as estruturas das escolas, as práticas de gestão, a obtenção de estratégias motivacionais e processo de ensino e aprendizagem.

## **GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER DEMOCRÁTICO**

A gestão escolar, numa visão democrática, segundo Passarelli (2009), tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas. Portanto, trata-se de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local, descentralizando os processos de decisão, dividindo responsabilidades e não apenas

como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Nessa visão, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa e burocrática. Esses processos procuram estimular a participação e o envolvimento de diferentes pessoas com habilidades específicas nos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade “que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (LDB, nº. 9.394/96, art. 1º).

À medida que as comunidades escolares (entende-se por comunidade escolar todos os alunos matriculados, pais de alunos, professores e demais funcionários da escola e comunidade) vão crescendo e influenciando a vida escolar, há uma necessidade de descentralização da figura do diretor, pois um número grande de pessoas direta ou indiretamente influenciam na vida da escola, trazendo consigo seus conflitos, suas expectativas, suas angústias.

Nessa nova perspectiva de uma gestão democrática, o diretor junto com sua comunidade escolar, busca resolver os problemas da escola com o baixo rendimento, violência, evasão, estrutura física do prédio, melhorando conseqüentemente o que é mais importante em todo o processo educativo que é a qualidade de ensino. Dessa forma a escola deixa de ser apenas um ambiente cheio de regras e problemas, tornando-se um lugar de respeito, conhecimento e crescimento cognitivo. De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

De acordo com Passarelli (2009), a função do diretor vai além do gerenciamento administrativo e burocrático. Ele se importa com as pessoas e as coloca em primeiro lugar nos seus atendimentos. Ele se preocupa com seu bem-estar, buscando seu crescimento e desenvolvimento. Ele faz com que cada uma se sinta parte do processo estimulando sua criatividade e desenvolvimento. As pessoas se sentem parte da escola e com isso elas farão o seu melhor visando o crescimento da escola e das pessoas. E essa proposta exige uma direção mais aberta para uma gestão compartilhada, pois o diretor não pode decidir nada sozinho.

Ainda em conformidade com Passarelli (2009), no mundo atual e globalizado em

que vivemos, não há mais lugar a diretores autoritários onde o poder centraliza-se em apenas uma pessoa. Cada vez mais há necessidade do trabalho em equipe tendo a visão de outras pessoas no processo, melhorando assim a qualidade do serviço prestado sendo fundamental para a valorização da educação.

Não há avanço, atualização e aperfeiçoamento sem que ocorra aprendizagem. É fácil mudar nas aparências, nas esferas burocráticas. Precisa-se considerar que verdadeiras mudanças devem incorporar práticas realmente refletidas, discutidas, fundamentadas e desenvolvidas coletivamente.

Segundo Eynng (2007, p. 69), “Um dos setores mais resistentes à mudança, infelizmente, é o educativo, em que as mudanças ocorrem muito lentamente ou muito superficialmente”. Dentre as fontes de resistência a mudanças por parte dos professores e que tem como consequência dificuldades de aprendizagem, o autor cita o uso de referencial teórico ultrapassado, a dificuldade do trabalho participativo e a ausência de reflexão sobre a prática.

Para que a escola e os profissionais que a compõem adotem, construam, desenvolvam e avaliem coletivamente projetos pedagógicos próprios e inovadores é necessário que haja “a capacidade de aprender na ação que realizam”. (EYNG, 2007, p. 66).

Sendo assim, pode-se afirmar que o gestor escolar deve procurar pautar sua atuação na democracia, visto ser ele o maior responsável pelo processo de formação e de ensino aprendizagem desenvolvido no dia a dia na escola, sendo sua ação fundamental não somente no contexto pedagógico, mas também no setor administrativo e financeiro, já que, Paro (1995) ressalta que o diretor é, sem dúvida, autoridade máxima na escola e o responsável último por ela.

Além de um processo de gestão democrática, a qualidade da educação depende também de um planejamento participativo e de um projeto político pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola. O principal objetivo de uma gestão democrática é mudar as relações de trabalho e, para que isso possa de fato acontecer, torna-se necessário redefinir o conceito de educação, através de um planejamento pedagógico consistente voltado ao ensinar e ao aprender.

## **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O Projeto Político Pedagógico é um documento que revela a identidade de uma escola pois ela definiu de forma resumida o que se vai ensinar e o que se vai aprender, ou seja, tem como objetivo principal o processo ensino-aprendizagem. Um dos aspectos mais importantes do projeto político pedagógico segundo Pimenta (1995), é a participação e

reflexão coletiva que permite uma leitura da escola, seu papel na produção e transformação dessa sociedade.

Segundo Paro (2000, p. 152), para ter um projeto político pedagógico eficiente, é necessário que o gestor escolar valorize as mais diferentes camadas da população, envolvendo nos debates, todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, pais, funcionários, comunidade, para que possam fazer as mudanças necessárias para ter uma educação de qualidade. Para tanto, é necessário a construção de um projeto político pedagógico baseado nos princípios de uma gestão democrática e envolvente.

De acordo com Veiga (2008), o planejamento, elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é a principal competência das escolas, devendo, portanto, a gestão realizar ações buscando alcançar esse objetivo. O PPP é a bússola da escola, define os caminhos e objetivos que a escola e todos que dela fazem parte devem trilhar, buscando realizar seus objetivos, deve estar embasado em princípios que norteiam a escola democrática, pública e gratuita, dando identidade à instituição escolar.

Todas as atividades desenvolvidas pelos sistemas de ensino aspiram ao avanço dos indicadores na avaliação escolar e a contribuição da comunidade escolar (pais, alunos, professores, diretores, coordenadores, ex-alunos). Portanto, a gestão democrática pode ser considerada como sendo princípios de integração da escola a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões.

Em acordo com Veiga (1991), os princípios do PPP são: igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade/autonomia e valorização do magistério. Esses possuem um caráter permanente e fundamentado nas ações pedagógicas. Ainda segunda a autora, a importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo pensado, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, na ação-reflexão-ação, no real, no concreto.

Assim, Veiga (1991) aponta para a construção do PPP em uma perspectiva democrática, na qual todos os sujeitos da escola participem da sua construção e efetivação. Nesse sentido, cabe aos gestores e coordenadores pedagógicos a efetivação de ações que visam a efetivar a participação dessas pessoas na escola, bem como promovendo medidas dentro da escola para estimular alunos, funcionários, docentes e firmar um compromisso com a gestão escolar democrática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na conclusão deste trabalho educativo, verificou-se a necessidade de todos os

envolvidos no processo ensino-aprendizagem, estarem ativamente atuantes na gestão escolar. Somente se operará mudança significativa na escola ou na gestão escolar, a partir da conscientização de que a democracia é uma forma de vida, um estilo de agir eticamente.

O gestor deve objetivar com a participação de todos, um despertar ao respeito mútuo, que é uma condição necessária para o convívio social democrático. Pode-se concluir que a gestão democrática se faz no exercício da cidadania. Nesse contexto, a escola é um lugar excelente para se promover o crescimento moral e reconhecer a existência do outro que ocupa um espaço e têm direitos e deveres, aceitando a diversidade de perspectivas tanto individuais como de grupo, compreendendo o outro, se colocando em seu lugar e fazendo relação do seu ponto de vista com o do próximo.

É necessário dar um novo significado no papel da gestão administrativa escolar atual, visando formar cidadãos participativos nos destinos da sociedade em que vive. A educação é esse meio de transformação pois através dela, podemos interagir com a sociedade, transformando-a para melhor. A gestão democrática e participativa da escola é uma contribuição indispensável nessa construção, pois propõe compromissos e envolvimento dos diretores, pedagogos, docentes, funcionários e pais dos alunos, coletivamente organizados na busca de soluções para superação dos problemas existentes no espaço escolar.

Desse modo, a gestão democrática só se efetivará na educação escolar por meio da mudança de mentalidade daqueles que dela fazem parte, aprimorando as relações interpessoais vinculadas ao planejamento e organização pedagógica e administrativa da escola. O individualizado da gestão democrática é a plena participação dos atores da escola mediante ações a serem alcançadas, superadoras de ações individualistas. Portanto, a busca de uma gestão democrática da educação deve ser objetivo de todos, visando formar o cidadão crítico e transformador da realidade em que vive.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva. São Paulo: Cortez, 2003. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/4261> . Acesso em 20 jun.2022.

ARAÚJO, A. C. de. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

BARROS; C. N. V.; MOURA; J. S. de; BRANDÃO; N. L. M.; ALEXANDRE, L. A. C. A Influência da Reforma Gerencial sobre a Cultura Organizacional no Âmbito da Gestão Escolar. *Id on Line Rev. Psic.* V.11, N. 37. 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/809/1165> Acesso em: 19 jun 2022. 10h45.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) . Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Constituição, 1988. Constituição Federal. São Paulo: Lex, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88\\_EC85.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88_EC85.pdf) . Acesso em: 19/06/2022.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação.

RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

Disponível em: [file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/19144-Texto%20do%20artigo-69220-1-10-20110321%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/19144-Texto%20do%20artigo-69220-1-10-20110321%20(2).pdf) . Acesso em: 19/06/2022.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

Disponível em: <file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/62000-Article%20Text-80492-1-10-20130917.pdf> Acesso em: 19 jun. 2022.

EYNG, M. A. Currículo Escolar. Curitiba: Ibpex, 2007.

GADOTTI, M. Escola cidadã. São Paulo: Cortez, 1992.

GRACINDO; R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática. Exigências, práticas, perfil e formação. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107/296> Acesso em: 19 jun. 2022.

LUCK, H. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf) . Acesso em: 19 jun 2022.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PAIVA, F. J. de. Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

PARO, V. H. Administração Escolar. São Paulo, Ed. Cortez, 1996.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE, V.11 N. 1 p. 20-31, jan-jun/2020.

PIMENTA, S. G. O estágio na formação de professores: Unidade entre teoria e prática? INEP/ Relatos de pesquisa- Série documental; nº25, maio/1995.

PONTES, R. N.; CRUZ, C. R. R; MELO, S. M. Relações Sociais e Violências nas Escolas. Belém: UNAMA, 2007.

PUCCINI, L. R. S. et al. Comparativo entre as Bases de Dados PubMed, SciELO e Google Acadêmico com o Foco na Temática Educação Médica. Cadernos Unifoa, Volta Redonda, ed. 28, p. 75-82, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/301> . Acesso em 20 jun. 2022.

SCHÖN, D. A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ARMED, 2000

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. de S. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências às incorporações para exercício da função. Espaço do Currículo, v.10, n.1, p. 106-122, janeiro a abril de 2017. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/rec.v10i1.33386/32682> . Acesso em: 19 jun. 2022.

VEIGA, I. P. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, I. P. A. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). Escola Fundamental: currículo e ensino. Campinas, SP: Papirus, 1991.

PASSARELLI, M.A.M. O Gestor e seus desafios na construção da escola democrática (2009). Disponível em: <http://www.revistaintellectus.com.br/artigos/7.77.pdf>. Acesso em 19 jun. 2022.

# A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

**Isnary Aparecida Araújo da Silva**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**Taís Regina Stein de Oliveira**

Mestranda em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

**RESUMO:** A gestão democrática ocupa um lugar de destaque nas discussões referentes a educação. Os princípios democráticos estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN n. 9394/96), são oriundos de uma história de lutas sociais visando a ampliação dos direitos, a participação, corresponsabilização e a ideia de igualdade. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo discutir o conceito de gestão democrática, problematizando sua relação com a qualidade de ensino. Trata-se de um estudo bibliográfico que tomou como corpus de análise documentos oficiais, as obras de Libâneo (2018), Paro (1987), entre outros. Os resultados apontam que a gestão democrática, participativa e inclusiva, na qual há uma corresponsabilização pelas ações e decisões da instituição, torna-se um fator de grande relevância para a melhoria da qualidade do ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática; Qualidade do Ensino; Educação Básica.

## INTRODUÇÃO

A educação escolar possui a tarefa de promover nos indivíduos a apropriação dos saberes, procedimentos, atitudes e valores por meio da ação mediadora dos professores e da escola como um todo (LIBÂNEO, 2018, p. 115). De acordo com Paro (2008, p. 128): “a educação consiste, pois, na mediação pela qual se processa a formação integral do homem em sua dimensão histórica”. Sendo assim, a escola apresenta função social e pedagógica:

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais, e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. (LIBÂNEO, 2018, p. 115).

Nesse viés, para que a escola consiga realmente cumprir sua função é necessário que supere suas formas conservadoras de organização e gestão, esforçando-se para estimular a participação dentro da escola.

A atual configuração da administração escolar se mantém presa a paradigmas, sendo necessário a reformulação da organização escolar, “que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico”. (PARO, 2010, p. 777). Assim, conforme Paro (2010, p. 777) a superação da atual escola básica precisa ter como horizonte uma administração que contemple “sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política”.

Sendo assim, este estudo tem por objetivo discutir o conceito de gestão democrática e problematizar sua relação com a qualidade de ensino. Trata-se de um estudo bibliográfico que tomou como corpus de análise as obras de Libâneo (2018), Paro (1987, 2008, 2010).

## **METODOLOGIA**

Com o objetivo de discutir o conceito de gestão democrática e problematizar sua relação com a qualidade do ensino, adotou-se como delineamento metodológico a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1978, p. 50) aqueous pH, and intraocular tension were noted in 20 albino rabbits before and after administration of Vitamin C in oral dosage of 7.5 gm/kg/day (in 4 equal divided doses for one week: “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Com isto pode-se obter conhecimentos a fim de se compreender melhor os conceitos estudados.

Fez-se um levantamento bibliográfico de documentos oficiais que tratam da gestão democrática e das obras de Libâneo (2018), Paro (1987, 2008, 2010), entre outros. Os dados foram organizados e analisados, servindo os seguintes objetivos, conforme Gil (1978): (i) identificar as informações e os dados constantes dos materiais; (ii) estabelecer relações entre essas informações e dados e o problema proposto, e; (iii) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores. (GIL, 1978, p. 74). Assim, o texto que segue foi organizado por meio do tópico “Gestão democrática e a qualidade do ensino”.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO**

A educação tem sido muito criticada, pois apesar do avanço em relação a democratização e acesso dos sujeitos, permanece o desafio de propiciar um ensino de qualidade para todos. Na tentativa de mudança desse quadro, as políticas públicas se utilizam de diversas estratégias, dentre elas os dados de avaliações externas como IDEB e PISA.

No bojo de uma tendência internacional, que confere centralidade à avaliação

em larga escala por meio de testes padronizados, em 2007, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), sob a justificativa de avaliar a evolução da qualidade da educação no Brasil. Dessa forma, o rendimento escolar dos alunos passou a ser avaliado por meio do desempenho discente em exames padronizados, realizados por estudantes do 5º e do 9º ano do ensino fundamental (Prova Brasil), e os da 3ª série do ensino médio (JÚNIOR e REIS, 2017, p. 447).

No entanto, esta política descaracteriza os sujeitos, sua história e não considera sua realidade nos processos de qualidade de aprendizagem. Esta pouca autonomia, acarreta um processo pouco reflexivo e participativo dos sujeitos. Com isto, a escola passa a ser uma instituição receptora, não produtora e transformadora de uma prática cultural.

Em oposição a este ideário de padronização de qualidade, a partir do viés externo, autores vêm se debruçando em analisar a escola e seus processos pedagógicos por meio de um olhar menos sistêmico, levando em consideração a unidade, a comunidade e a participação de cada membro. Com isto:

pensar a escola a partir da própria escola é recolocar seus atores em situação de protagonismo, assumir sua condição cidadã de posicionamento no processo decisório que afeta a vida da instituição, dar-lhes fala governante sobre seus processos e contextos. (CAMPINAS, 2009, p. 04).

Nesse sentido, a gestão democrática tem papel relevante na construção de uma escola pública de qualidade. Sendo assim, Iijima, (2013) declara que para que haja mudanças na educação é necessário o engajamento de todos os atores envolvidos no processo educativo, nas políticas públicas, investimentos em infraestrutura, recursos humanos e na logística. A autora ainda declara que a gestão democrática tão almejada será praticada com maior efetividade a partir do momento em que todos os envolvidos tiverem clareza da necessidade de participação, reflexão, argumentação e pressão como fortalecimento do direito à educação de qualidade.

De acordo com Paro (1987) os sujeitos tendem a considerar utópica a proposta de gestão democrática da escola pública no tocante à participação dos pais, educadores, alunos e funcionários. Entretanto, para o autor, a utopia revela o lugar que não existe, mas pode vir a existir, pois se coloca como algo desejável, de valor. Ele pontua também, para tanto, é necessário a tomada de consciência das condições concretas que podem viabilizar um projeto de democratização da gestão escolar.

Ainda, Paro (1987) declara que é preciso que o gestor escolar aprofunde suas reflexões de modo a permitir que se distribua a autoridade entre os vários setores da escola, compartilhando as responsabilidades pelo processo educativo.

Os autores Augusta e Oliveira (2005) afirmam que a gestão escolar tem como primícia a participação de todos, mas tem na figura do diretor o grande articulador que envolve toda

a equipe visando uma melhor qualidade do ensino. Ainda, afirmam que seu papel é muito mais do que apenas burocrático, mas também político e pedagógico, principalmente no que tange à busca por uma escola mais inclusiva. É ele quem concretizará o compartilhamento de responsabilidades e compromissos coletivos em prol de objetivos comuns.

Libâneo (2018) destaca a importância da participação da comunidade na escola possibilitando que ela conheça e avalie os serviços oferecidos, podendo intervir sobre sua organização. O autor afirma que as duas formas mais conhecidas de participação da comunidade na escola são os Conselhos de Classe e os Conselhos de Escola.

De acordo com Libâneo (2018), a participação significa que os profissionais da educação e a comunidade atuem na gestão da escola. Ademais, o autor afirma que há dois sentidos de participação articulados entre si. O primeiro é a participação como meio de conquista da autonomia da escola, constituindo-se como prática formativa, como elemento metodológico, curricular e pedagógico, bem como confere o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. O segundo é a participação como processo organizacional em que os profissionais e comunidade escolar compartilham em certos processos tomada de decisão.

Assim, conforme declara Libâneo (2018): a escola é um local de compartilhamento de valores, conhecimentos, desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas, como também é lugar de participação na vida social, econômica e cultural. Vinha, Nunes e Moro (2019) corroboram com o pensamento de Libâneo ao colocarem que:

A capacidade dialógica, a participação ativa nas escolhas e deliberações, considerando o outro como constituinte de si mesmo e levando em conta as diferentes perspectivas e pontos de vista, têm decorrências diretas na vida social, coletiva e são imprescindíveis para a convivência democrática no ambiente escolar e fora dele. É, portanto, nessa dimensão de valor, que a convivência democrática se constitui como o exercício e vivência dialógica na dinâmica cooperativa entre os sujeitos no interior da escola (VINHA, NUNES E MORO, 2019, p. 137).

Libâneo (2018) propõe os seguintes princípios com base na concepção de gestão democrática-participativa: autonomia das escolas e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

A autonomia das escolas e da comunidade educativa significa que a escola possui o poder de decidir sobre seus objetivos e formas de organização, manter-se relativamente

independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros, traçar seu próprio caminho envolvendo toda a comunidade escolar (professores, funcionários, pais etc.), que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição.

Ainda para Libâneo (2018) essa autonomia é relativa. Isso porque, as escolas públicas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas. Assim, a escola deve permear essas duas vertentes, a autonomia na gestão da organização escolar conforme suas especificidades e se adequar às diretrizes que recebe dos níveis superiores do ensino.

No entanto, essa articulação nem sempre acontece de forma tranquila, pois o sistema pode estar mal gerido, bem como o poder público pode se atribuir a autonomia das escolas para se isentar de suas responsabilidades. Por outro lado, pode acontecer das escolas se submeterem mecanicamente às diretrizes dos órgãos superiores, desconsiderando suas particularidades. Considerando toda essa complexidade, afirma Libâneo:

Por isso mesmo, a autonomia precisa ser gerida, implicando uma corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade - a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativas. (LIBÂNEO, 2018, p. 115).

A relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar é o princípio que rege o exercício responsável e compartilhado da gestão e da responsabilidade individual e coletiva de cada membro da equipe escolar. Sob a supervisão e responsabilidade do diretor a equipe formula o seu Projeto Político Pedagógico, toma decisões a partir das discussões com a comunidade escolar, cria o plano de ação no qual irá trabalhar durante determinado período, para então, o gestor coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar as atribuições específicas para seus membros.

Sendo assim, segundo Libâneo (2018), a gestão democrática não pode ficar restrita às formas externas de participação, como eleições, assembleias e reuniões, ela precisa estar a serviço dos objetivos de ensino a fim de alcançar a qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. Ainda, o autor faz uma ressalva: a prática participativa não está livre de sujeitar-se a manipulação e ao controle do comportamento das pessoas, pois essas podem estar sendo induzidas a ter a sensação de que estão participando, mas na verdade estão sendo manipuladas por interesses de terceiros como: grupos partidários, interesses pessoais etc.

Em relação ao envolvimento da comunidade no processo escolar, a escola deve promover vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, ou seja, com os pais, entidades e organizações paralelas à escola. Primordialmente, os pais e os outros representantes precisam participar do Conselho de Escola e da Associação de Pais e

Mestres para auxiliar na construção do Projeto Político Pedagógico, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Também, é necessário o envolvimento da comunidade em outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil, como em organizações de bairro, movimentos sociais etc., para assim contribuir com a fiscalização sobre a execução da política educacional.

Segundo Augusta e Oliveira (2005), a gestão democrática participativa pode ser exercida de forma a incluir o entorno comunitário no qual a escola está inserida e redes de apoio por meio de parcerias comunitárias externas como de unidades básica de saúde e outros estabelecimentos.

À luz de Augusta e Oliveira (2005) um dos instrumentos que propiciam a organicidade à escola é o Projeto Político Pedagógico, pois é por meio dele que as reflexões, ações e decisões deverão ser registradas, com a participação efetiva da comunidade escolar. É através desse documento que serão traçados os compromissos políticos e pedagógicos da comunidade escolar, derivados de uma reflexão/avaliação a partir da realidade da escola e de seus problemas, para que depois possa ser discutido pela comunidade e se buscar alternativas.

O planejamento das tarefas é um ato necessário, pois estrutura e coordena os objetivos, as estratégias, as ações, as formas de controle e avaliação, bem como direciona os recursos disponíveis. Nesse aspecto, o plano de ação da escola é um documento fundamental, necessitando ser discutido e analisado por toda a equipe escolar para que se torne um instrumento unificador das atividades escolares.

Ademais, a escola precisa valorizar a formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar. Isso porque “a concepção democrática - participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica” (LIBÂNEO, 2018, p. 121). Sendo assim, a escola é um espaço formativo onde todos aprendem e deve ser um local para os professores desenvolverem sua profissionalidade. Portanto, a gestão e o trabalho escolar requerem de toda equipe escolar uma formação contínua.

A gestão precisa buscar informações a respeito dos problemas existentes na escola. Para isso, precisa coletar dados e informações reais, realizando uma análise global dos problemas a fim de identificar suas causas e aspectos fundamentais, ou seja, analisar os seus problemas em seus múltiplos aspectos. Isso implica a verificação da qualidade das aulas, o cumprimento do programa, os resultados do trabalho que a equipe propôs atingir, a adequação dos procedimentos didáticos etc.

O conjunto das ações e a organização do trabalho da escola está voltado para as ações pedagógico-didáticas. O controle sobre esse processo educativo implica na

avaliação mútua entre direção, professores e comunidade.

Libâneo (2018, p. 121) aponta a importância das relações interpessoais na qualidade do trabalho dos professores, a valorização da experiência individual e do clima amistoso de trabalho. Para o autor, a escola precisa investir na mudança das relações autoritárias e focar em relações baseadas na dialogicidade e no consenso, baseadas em relações de respeito e tato humano, privilegiando relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola enquanto instituição social permite vislumbrar a construção da sociedade almejada, neste sentido exercer práticas de gestão democrática e participativa permitem aos diferentes atores experienciarem vivências que colaboram para uma sociedade justa, equitativa e democrática.

Se faz importante destacar que ainda que haja contradições e desafios de diferentes naturezas para esta vivência, é preciso se pensar em um trabalho coletivo, diário que não tem por objetivo os resultados a curto prazo, mas sim a construção a médio prazo, do sentimento de pertencimento e responsabilidade para com a própria escola e seu entorno.

Para tanto, segundo Augusta e Oliveira (2005) é fundamental reforçar a ideia da gestão democrática, participativa e inclusiva, que funcione de forma conjunta e coletiva. Dessa forma, todo esse processo deve estar sintetizado no Projeto Político Pedagógico, estabelecendo as diretrizes e apontando os caminhos, onde todos são corresponsáveis pelas ações que objetivam a melhora da escola. Essa mudança no papel desempenhado pelo diretor, não o exige de ser o articulador político e pedagógico, aquele capaz de descentralizar o poder, engajar a equipe, sendo também a figura capaz de tomar as decisões necessárias quando não há a possibilidade de consultar a comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTA, A.; OLIVEIRA, S. **Gestão Democrática e Participativa: em busca da ação coletiva**. p. 1–11, 2005.

CAMPINAS. **A avaliação como instância mediadora da qualidade da escola pública**/ Prefeitura Municipal de Campinas, Secretaria Municipal de Educação, Departamento Pedagógico. Campinas, SP: Prefeitura Municipal de Campinas-SP 2009 Disponível em: [https://educa.campinas.sp.gov.br/sites/educa.campinas.sp.gov.br/files/2021-11/Livro\\_Avaliação\\_como\\_instância\\_mediadora\\_da\\_qualidade\\_da\\_escola\\_pública\\_v1.pdf](https://educa.campinas.sp.gov.br/sites/educa.campinas.sp.gov.br/files/2021-11/Livro_Avaliação_como_instância_mediadora_da_qualidade_da_escola_pública_v1.pdf) Acessado em: 20 de junho de 2022

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1978. v. 10

IIJIMA, R. N. **Os desafios da Escola Pública Paranaense na perspectiva da escola pública do Professor PDE**. [s.l.: s.n.]. v. 2

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. 6. ed. são Paulo: Heccus, 2018.

PARO, V. **A utopia da gestão escolar democrática** *Cadernos de Pesquisa*, 1987.

PARO, V. H. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, p. 127–133, 2008.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: Reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763–778, 2010.

VINHA, T.; NUNES, C. A. A.; MORO, A. CONTEMPORANEIDADE E A CONVIVÊNCIA DEMOCRÁTICA NA ESCOLA. **Schème**: Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas, [S.L.], v. 11, p. 123-158, 30 abr. 2019. Faculdade de Filosofia e Ciências. <http://dx.doi.org/10.36311/1984-1655.2019.v11esp.06.p123>.

**BRENDA RAFAELLY GUTIERREZ SCHINDLER** - Mestranda em Educação pelo UNASP-EC na área de Formação de Professores, Currículo e Práticas Inovadoras. Especialista em Neuropsicopedagogia e em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Realizou seus estudos de mestrado na área de formação docente sob a perspectiva da diversidade étnica, cultural e geográfica, no Centro Universitário Adventista de São Paulo, campus Engenheiro Coelho. Exerceu na Educação Básica as funções de Professora dos Anos Iniciais e Coordenadora Pedagógica. No Magistério foi professora Orientadora de Estágio. Atualmente exerce a função de docente no quadro estatutário dos servidores municipais de Araquari – SC, como professora da Educação Infantil. Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisa em Educação e Diversidade Étnica (GPEDE), do Centro Universitário Adventista de São Paulo, campus Engenheiro Coelho (UNASP-EC).

**CARLOS ALEXANDRE HEES** - Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Realizou estudos de Pós doutoramento na Universidade Coimbra. Bacharel (2003) e Mestre (2009) em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Bacharel em Engenharia Agrônoma pela Universidade de São Paulo - ESALQ - USP (1992). Advogado com inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB-SP). É professor titular do Curso de Direito do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) e coordenador do Grupo de Pesquisa GEDCOMP, pelo Curso de Direito do UNASP SP.

**CARLOS CÉSAR FIGUEIREDO JUNIOR** - Mestre em Educação na área de gestão educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo, graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo. Trabalha na área de Gestão Escolar desde 2008, atualmente Diretor Escolar do Colégio Adventista de Uberlândia-MG. Pesquisador (a) vinculada ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

**EDISON NELSON SOPPER JR** - Mestre em Educação pelo UNASP na área da Aprendizagem do Áudio pelos estudantes de Comunicação. Especialista em Docência Universitária pelo UNASP. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Formado em Engenharia de Gravação e Produção Musical pelo The Recording Workshop, OH, EUA, atua no mercado de Produção Fonográfica independente brasileiro desde 1998. É professor do UNASP para as disciplinas relacionadas ao áudio dentro dos cursos de Comunicação Social e Jornalismo desde 2014. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Educação e Tecnologia (EDeTEC).

**GABRIEL OTTE BERNARDO** - Graduado em História (Licenciatura) pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP-EC, (2018); Graduado em Pedagogia (Licenciatura) pelo Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson” - UNAR, (2020); Pós-graduado em Filosofia e Autoconhecimento (*Lato-sensu*), pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS, (2021); Aluno Regular do programa de Mestrado profissional em educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP-EC, (Turma de 2020). Ex-participante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (Pibid: 2016-2018). Professor das cadeiras de Ensino Religioso, Filosofia, Sociologia, História, Projeto de Vida e Debates Contemporâneos do Colégio Adventista de Campinas-SP - CAC, (2021-atualmente). Pesquisador vinculado ao Grupo de Estudos sobre Filosofia e História da Educação (AGOGE).

**GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ** - Doutora em Geografia Humana pela UFSC. Atualmente exerce a função de Docente Titular do Mestrado Profissional em Educação, é Professora nos cursos de graduação do UNASP. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Educação e Diversidade Étnica (GPEDE). Realiza pesquisa na área de diversidade étnica e Cultural, como também, na área de Ensino de Geografia e em Geografia das Religiões.

**GIBALDO DA VEIGA** - Mestrando em Educação no Curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo - campus Engenheiro Coelho, pós- Graduado em Administração Escolar pela Faculdade Spei, MBA em Gestão Educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus Engenheiro Coelho, graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus São Paulo. Atua na Educação Adventista desde 1991 na função de Diretor Escolar.

**HEBER CERIBELLI** - Desenvolve estudos de MBE em Liderança Executiva na Andrews University, Mestrando em Educação pelo UNASP-EC, Possui MBA em Gestão de Pessoas por Competências, MBA em Liderança Missional, MBA em Formação em Ministérios e MBA em Gestão de Competências Educacionais, possui pós-graduação em Gestão Educacional, em Metodologias Ativas, em Tecnologias Educacionais e em Tecnologias Educacionais e Novas Metodologias, é graduado em História, Pedagogia, Geografia e Letras. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Educação e Tecnologia (EDeTEC). Atua na Educação Adventista desde 2001. Desde então, ocupou as funções de professor, coordenador pedagógico, vice-diretor, diretor escolar e desde 2018 atua como Diretor da Educação Adventista na Associação Paulista Central.

**ISNARY APARECIDA ARAÚJO DA SILVA** - Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas pedagógicas inclusivas no Ensino Regular. Possui especialização em Psicopedagogia pelo Centro Universitário Internacional (2004-2005). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Campinas /ÚNICAMP (1999-2003). Atuou como professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental na Rede Municipal de Campinas (2000-2021). Desde abril de 2021 exerce o cargo de professora de educação especial no mesmo município.

**JIANE RIBEIRO TORMES** - Mestre em Educação na área de formação de professores, currículo e práticas inovadoras, especialista em Gestão Educacional e graduada em Pedagogia pelo UNASP - EC. Exerceu na Educação Básica as funções de Gestora Escolar, Coordenadora Pedagógica e Orientadora Educacional. Trabalhou como voluntária em Guiné-Bissau no continente Africano, exercendo a função de Gestora das unidades de ensino da Rede Adventista do país, bem como criando e gerindo núcleos de alfabetização, empreendedorismo e liderança para mulheres e jovens guinenses. Atualmente exerce a função de Supervisora Pedagógica de 7 unidades escolares da Rede Adventista de Ensino, na região Sudoeste do estado de São Paulo.

**JUSSARA SIMÕES DE CARVALHO** - Mestranda em Educação no curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo campus Engenheiro Coelho e graduada em Musicoterapia pela Faculdade de Artes do Paraná. Atuação Profissional: Educadora musical com ambientação em musicoterapia educacional e musicalização infantil em escolas particulares, atualmente dedicada a pesquisa sobre diversidade cultural. Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

**LUCIANE WEBER BAIA HEES** - Doutora em Psicologia da Educação na PUC SP na área de Formação de Professores. Mestre em Educação na área de Gestão e Políticas Públicas, especialista em Supervisão Escolar e Docência Universitária. Realizou seus estudos de pós doutoramento na área de Gestão Educacional na Universidade de Aveiro / Portugal. Exerceu na Educação Básica as funções de Gestora Escolar, Coordenadora Pedagógica e Orientadora Educacional e no Ensino Superior atuou como Docente Titular e Coordenadora das Atividades de Estágios Supervisionados e Prática Profissional. Trabalhou no Núcleo de Aconselhamento Psicológico, e como Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Docência Universitária do Centro Universitário Adventista de São Paulo. Atualmente exerce a função de Docente Titular do Mestrado Profissional

em Educação, Professora dos Cursos de Licenciatura do UNASP e Docente Orientadora do Curso de Pedagogia no Programa de Residência Pedagógica/ CAPES. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

**LUIZA HELENA RODRIGUES ARANTES** - Mestranda do Mestrado Profissional em Educação no Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho. É licenciada em Letras – Português/Inglês e suas respectivas literaturas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho (2009). Desde 2013 exerce suas atividades profissionais como assistente administrativo educacional. Atualmente exerce a função de Assistente Educacional, com ênfase em gestão do ensino superior.

**MARIA DO CARMO MEIRELES DE DEUS** - Mestrado em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP (2021), Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas e desafios da coordenadora pedagógica da Educação Infantil. Possui especialização em pedagogia organizacional (2006). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí (2000). Atuou como professora da educação infantil e anos iniciais, diretora escolar e coordenadora pedagógica na rede da educação Adventista. Atualmente é coordenadora pedagógica no Colégio Adventista de Macaé.

**MARIA DE SOUZA OLIVEIRA** - Especialista em Competências de Gestão Educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus Engenheiro Coelho, graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Lusíada em Santos. Exerceu na Educação Básica as funções de Vice Diretora Escolar, Coordenadora Pedagógica, Orientadora Educacional e Professora para as turmas da Educação Infantil, Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio. Atualmente exerce a função de Gestora Escolar na Educação Básica.

**MARIANA MANI MOURA** - Mestre em Educação na área de formação de professores, currículo e práticas inovadoras; Graduada em Educação Física, Graduada em Pedagogia. Pós Graduação - Especialização “Lato Sensu”: Educação Especial, Gestão para o Sucesso Escolar, Gestão Pública Municipal, Gestão Escolar e Psicopedagogia Clínica e Institucional. Atuou e exerceu função na área da educação como: Professora, Diretora de Escola e Secretária de Educação (Dirigente Municipal). Atualmente professora especialista de educação física na educação básica.

**ODILON NERY COMODARO** - Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação no UNASP-EC. Graduação em Direito pela Faculdade de Direito

de Franca e Pós-Graduação em Ciências Penais pela Universidade Anhanguera. Ex-professor de Ciência Política e de Direito Civil no Centro Universitário do Norte Paulista (UNORP) – São José do Rio Preto/SP. Atuação Profissional: Promotor de Justiça do Ministério Público de São Paulo lotado na Promotoria de Justiça de Franca/SP. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

**SUELEN SENA DA CUNHA** - Mestranda em Educação no curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo - campus Engenheiro Coelho, especialista em Neuropsicopedagogia e graduada em Pedagogia. Exerceu na Educação Básica as funções de Coordenadora Pedagógica, Orientadora Educacional e docência no ensino fundamental. Atualmente exerce a função de Supervisora Pedagógica de 10 unidades escolares da Rede Adventista de Ensino, na região Central do estado de São Paulo.

**TAÍS REGINA STEIN DE OLIVEIRA** - Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas pedagógicas nos anos iniciais do ensino fundamental. Licenciada em Artes Visuais pela Universidade Metropolitana de Santos (2018-2019). Possui especialização em Psicopedagogia pela Universidade Metropolitana de Santos (2013-2014). Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Anchieta (2007-2011). Desde 2014 atua como professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental na rede municipal de Limeira. Atuou como professora do Serviço Social da Indústria-SESI (2016-2018) e do Colégio Adventista de Santos (2012-2013).

**THAÍS GONÇALVES SILVA** - Mestre em Educação na área de Formação de Professores, especialista em Docência Universitária e graduada em Licenciatura em História. Participou do programa CAPES/PIBID como pesquisadora e da Residência Pedagógica como voluntária enquanto atuava como professora universitária - Curso de Licenciatura em História na área de Educação. Atualmente é professora do Ensino Fundamental II e do Itinerário de Humanas no Novo Ensino Médio. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

**VIVIAN SIMÕES** - Mestranda em Educação pelo UNASP, pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Católica de Santos e graduada em Direito pela Universidade Santa Cecília. Desde 1995 atua na área da Educação e atualmente ocupa o cargo de gestora educacional na Escola e

Faculdade Fortec, em São Vicente/SP.

**WASHINGTON ALENCAR** - Especialista em Gestão de Pessoas e em Liderança e Liberdade Religiosa pelo UNASP-EC e graduado em Pedagogia pela mesma instituição. Foi diretor em escolas adventistas no estado de SP, e atualmente está como gestor de 16 unidades adventistas na região central da capital de São Paulo.

## A

Ações 2, 10, 11, 12, 13, 19, 20, 21, 23, 39, 40, 41, 45, 48, 57, 71, 76, 77, 78, 81, 82, 85, 90, 91

Aluno 11, 13, 15, 23, 32, 48, 54, 55, 94

## B

BNCC 46, 59

## C

Capitalismo 18, 51

Cificuldade 57, 80

Civilidade 50, 53, 54, 55, 56, 58

Comunidade 67

Confiança 21, 34

Coordenador 29, 44, 45, 47, 48, 93, 94

Co-participação 23

COVID-19 43, 44, 45, 46

## D

Democrática 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 50, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92

Disciplina 4, 18, 27, 53, 54, 55, 56, 58

Docente 1, 5, 6, 40, 42, 43, 44, 45, 48, 56, 66, 78, 93, 94, 95, 96

## E

Educação 3, 4, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97

Educador 51, 54, 55, 57, 58

Equipe 12, 14, 20, 21, 22, 29, 32, 33, 38, 41, 67, 70, 71, 72, 73, 75, 78, 80, 88, 89, 90, 91

Escola 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,

45, 46, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 97

## F

Formação 3, 4, 1, 7, 8, 10, 13, 20, 33, 35, 36, 39, 40, 42, 44, 48, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 80, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97

Formação continuada 39, 40, 42, 48, 58, 67, 71, 73, 88, 90

Formação inicial 40, 58, 75

## G

Gestão democrática 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17, 26, 27, 29, 30, 31, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 50, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 68, 69, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Gestão Escolar 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 55, 60, 67, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 87, 92, 93, 96

Gestor Escolar 3, 33, 84

## H

Homogeneidade 24

## I

Investimentos 87

## J

Jovens 51, 95

Justiça 97

## L

Leis 1, 3, 22, 33, 36, 70, 82

Liderança 13, 21, 34, 38, 41, 48, 67, 72, 75, 76, 77, 78, 83, 94, 95, 98

## M

Marcos legais 1

Moralização 53

**N**

Normas 3, 4, 6, 19, 22, 23, 33, 37, 46, 68, 77

**O**

Organizacional 20, 22, 41, 61, 76, 82, 83, 88, 96

**P**

Pais 2, 3, 5, 7, 9, 10, 19, 23, 29, 30, 33, 37, 38, 57, 60, 61, 67, 68, 69, 71, 79, 81, 82, 87, 89

Pandemia 43, 45, 46, 47, 48, 49, 77, 78, 83

Participação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 28, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 52, 55, 56, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 87, 88, 89, 90

Princípios 2, 3, 4, 6, 9, 14, 36, 37, 50, 51, 55, 66, 67, 68, 69, 73, 74, 81, 85, 88

Professor 6, 40, 44, 45, 47, 48, 49, 54, 55, 92, 93, 94, 97

**Q**

Qualidade 1, 2, 3, 4, 9, 11, 12, 18, 19, 24, 26, 28, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 42, 47, 58, 69, 70, 72, 73, 76, 79, 80, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92

**R**

Resultados 4, 7, 13, 14, 21, 22, 23, 30, 38, 39, 40, 57, 59, 60, 71, 72, 73, 76, 85, 89, 90, 91

Revisão de literatura 26, 27

**S**

Sociedade 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 37, 38, 44, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 68, 70, 76, 79, 81, 82, 88, 90, 91

**T**

Trabalho 1, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 57, 59, 60, 67, 69, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 81, 90, 91, 97

**U**

União 3, 7, 36, 41, 66

Unidades escolares 3, 28, 77, 95, 97

**V**

Valores 1, 20, 23, 26, 36, 37, 41, 45, 50, 55, 56, 58, 60, 61, 69, 78, 85, 88



DISCUSSÕES E ESTUDOS  
**SOBRE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

**VOLUME 1**

**Atena**  
Editora  
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS  
**SOBRE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

**VOLUME 1**

**Atena**  
Editora  
Ano 2022