



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 Cremona

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

## Discussões e estudos sobre gestão educacional - Volume I

**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 regule 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.

## 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

  
Ano 2022