

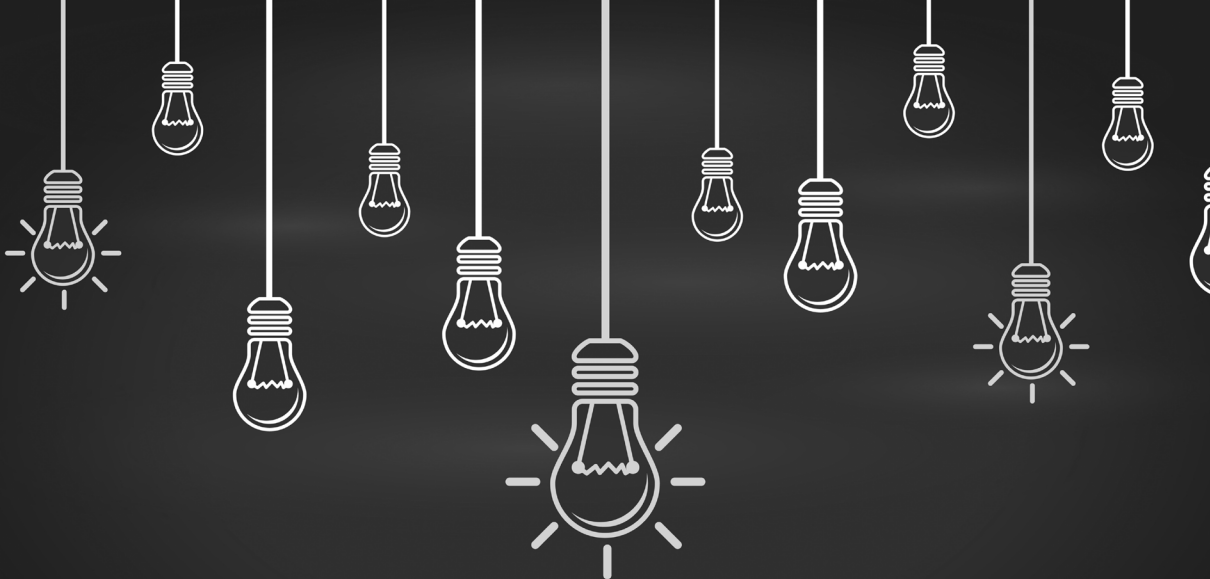


DISCUSSÕES E ESTUDOS  
**SOBRE GESTÃO  
EDUCACIONAL**

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. Kárpio 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**

# 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.

## 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