



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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª 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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
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: https://doi.org/10.22533/at.ed.741220212 1. Administração escolar. I. Hees, Luciane Weber Baia (Organizadora). II. Ramírez, Germana Ponce de Leon (Organizadora). III. Título. CDD 371.2
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
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.

CAPÍTULO 1	1
MARCOS LEGAIS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	
Carlos Alexandre Hees	
Luciane Weber Baia Hees	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202121	
CAPÍTULO 2	17
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA, UM OLHAR SOBRE AS DIFICULDADES	
Brenda Schindler	
Vivian Simões	
Luciane Weber Baia Hees	
Germana Ponce de Leon Ramírez	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122	
CAPÍTULO 3	26
AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA	
Heber Ceribelli	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202123	
CAPÍTULO 4	36
PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA	
Edison Sopper Jr	
Jussara Simões de Carvalho	
Luiza Helena Rodrigues Arantes	
Mariana Mani Moura	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202124	
CAPÍTULO 5	43
PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19	
Carlos César Figueiredo Júnior	
Maria do Carmo Meireles de Deus	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202125	
CAPÍTULO 6	50
GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA	
Gabriel Otte Bernardo	
Maria de Souza Oliveira	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202126	
CAPÍTULO 7	59
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 867

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

Jiane Ribeiro Tormes

Washington Alencar

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

CAPÍTULO 975

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 AUTORES93

ÍNDICE REMISSIVO.....99

AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA

Heber Ceribelli

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

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

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

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

METODOLOGIA

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

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

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

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

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

DESENVOLVIMENTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 1. Modelo de gestão participativa.

Fonte: VASCONCELOS, (2009)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Segundo Campos (2010, p. 70):

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

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

CONCLUSÃO

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

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

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022