



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^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

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

| 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 | |
|  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 | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122 | |
| CAPÍTULO 3 | 26 |
| AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA | |
| Heber Ceribelli | |
|  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 | |
|  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 | |
|  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 | |
|  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

PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Edison Sopper Jr.

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

Jussara Simões de Carvalho

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

Luiza Helena Rodrigues Arantes

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

Mariana Mani Moura

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

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

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

INTRODUÇÃO

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

comunidade.

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

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

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

PRINCÍPIO DA AUTONOMIA DAS ESCOLAS E DA COMUNIDADE EDUCATIVA

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

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

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

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

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

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

PRINCÍPIO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NO PROCESSO ESCOLAR

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

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

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

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

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

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

PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO DAS TAREFAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PRINCÍPIO DA AVALIAÇÃO COMPARTILHADA

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

lado a lado neste processo.

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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


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