



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

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA

Gabriel Otte Bernardo

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

Maria de Souza Oliveira

Especialista em Competências de Gestão Educacional pelo UNASP-EC.

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

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

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

A SOCIEDADE PÓS-MODERNA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FORMAÇÃO CIDADÃ CRÍTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA COMO POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA UMA FORMAÇÃO CRÍTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

Quanto mais apropriado da proposta e embasados teoricamente para realizar as

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

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

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

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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