



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

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

Jiane Ribeiro Tormes

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

Washington Alencar

Especialista em Gestão de Pessoas e em Liderança religiosa pelo UNASP-EC.

RESUMO: O processo educacional na escola do século XXI possui desafios e complexidades, dessa forma, a participação efetiva de pais, alunos, professores e comunidade escolar se torna importante os gestores escolares na contemporaneidade. Este trabalho objetiva analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar. O modelo de gestão participativa deve ser implantado nos seguintes princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Participativa; Comunidade Escolar; Direção Escolar.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo geral: analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar. O tema escolhido tem sido alvo de grandes debates nas mais variadas rodas de pensadores na área da educação.

A temática abordada está alicerçada com visão no estado democrático de direito, algo que é recente na história do Brasil. Não à toa, “a resistência à ditadura militar gerou movimentos de luta democrática. A década de 1980 reflete essa ação, o que resulta no retorno ao Estado Democrático em seguida a instalação da Constituinte”.

Sendo assim, a partir de 1988, com base na Constituição Federal promulgada, coloca-se em vigor uma nova visão da educação. No capítulo III, seção I, que explicita a educação brasileira, um dos pilares apresentados para a educação pública é que ela deve

ter: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Todavia, tornar a teoria em prática é um enorme desafio. Para tanto, “os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares.”

Tudo isso se torna um entrave grandioso, para tanto, Freire (2005, p.94) cita que: “Falar em democracia e silenciar o povo é uma farsa”.

Segundo Lück (2006, p.54): “A gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação”.

Neste artigo, buscamos pesquisar os principais desafios para se implantar a gestão participativa na escola atual. O tema é muito extenso e tem várias facetas, dentre as quais um debate político muito forte.

Dentro do processo educacional na escola do século XXI, com tantos desafios e complexidades, a participação efetiva de pais, alunos, professores e comunidade escolar se torna outro “agulhão” para os gestores escolares na contemporaneidade.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para elucidarmos o assunto, primeiramente iremos conceituar o termo “gestão democrática”. A palavra gestão tem sua origem do latim “*gestio*”, que quer dizer “ato de administrar”, já o termo democracia surgiu na Grécia Antiga (demo= povo e kracia= governo). Levando em consideração o ponto de vista etimológico, a expressão “gestão democrática” ressalta a importância da participação popular no tocante às decisões relacionadas a educação escolar. Entendemos a partir da análise epistemológica que nesse tipo de gestão a administração não fica restrita nas mãos de uma pessoa, e que todos os interessados no processo educativo podem e devem contribuir.

Na prática percebemos que não é tão simples implantar a gestão democrática, pois de um lado temos a classe de professores que questionam se o restante dos envolvidos possuem formação e conhecimentos técnicos para julgar ou analisar aspectos relativos ao processo de ensino e aprendizagem, por outro lado temos os pais ou responsáveis e a sociedade em geral que questiona o fato de que se o papel primordial da educação é preparar o indivíduo para servir a sociedade, então toda a sociedade deve ser representada nas tomadas de decisão da escola.

De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16) “Todos os segmentos da comunidade

podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela trabalham e estudam, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Conforme já citado em nossa introdução, nosso país vive uma realidade democrática há poucos anos e talvez essa cultura democrática de reivindicar os direitos, mas também colaborar fazendo a sua parte para alcançar os objetivos comuns ainda precisa ser implantada na mentalidade dos pais, responsáveis e da comunidade em geral.

Cury destaca que “a educação é um princípio básico da cidadania e tremendamente importante para a participação de todos nos espaços sociais, políticos e para inserção no mundo do trabalho” (CURY, 2007).

Deixamos então como primeira sugestão nesse artigo que a escola seja um agente social oferecendo cursos sobre o que de fato é a democracia, como o cidadão em geral pode exercer seus direitos e deveres bem como cursos sobre o funcionamento de uma escola e função da mesma.

A direção da escola precisa ser intencional buscando sempre atingir os objetivos políticos pedagógicos, o gestor deve ter em mente que além de buscar oferecer uma formação integral aos alunos, também precisa cumprir a função social de mediação e da formação humana.

Quando os agentes educacionais se envolvem no processo, automaticamente conhecerão melhor as possibilidades, desafios, os serviços oferecidos e tendem a se tornar corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso o que pode ser um grande apoio ao gestor escolar.

Pérez Gómez afirma com muita clareza que: “[...] para entender as peculiaridades dos intercâmbios dentro da instituição, é imprescindível compreender a dinâmica interativa entre as características das estruturas organizativas e as atitudes, os interesses, os papéis e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos” (2001, p. 131-132). A escola é um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação. É um espaço organizado de forma plural e diversa, que permite compreender a natureza desse espaço em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e onde também ocorrem comportamentos, tradições, costumes, ideias, opiniões, valores, expectativas, anseios, rotinas, entre outros.

Libâneo (2018) cita alguns princípios que podem contribuir para uma gestão democrática participativa, entre eles podemos citar:

- Autonomia das escolas e da comunidade educativa – isso significa que a escola deve ter liberdade para gerir os recursos financeiros, metas pedagógicas, administrativas etc. sempre buscando o bem comum e envolvendo professores, alunos, pais e comunidade e tendo como objetivo primordial a qualidade do

ensino, afinal esse é o produto final que a escola tem o dever de oferecer para a sociedade: qualidade de ensino para a formação de bons cidadãos. Todo o processo de implantação e manutenção da autonomia deve ser educativo, ou seja, todos os envolvidos devem estar cientes das responsabilidades intrínsecas no contexto de gerenciar tal autonomia.

Nem sempre a implantação e gerenciamento da autonomia se dará de forma tranquila, no entanto, entende-se que é exatamente na divergência de ideias e pensamentos que os agentes envolvidos encontrarão soluções criativas que melhor atendam os interesses comuns dentro de um contexto democrático.

A autonomia que deve ser destinada a escola é relativa pois existem leis e órgãos superiores que regem tanto o ensino público quanto o privado e devem ser observadas.

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

Com a supervisão e direcionamento do diretor a equipe escolar deve formular o projeto político pedagógico da unidade, deve haver uma ampla discussão com a comunidade sobre os interesses dentro do contexto social e, a partir daí, formular um documento orientador que defina os objetivos a serem alcançados. **Nas palavras de VEIGA:**

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (2008, p. 13).

Nota-se que o Projeto Político Pedagógico cria um ambiente propício para que a educação adquira um tom mais democrático em suas atribuições, pois através dele deixa-se de lado a burocracia imposta pelo sistema e tem-se uma maneira mais participativa de se trabalhar no âmbito educacional, pois o resultado final do projeto deve ser tido com o reflexo do esforço coletivo de todos os interessados nos benefícios que a educação proporciona, sendo assim, o Projeto Político Pedagógico pode ser concebido como um grande viés para a democratização da educação.

PLANEJAMENTO DAS TAREFAS

Após definir os objetivos a serem alcançados deve-se fazer um amplo planejamento das tarefas, inserindo o passo a passo, previsão dos recursos que serão dispendidos, prazos, formas de controle e avaliação do processo. O projeto pedagógico que foi elaborado por todos os agentes envolvidos deve-se tornar um documento norteador que unifica as

ações dos membros gerando esforço para execução dos objetivos propostos. Durante todo o processo deve haver controle e reuniões constantes de análise do desenvolvimento das metas traçadas.

Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante” (PARO, 200, p. 15).

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

A organização e gestão do trabalho escolar requer formação continuada e constante aperfeiçoamento de todos os envolvidos: gestor, equipe pedagógica professores, pais e agentes comunitários. Deve-se entender que o mundo passa por constante transformação e muito conhecimento novo e resultados de pesquisas são gerados diariamente, portanto se a escola tem a função de formar futuros cidadãos que irão servir a comunidade, todos os envolvidos no processo devem estar constantemente se atualizando para poderem exercer melhor a sua função e conseqüentemente preparar melhor os alunos.

Se queremos uma escola transformadora, temos, que transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisamos ser transformados, o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola”. (PARO, 2005, p.10)

Percebe-se que a escola democrática possui como uma de suas principais características a construção da democracia “[...] a escola necessária é uma escola democrática e que prepara os indivíduos para a democracia” (RODRIGUES, 2003, p. 60). Além dessa construção estimula-se também o exercício do caráter democrático, que se dá em atitudes tais como tomadas de decisões em conjunto, participação na construção do PPP, atuação no Conselho Escolar, opiniões acerca do melhoramento do espaço escolar tanto físico como institucional, entre outros aspectos. Podemos destacar a escola democrática da seguinte maneira:

Como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo (GADOTTI, 2007. p. 11).

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

Um bom gestor deve estar envolvido e envolver toda a sua equipe de apoio para terem uma visão ampla para detectarem os problemas, fazerem uma análise profunda das causas e encontrar soluções criativas para os mesmos. Outro aspecto importante é que na medida do possível os problemas possam ser evitados e isso só acontecerá se houver um excelente planejamento.

Analisar os problemas em seus múltiplos aspectos significa verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, a qualificação e experiência dos professores, as características socioeconômicas e culturais dos alunos, os resultados dos trabalhos que a equipe propôs atingir, a saúde dos alunos, a adequação dos métodos e procedimentos didáticos. A democratização da informação implica o acesso de todos as informações e canais de comunicação que agilizem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução (LIBÂNEO, 2018, p. 122).

AValiação Compartilhada

Este é um aspecto muito importante dentro do processo, pois o ser humano em geral não gosta de ser avaliado por isso deve-se ter em mente que o objetivo da avaliação é o bem comum e da mesma forma que deve ser com os alunos, a avaliação deve ser formativa, tendo o objetivo de detectar o que foi alcançado, verificar ajustes, traçar novos objetivos para que o processo de crescimento pedagógico e didático tenha um crescimento contínuo. Deve haver uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade.

Para uma avaliação de desempenho eficaz, são apontadas quatro características principais:

- É compatível com as metas e objetivos específicos da escola em que está sendo aplicada, e isso é alterado na medida em que os objetivos da escola mudam;
- A liderança da organização e os recursos institucionais são fornecidos para a implantação desse processo;
- Os avaliadores recebem capacitação especializada para desempenhar esse papel;
- Tanto os gestores como os servidores compartilham um entendimento dos objetivos e processo da avaliação (Wise, 1984, apud Lück, Freitas, Girling; Keith, 2001, p. 101).

RELAÇÕES HUMANAS PRODUTIVAS E CRIATIVAS ASSENTADAS NA BUSCA DE OBJETIVOS COMUNS

Em uma unidade escolar deve haver constante diálogo, divergência de ideias quando necessário, mas sempre respeitando a forma de pensar de todos. Não há lugar na gestão escolar democrática para autoritarismo, no entanto o gestor deve exigir qualidade no que foi proposto sobretudo quando o assunto em pauta afeta diretamente a qualidade do ensino ou as metas que foram estabelecidas no projeto político pedagógico que foi construído por todos.

Ao mesmo tempo que o gestor deve ser exigente deve ter tato humano e empatia para com todos. Isso só acontecerá se todos os envolvidos tiverem objetivos comuns em relação ao que se espera da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor da escola deve ser capaz de gerir sua instituição com maestria, realizando o trabalho de coordenação de todos os envolvidos no processo tanto de planejamento como de implementação das atividades inerentes ao funcionamento escolar. Pois cabe a ele o trabalho de coordenar e nortear todos os atores envolvidos, buscando abrir e criar espaços para a gestão participativa, motivando toda a comunidade escolar a interagir dentro desse processo. Para que o gestor realize essa função na coordenação, ele deve ser influenciador e motivador dos seus colegas para que eles possam alcançar os objetivos traçados pela instituição.

Para que aconteça uma real integração de toda comunidade escolar no planejamento da escola, é preciso que todos os personagens envolvidos nesse procedimento sejam de tal maneira incentivados para esta participação. O envolvimento de todas as personagens que formam a comunidade da escola deve proceder livres de críticas. Toda a comunidade escolar deve sentir-se peça imprescindível dentro do processo da estruturação democrática da escola. Essa rede de comunicação entre essas peças vitais trará resultados bem positivos para a escola somente se o canal comunicacional estiver aberto entre eles.

O modelo de gestão participativa deve ser implantado nos seguintes princípios: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

REFERÊNCIAS

BENICIO, Maria Suelda Ribeiro. Gestão democrática: integração escola e comunidade. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/20095/1/PDF%20-%20Maria%20Suelda%20Ribeiro%20Benicio.pdf> . Acesso em maio de 2022.

BRASIL. Constituição Federal brasileira, 1988. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const.pdf. Acesso em maio de 2022.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) Gestão democrática da educação. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (Org.) Autonomia da educação: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

PARO, Vitor Henrique. Estrutura e Prática Educacional Democrática. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso em maio de 2022.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3ª ed. 4ª impr. São Paulo: Ática, 2002. Série Educação em Ação. Acesso em maio de 2022.

PORTAL EDUCAÇÃO. Finanças e Gestão Participativa na Escola. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/financas/gestao-participativa-na-escola-e-os-desafios-a-serem-alcancados/48709>. Acesso em maio de 2022.

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


Ano 2022