



DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202121	
CAPÍTULO 2	17
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA, UM OLHAR SOBRE AS DIFICULDADES	
Brenda Schindler	
Vivian Simões	
Luciane Weber Baia Hees	
Germana Ponce de Leon Ramírez	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122	
CAPÍTULO 3	26
AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA	
Heber Ceribelli	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202123	
CAPÍTULO 4	36
PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA	
Edison Sopper Jr	
Jussara Simões de Carvalho	
Luiza Helena Rodrigues Arantes	
Mariana Mani Moura	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202124	
CAPÍTULO 5	43
PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19	
Carlos César Figueiredo Júnior	
Maria do Carmo Meireles de Deus	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202125	
CAPÍTULO 6	50
GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA	
Gabriel Otte Bernardo	
Maria de Souza Oliveira	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202126	
CAPÍTULO 7	59
O TERMO ‘GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA’ NOS TRABALHOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ATUALIDADE: RECORTE DE 2015-2020	
Odilon Nery Comodaro	
Thais Gonçalves Silva	

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202127>

CAPÍTULO 867

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

Jiane Ribeiro Tormes

Washington Alencar

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

CAPÍTULO 975

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Gibaldo da Veiga

Suelen Sena da Cunha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202129>

CAPÍTULO 10.....85

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

Isnary Aparecida Araújo da Silva

Taís Regina Stein de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.74122021210>

SOBRE OS AUTORES93

ÍNDICE REMISSIVO.....99

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Gibaldo da Veiga

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

Suelen Sena da Cunha

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

RESUMO: Uma gestão que assegura a formação inicial e continuada, além de considerar e priorizar o planejamento do projeto político-pedagógico consistente e voltado ao ensino e à aprendizagem, visando ao pleno desenvolvimento educacional, torna a escola um espaço de exercício democrático. A fim de contribuir para um melhor entendimento sobre o tema, realizamos uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de analisar e apresentar reflexões sobre os desafios e exigências de uma gestão democrática, compreendendo as oportunidades e fragilidades da equipe gestora e o quanto esse perfil contribui para a implementação de novas práticas educacionais. Para tanto, contextualizamos a importância de uma liderança dinâmica, criativa, motivada, com senso de cooperação, que desenvolva a capacidade interpretativa diante de problemas, de modo a incentivar o envolvimento das pessoas, bem como de suas competências e habilidades. Esperamos que este artigo instigue a novas reflexões, visto que se trata de um dos desafios educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Gestão Democrática; Liderança; Desafios Educacionais.

INTRODUÇÃO

Pesquisando o significado de gestão, seria considerada a ciência que estuda práticas utilizadas para ensinar, levar sobre si, carregar, executar, exercer, gerar. O ato de administrar ou gerir negócios, pessoas, recursos, a fim de alcançar metas e objetivos pré-estabelecidos. Segundo Cury (2007), gestão democrática é a gestão de uma administração concreta, voltada para o processo de decisões expressa no crescimento dos indivíduos, com transparência, autonomia, liderança, representatividade e competência.

Visando o pleno desenvolvimento educacional, como declarado no artigo 205 da Constituição Federal, é essencial o papel da gestão democrática como abertura ao diálogo e novos caminhos.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2015, p. 123).

Cury (2007) reforça a necessidade e importância de que as regras internas incentivem a superação dos conflitos e tensões, antes de aplicar quaisquer sanções disciplinares, deve-se utilizar do máximo de recursos pedagógicos.

Pontes (2007) explana o conceito de que o espaço escolar deve ser preservado para formação do cidadão para o futuro, deve ser um ambiente que proporcione segurança, uma boa convivência e bem estruturado, para que as metas, objetivos e sonhos se tornem realidade.

Por se tratar de uma questão complexa, profunda e com diversos enfoques, é um desafio abordar sobre a mudança organizacional. Capobiango et al. (2013), considera que cabe ao gestor um olhar amplo sobre os aspectos que contribuem com tais mudanças organizacionais. O que provoca a mudança dentro das organizações são as pessoas, que devem levar em consideração aspectos estratégicos, procedimentais, tecnológicos e desenvolver uma mudança de relações, do indivíduo com a organização, dele com seus colegas, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

Mesmo em tempos difíceis, a fim de obter melhores resultados, as instituições escolares têm feito um grande esforço para inserir novos modelos de gestão. Conforme Lück (2009), a gestão escolar é destinada a avaliar os processos necessários para promoção da aprendizagem através de planejamento, organização, orientação, liderança, mediação, coordenação e monitoramento das ações educacionais e (Barros, et al. 2017) ressalta que a gestão democrática dentro da escola pode ajudar na mudança de paradigma e melhorar a eficiência do serviço prestado à comunidade.

Souza e Ribeiro (2017), destacam a necessidade de que parta da administração a prática de novas ideias no aspecto escolar, para que se permita o cumprimento de regulamentos e dos aspectos sociais quanto a melhoria da educação brasileira, mesmo que diante de constantes e rápidas modificações e mesmo sendo uma instituição que apresente tendências mais conservadoras.

Os autores afirmam que de acordo com o modelo de gestão educacional, como dinâmica e criatividade, iniciativa, cooperação, motivação e capacidade interpretativa dos problemas, os resultados às necessidades educacionais se darão nos seguintes aspectos: redução de custos, melhorias na qualidade dos serviços prestados, iniciativa aos modelos de avaliação de desempenho, entre outras.

Todos os segmentos que compõem o processo educativo devem com o apoio da

gestão democrática participar das definições decisivas e do processo avaliativo de suas ações. E como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralismo. (ARAÚJO, 2000).

A LDB descreve como uma das condições para o estabelecimento da gestão democrática, que é necessário que os sistemas de ensino assegurem:

às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, art. 15).

A transparência que é um dos elementos fundamentais da gestão democrática está profundamente ligada à ideia de escola como espaço público. Como um dos elementos constitutivos da gestão democrática:

a transparência afirma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (ARAÚJO, 2000, p. 155).

Segundo Gracindo (2009), as exigências da gestão democrática indicam a necessidade de participação dos segmentos da escola e da comunidade nas decisões que afetam o processo escolar; autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal; a aceitação das diferenças que marcam os sujeitos envolvidos no processo educativo; prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola.

Devido a necessidade de compreender as oportunidades e fragilidades sobre a gestão escolar, visando apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia gestora e afim de verificar os desafios enfrentados pela gestão e como o estilo de liderança pode influenciar a prática pedagógica e educacional, o presente estudo adotou como estratégia metodológica a pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados artigos científicos, bem como livros sobre o assunto. Os artigos científicos, foram obtidos através da base de dados Google Acadêmico, Scielo, a qual, segundo Puccini et. al. (2015), tem se projetado como um dos principais portais de pesquisa, uma vez que o resgate de artigos científicos é feito por toda a internet, teoricamente sem limites, além de ser simples e prático.

Procedeu-se à leitura crítica de todo o material teórico obtido, a fim de ampliar o conhecimento acerca do tema em questão.

Peres (2020), destaca que os desafios deixados pela pandemia refletiram intensamente na vida dos profissionais de educação, que precisaram desenvolver uma nova dinâmica de ensino e aprendizagem, agregado aos inúmeros desafios já existentes na educação, ainda passaram a conviver com mais estes, levando à questionamentos quanto as reais possibilidades e eficácia do processo educacional desta nova realidade,

que exigiu e exige de certa forma, a inovação das competências profissionais.

Com a necessidade da gestão democrática e participativa utilizar novas estratégias para resolução de problemas de forma cada vez mais eficaz, Paiva (2016) reforça a importância de se estabelecer metas pedagógicas que devam ser conquistadas por toda a equipe gestora, pois são ações direcionadas que podem não somente trazer melhorias educacionais, como fortalecer e solidificar as relações interpessoais e levando em consideração o cenário pandêmico, Luck (2010), reforça que as ações e tomadas de decisões de uma gestão democrática contribui para que todos os envolvidos no processo educacional, se sintam ativos nos projetos pedagógicos.

Segundo Peres (2020), além do desafio da gestão em obter melhorias nos índices educacionais, existe a necessidade de uma liderança eficaz e eficiente que apesar das diversidades, precisa manter a credibilidade dos processos de ensino e aprendizagem, agregando valores essenciais que façam a diferença na forma individual e coletiva, criar ambientes cooperativos, de autodesenvolvimento, respeito e senso de pertencimento e estar atenta para que as metas e objetivos da instituição não sejam esquecidos.

Mediante aos diversos desafios pedagógicos e administrativos que não faltam para gestão escolar, a autora reforça a necessidade de desenvolver novas competências, interações e novos conhecimentos, ações que permitam uma nova configuração interna para um pensar inovador.

Se tratando de novas competências, uma delas seria a reflexão sobre a prática docente, que segundo Schon (2000), a constante reflexão auxilia o docente a reestruturar e encontrar novos sentidos para a sua prática, o que Alarcão (2003) reforça, pois o docente deve refletir criticamente sobre suas próprias ações buscando constantemente propor adequações e transformações, que se resultam em melhorias educacionais.

Se tratando da necessidade de ressignificação, Peres (2020) relata que a pandemia ocasionou a necessidade de reconsiderar os modelos atuais de ensino, as estruturas das escolas, as práticas de gestão, a obtenção de estratégias motivacionais e processo de ensino e aprendizagem.

GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER DEMOCRÁTICO

A gestão escolar, numa visão democrática, segundo Passarelli (2009), tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas. Portanto, trata-se de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local, descentralizando os processos de decisão, dividindo responsabilidades e não apenas

como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Nessa visão, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa e burocrática. Esses processos procuram estimular a participação e o envolvimento de diferentes pessoas com habilidades específicas nos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade “que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (LDB, nº. 9.394/96, art. 1º).

À medida que as comunidades escolares (entende-se por comunidade escolar todos os alunos matriculados, pais de alunos, professores e demais funcionários da escola e comunidade) vão crescendo e influenciando a vida escolar, há uma necessidade de descentralização da figura do diretor, pois um número grande de pessoas direta ou indiretamente influenciam na vida da escola, trazendo consigo seus conflitos, suas expectativas, suas angústias.

Nessa nova perspectiva de uma gestão democrática, o diretor junto com sua comunidade escolar, busca resolver os problemas da escola com o baixo rendimento, violência, evasão, estrutura física do prédio, melhorando conseqüentemente o que é mais importante em todo o processo educativo que é a qualidade de ensino. Dessa forma a escola deixa de ser apenas um ambiente cheio de regras e problemas, tornando-se um lugar de respeito, conhecimento e crescimento cognitivo. De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

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

De acordo com Passarelli (2009), a função do diretor vai além do gerenciamento administrativo e burocrático. Ele se importa com as pessoas e as coloca em primeiro lugar nos seus atendimentos. Ele se preocupa com seu bem-estar, buscando seu crescimento e desenvolvimento. Ele faz com que cada uma se sinta parte do processo estimulando sua criatividade e desenvolvimento. As pessoas se sentem parte da escola e com isso elas farão o seu melhor visando o crescimento da escola e das pessoas. E essa proposta exige uma direção mais aberta para uma gestão compartilhada, pois o diretor não pode decidir nada sozinho.

Ainda em conformidade com Passarelli (2009), no mundo atual e globalizado em

que vivemos, não há mais lugar a diretores autoritários onde o poder centraliza-se em apenas uma pessoa. Cada vez mais há necessidade do trabalho em equipe tendo a visão de outras pessoas no processo, melhorando assim a qualidade do serviço prestado sendo fundamental para a valorização da educação.

Não há avanço, atualização e aperfeiçoamento sem que ocorra aprendizagem. É fácil mudar nas aparências, nas esferas burocráticas. Precisa-se considerar que verdadeiras mudanças devem incorporar práticas realmente refletidas, discutidas, fundamentadas e desenvolvidas coletivamente.

Segundo Eynng (2007, p. 69), “Um dos setores mais resistentes à mudança, infelizmente, é o educativo, em que as mudanças ocorrem muito lentamente ou muito superficialmente”. Dentre as fontes de resistência a mudanças por parte dos professores e que tem como consequência dificuldades de aprendizagem, o autor cita o uso de referencial teórico ultrapassado, a dificuldade do trabalho participativo e a ausência de reflexão sobre a prática.

Para que a escola e os profissionais que a compõem adotem, construam, desenvolvam e avaliem coletivamente projetos pedagógicos próprios e inovadores é necessário que haja “a capacidade de aprender na ação que realizam”. (EYNG, 2007, p. 66).

Sendo assim, pode-se afirmar que o gestor escolar deve procurar pautar sua atuação na democracia, visto ser ele o maior responsável pelo processo de formação e de ensino aprendizagem desenvolvido no dia a dia na escola, sendo sua ação fundamental não somente no contexto pedagógico, mas também no setor administrativo e financeiro, já que, Paro (1995) ressalta que o diretor é, sem dúvida, autoridade máxima na escola e o responsável último por ela.

Além de um processo de gestão democrática, a qualidade da educação depende também de um planejamento participativo e de um projeto político pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola. O principal objetivo de uma gestão democrática é mudar as relações de trabalho e, para que isso possa de fato acontecer, torna-se necessário redefinir o conceito de educação, através de um planejamento pedagógico consistente voltado ao ensinar e ao aprender.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

O Projeto Político Pedagógico é um documento que revela a identidade de uma escola pois ela definiu de forma resumida o que se vai ensinar e o que se vai aprender, ou seja, tem como objetivo principal o processo ensino-aprendizagem. Um dos aspectos mais importantes do projeto político pedagógico segundo Pimenta (1995), é a participação e

reflexão coletiva que permite uma leitura da escola, seu papel na produção e transformação dessa sociedade.

Segundo Paro (2000, p. 152), para ter um projeto político pedagógico eficiente, é necessário que o gestor escolar valorize as mais diferentes camadas da população, envolvendo nos debates, todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, pais, funcionários, comunidade, para que possam fazer as mudanças necessárias para ter uma educação de qualidade. Para tanto, é necessário a construção de um projeto político pedagógico baseado nos princípios de uma gestão democrática e envolvente.

De acordo com Veiga (2008), o planejamento, elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é a principal competência das escolas, devendo, portanto, a gestão realizar ações buscando alcançar esse objetivo. O PPP é a bússola da escola, define os caminhos e objetivos que a escola e todos que dela fazem parte devem trilhar, buscando realizar seus objetivos, deve estar embasado em princípios que norteiam a escola democrática, pública e gratuita, dando identidade à instituição escolar.

Todas as atividades desenvolvidas pelos sistemas de ensino aspiram ao avanço dos indicadores na avaliação escolar e a contribuição da comunidade escolar (pais, alunos, professores, diretores, coordenadores, ex-alunos). Portanto, a gestão democrática pode ser considerada como sendo princípios de integração da escola a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões.

Em acordo com Veiga (1991), os princípios do PPP são: igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade/autonomia e valorização do magistério. Esses possuem um caráter permanente e fundamentado nas ações pedagógicas. Ainda segunda a autora, a importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo pensado, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, na ação-reflexão-ação, no real, no concreto.

Assim, Veiga (1991) aponta para a construção do PPP em uma perspectiva democrática, na qual todos os sujeitos da escola participem da sua construção e efetivação. Nesse sentido, cabe aos gestores e coordenadores pedagógicos a efetivação de ações que visam a efetivar a participação dessas pessoas na escola, bem como promovendo medidas dentro da escola para estimular alunos, funcionários, docentes e firmar um compromisso com a gestão escolar democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão deste trabalho educativo, verificou-se a necessidade de todos os

envolvidos no processo ensino-aprendizagem, estarem ativamente atuantes na gestão escolar. Somente se operará mudança significativa na escola ou na gestão escolar, a partir da conscientização de que a democracia é uma forma de vida, um estilo de agir eticamente.

O gestor deve objetivar com a participação de todos, um despertar ao respeito mútuo, que é uma condição necessária para o convívio social democrático. Pode-se concluir que a gestão democrática se faz no exercício da cidadania. Nesse contexto, a escola é um lugar excelente para se promover o crescimento moral e reconhecer a existência do outro que ocupa um espaço e têm direitos e deveres, aceitando a diversidade de perspectivas tanto individuais como de grupo, compreendendo o outro, se colocando em seu lugar e fazendo relação do seu ponto de vista com o do próximo.

É necessário dar um novo significado no papel da gestão administrativa escolar atual, visando formar cidadãos participativos nos destinos da sociedade em que vive. A educação é esse meio de transformação pois através dela, podemos interagir com a sociedade, transformando-a para melhor. A gestão democrática e participativa da escola é uma contribuição indispensável nessa construção, pois propõe compromissos e envolvimento dos diretores, pedagogos, docentes, funcionários e pais dos alunos, coletivamente organizados na busca de soluções para superação dos problemas existentes no espaço escolar.

Desse modo, a gestão democrática só se efetivará na educação escolar por meio da mudança de mentalidade daqueles que dela fazem parte, aprimorando as relações interpessoais vinculadas ao planejamento e organização pedagógica e administrativa da escola. O individualizado da gestão democrática é a plena participação dos atores da escola mediante ações a serem alcançadas, superadoras de ações individualistas. Portanto, a busca de uma gestão democrática da educação deve ser objetivo de todos, visando formar o cidadão crítico e transformador da realidade em que vive.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva. São Paulo: Cortez, 2003. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/4261> . Acesso em 20 jun.2022.

ARAÚJO, A. C. de. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

BARROS; C. N. V.; MOURA; J. S. de; BRANDÃO; N. L. M.; ALEXANDRE, L. A. C. A Influência da Reforma Gerencial sobre a Cultura Organizacional no Âmbito da Gestão Escolar. *Id on Line Rev. Psic.* V.11, N. 37. 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/809/1165> Acesso em: 19 jun 2022. 10h45.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Constituição, 1988. Constituição Federal. São Paulo: Lex, 1988. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88_EC85.pdf . Acesso em: 19/06/2022.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação.

RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

Disponível em: [file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/19144-Texto%20do%20artigo-69220-1-10-20110321%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/19144-Texto%20do%20artigo-69220-1-10-20110321%20(2).pdf) . Acesso em: 19/06/2022.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

Disponível em: <file:///C:/Users/suelen.sena/OneDrive%20-%20Adventistas/Backup/Downloads/62000-Article%20Text-80492-1-10-20130917.pdf> Acesso em: 19 jun. 2022.

EYNG, M. A. Currículo Escolar. Curitiba: Ibpex, 2007.

GADOTTI, M. Escola cidadã. São Paulo: Cortez, 1992.

GRACINDO; R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática. Exigências, práticas, perfil e formação. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107/296> Acesso em: 19 jun. 2022.

LUCK, H. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf . Acesso em: 19 jun 2022.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PAIVA, F. J. de. Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

PARO, V. H. Administração Escolar. São Paulo, Ed. Cortez, 1996.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE, V.11 N. 1 p. 20-31, jan-jun/2020.

PIMENTA, S. G. O estágio na formação de professores: Unidade entre teoria e prática? INEP/ Relatos de pesquisa- Série documental; nº25, maio/1995.

PONTES, R. N.; CRUZ, C. R. R; MELO, S. M. Relações Sociais e Violências nas Escolas. Belém: UNAMA, 2007.

PUCCINI, L. R. S. et al. Comparativo entre as Bases de Dados PubMed, SciELO e Google Acadêmico com o Foco na Temática Educação Médica. Cadernos Unifoa, Volta Redonda, ed. 28, p. 75-82, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/301> . Acesso em 20 jun. 2022.

SCHÖN, D. A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ARMED, 2000

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. de S. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências às incorporações para exercício da função. Espaço do Currículo, v.10, n.1, p. 106-122, janeiro a abril de 2017. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/rec.v10i1.33386/32682> . Acesso em: 19 jun. 2022.

VEIGA, I. P. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, I. P. A. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). Escola Fundamental: currículo e ensino. Campinas, SP: Papirus, 1991.

PASSARELLI, M.A.M. O Gestor e seus desafios na construção da escola democrática (2009). Disponível em: <http://www.revistaintellectus.com.br/artigos/7.77.pdf>. Acesso em 19 jun. 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

Atena
Editora
Ano 2022