

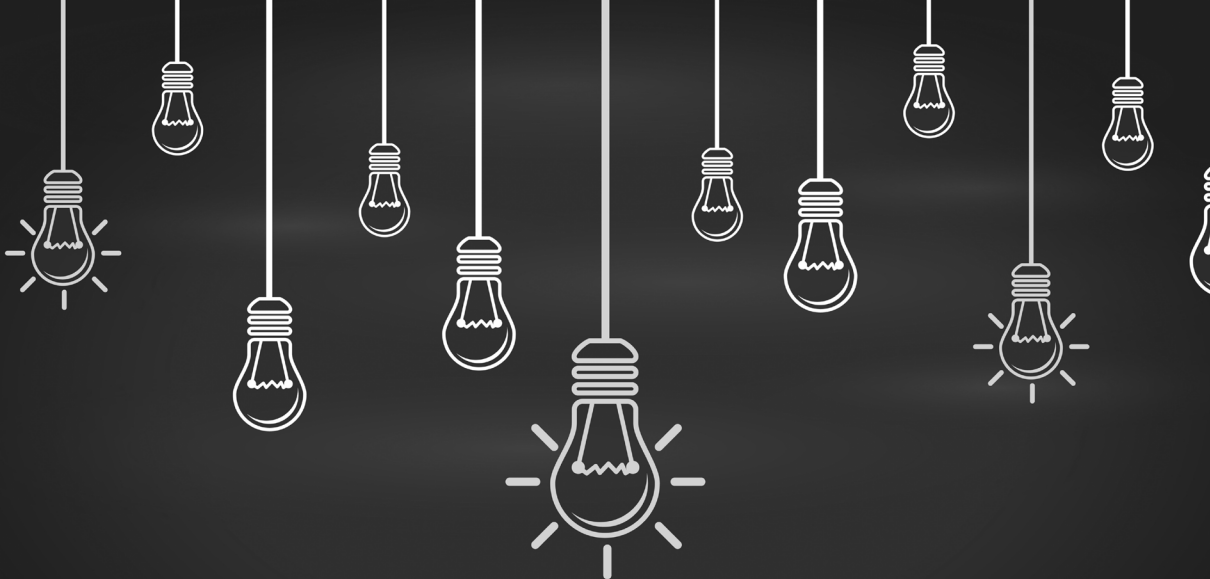


DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

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. Kárpio 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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

Isnary Aparecida Araújo da Silva

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

Taís Regina Stein de Oliveira

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

RESUMO: A gestão democrática ocupa um lugar de destaque nas discussões referentes a educação. Os princípios democráticos estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN n. 9394/96), são oriundos de uma história de lutas sociais visando a ampliação dos direitos, a participação, corresponsabilização e a ideia de igualdade. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo discutir o conceito de gestão democrática, problematizando sua relação com a qualidade de ensino. Trata-se de um estudo bibliográfico que tomou como corpus de análise documentos oficiais, as obras de Libâneo (2018), Paro (1987), entre outros. Os resultados apontam que a gestão democrática, participativa e inclusiva, na qual há uma corresponsabilização pelas ações e decisões da instituição, torna-se um fator de grande relevância para a melhoria da qualidade do ensino.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática; Qualidade do Ensino; Educação Básica.

INTRODUÇÃO

A educação escolar possui a tarefa de promover nos indivíduos a apropriação dos saberes, procedimentos, atitudes e valores por meio da ação mediadora dos professores e da escola como um todo (LIBÂNEO, 2018, p. 115). De acordo com Paro (2008, p. 128): “a educação consiste, pois, na mediação pela qual se processa a formação integral do homem em sua dimensão histórica”. Sendo assim, a escola apresenta função social e pedagógica:

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais, e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. (LIBÂNEO, 2018, p. 115).

Nesse viés, para que a escola consiga realmente cumprir sua função é necessário que supere suas formas conservadoras de organização e gestão, esforçando-se para estimular a participação dentro da escola.

A atual configuração da administração escolar se mantém presa a paradigmas, sendo necessário a reformulação da organização escolar, “que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico”. (PARO, 2010, p. 777). Assim, conforme Paro (2010, p. 777) a superação da atual escola básica precisa ter como horizonte uma administração que contemple “sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política”.

Sendo assim, este estudo tem por objetivo discutir o conceito de gestão democrática e problematizar sua relação com a qualidade de ensino. Trata-se de um estudo bibliográfico que tomou como corpus de análise as obras de Libâneo (2018), Paro (1987, 2008, 2010).

METODOLOGIA

Com o objetivo de discutir o conceito de gestão democrática e problematizar sua relação com a qualidade do ensino, adotou-se como delineamento metodológico a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1978, p. 50) aqueous pH, and intraocular tension were noted in 20 albino rabbits before and after administration of Vitamin C in oral dosage of 7.5 gm/kg/day (in 4 equal divided doses for one week: “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Com isto pode-se obter conhecimentos a fim de se compreender melhor os conceitos estudados.

Fez-se um levantamento bibliográfico de documentos oficiais que tratam da gestão democrática e das obras de Libâneo (2018), Paro (1987, 2008, 2010), entre outros. Os dados foram organizados e analisados, servindo os seguintes objetivos, conforme Gil (1978): (i) identificar as informações e os dados constantes dos materiais; (ii) estabelecer relações entre essas informações e dados e o problema proposto, e; (iii) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores. (GIL, 1978, p. 74). Assim, o texto que segue foi organizado por meio do tópico “Gestão democrática e a qualidade do ensino”.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

A educação tem sido muito criticada, pois apesar do avanço em relação a democratização e acesso dos sujeitos, permanece o desafio de propiciar um ensino de qualidade para todos. Na tentativa de mudança desse quadro, as políticas públicas se utilizam de diversas estratégias, dentre elas os dados de avaliações externas como IDEB e PISA.

No bojo de uma tendência internacional, que confere centralidade à avaliação

em larga escala por meio de testes padronizados, em 2007, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), sob a justificativa de avaliar a evolução da qualidade da educação no Brasil. Dessa forma, o rendimento escolar dos alunos passou a ser avaliado por meio do desempenho discente em exames padronizados, realizados por estudantes do 5º e do 9º ano do ensino fundamental (Prova Brasil), e os da 3ª série do ensino médio (JÚNIOR e REIS, 2017, p. 447).

No entanto, esta política descaracteriza os sujeitos, sua história e não considera sua realidade nos processos de qualidade de aprendizagem. Esta pouca autonomia, acarreta um processo pouco reflexivo e participativo dos sujeitos. Com isto, a escola passa a ser uma instituição receptora, não produtora e transformadora de uma prática cultural.

Em oposição a este ideário de padronização de qualidade, a partir do viés externo, autores vêm se debruçando em analisar a escola e seus processos pedagógicos por meio de um olhar menos sistêmico, levando em consideração a unidade, a comunidade e a participação de cada membro. Com isto:

pensar a escola a partir da própria escola é recolocar seus atores em situação de protagonismo, assumir sua condição cidadã de posicionamento no processo decisório que afeta a vida da instituição, dar-lhes fala governante sobre seus processos e contextos. (CAMPINAS, 2009, p. 04).

Nesse sentido, a gestão democrática tem papel relevante na construção de uma escola pública de qualidade. Sendo assim, Iijima, (2013) declara que para que haja mudanças na educação é necessário o engajamento de todos os atores envolvidos no processo educativo, nas políticas públicas, investimentos em infraestrutura, recursos humanos e na logística. A autora ainda declara que a gestão democrática tão almejada será praticada com maior efetividade a partir do momento em que todos os envolvidos tiverem clareza da necessidade de participação, reflexão, argumentação e pressão como fortalecimento do direito à educação de qualidade.

De acordo com Paro (1987) os sujeitos tendem a considerar utópica a proposta de gestão democrática da escola pública no tocante à participação dos pais, educadores, alunos e funcionários. Entretanto, para o autor, a utopia revela o lugar que não existe, mas pode vir a existir, pois se coloca como algo desejável, de valor. Ele pontua também, para tanto, é necessário a tomada de consciência das condições concretas que podem viabilizar um projeto de democratização da gestão escolar.

Ainda, Paro (1987) declara que é preciso que o gestor escolar aprofunde suas reflexões de modo a permitir que se distribua a autoridade entre os vários setores da escola, compartilhando as responsabilidades pelo processo educativo.

Os autores Augusta e Oliveira (2005) afirmam que a gestão escolar tem como primícia a participação de todos, mas tem na figura do diretor o grande articulador que envolve toda

a equipe visando uma melhor qualidade do ensino. Ainda, afirmam que seu papel é muito mais do que apenas burocrático, mas também político e pedagógico, principalmente no que tange à busca por uma escola mais inclusiva. É ele quem concretizará o compartilhamento de responsabilidades e compromissos coletivos em prol de objetivos comuns.

Libâneo (2018) destaca a importância da participação da comunidade na escola possibilitando que ela conheça e avalie os serviços oferecidos, podendo intervir sobre sua organização. O autor afirma que as duas formas mais conhecidas de participação da comunidade na escola são os Conselhos de Classe e os Conselhos de Escola.

De acordo com Libâneo (2018), a participação significa que os profissionais da educação e a comunidade atuem na gestão da escola. Ademais, o autor afirma que há dois sentidos de participação articulados entre si. O primeiro é a participação como meio de conquista da autonomia da escola, constituindo-se como prática formativa, como elemento metodológico, curricular e pedagógico, bem como confere o status de comunidade educativa que interage com a sociedade civil. O segundo é a participação como processo organizacional em que os profissionais e comunidade escolar compartilham em certos processos tomada de decisão.

Assim, conforme declara Libâneo (2018): a escola é um local de compartilhamento de valores, conhecimentos, desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas, como também é lugar de participação na vida social, econômica e cultural. Vinha, Nunes e Moro (2019) corroboram com o pensamento de Libâneo ao colocarem que:

A capacidade dialógica, a participação ativa nas escolhas e deliberações, considerando o outro como constituinte de si mesmo e levando em conta as diferentes perspectivas e pontos de vista, têm decorrências diretas na vida social, coletiva e são imprescindíveis para a convivência democrática no ambiente escolar e fora dele. É, portanto, nessa dimensão de valor, que a convivência democrática se constitui como o exercício e vivência dialógica na dinâmica cooperativa entre os sujeitos no interior da escola (VINHA, NUNES E MORO, 2019, p. 137).

Libâneo (2018) propõe os seguintes princípios com base na concepção de gestão democrática-participativa: autonomia das escolas 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; relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

A autonomia das escolas e da comunidade educativa significa que a escola possui o poder de decidir sobre seus objetivos e formas de organização, manter-se relativamente

independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros, traçar seu próprio caminho envolvendo toda a comunidade escolar (professores, funcionários, pais etc.), que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição.

Ainda para Libâneo (2018) essa autonomia é relativa. Isso porque, as escolas públicas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas. Assim, a escola deve permear essas duas vertentes, a autonomia na gestão da organização escolar conforme suas especificidades e se adequar às diretrizes que recebe dos níveis superiores do ensino.

No entanto, essa articulação nem sempre acontece de forma tranquila, pois o sistema pode estar mal gerido, bem como o poder público pode se atribuir a autonomia das escolas para se isentar de suas responsabilidades. Por outro lado, pode acontecer das escolas se submeterem mecanicamente às diretrizes dos órgãos superiores, desconsiderando suas particularidades. Considerando toda essa complexidade, afirma Libâneo:

Por isso mesmo, a autonomia precisa ser gerida, implicando uma corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade - a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativas. (LIBÂNEO, 2018, p. 115).

A relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar é o princípio que rege o exercício responsável e compartilhado da gestão e da responsabilidade individual e coletiva de cada membro da equipe escolar. Sob a supervisão e responsabilidade do diretor a equipe formula o seu Projeto Político Pedagógico, toma decisões a partir das discussões com a comunidade escolar, cria o plano de ação no qual irá trabalhar durante determinado período, para então, o gestor coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar as atribuições específicas para seus membros.

Sendo assim, segundo Libâneo (2018), a gestão democrática não pode ficar restrita às formas externas de participação, como eleições, assembleias e reuniões, ela precisa estar a serviço dos objetivos de ensino a fim de alcançar a qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem. Ainda, o autor faz uma ressalva: a prática participativa não está livre de sujeitar-se a manipulação e ao controle do comportamento das pessoas, pois essas podem estar sendo induzidas a ter a sensação de que estão participando, mas na verdade estão sendo manipuladas por interesses de terceiros como: grupos partidários, interesses pessoais etc.

Em relação ao envolvimento da comunidade no processo escolar, a escola deve promover vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, ou seja, com os pais, entidades e organizações paralelas à escola. Primordialmente, os pais e os outros representantes precisam participar do Conselho de Escola e da Associação de Pais e

Mestres para auxiliar na construção do Projeto Político Pedagógico, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Também, é necessário o envolvimento da comunidade em outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil, como em organizações de bairro, movimentos sociais etc., para assim contribuir com a fiscalização sobre a execução da política educacional.

Segundo Augusta e Oliveira (2005), a gestão democrática participativa pode ser exercida de forma a incluir o entorno comunitário no qual a escola está inserida e redes de apoio por meio de parcerias comunitárias externas como de unidades básica de saúde e outros estabelecimentos.

À luz de Augusta e Oliveira (2005) um dos instrumentos que propiciam a organicidade à escola é o Projeto Político Pedagógico, pois é por meio dele que as reflexões, ações e decisões deverão ser registradas, com a participação efetiva da comunidade escolar. É através desse documento que serão traçados os compromissos políticos e pedagógicos da comunidade escolar, derivados de uma reflexão/avaliação a partir da realidade da escola e de seus problemas, para que depois possa ser discutido pela comunidade e se buscar alternativas.

O planejamento das tarefas é um ato necessário, pois estrutura e coordena os objetivos, as estratégias, as ações, as formas de controle e avaliação, bem como direciona os recursos disponíveis. Nesse aspecto, o plano de ação da escola é um documento fundamental, necessitando ser discutido e analisado por toda a equipe escolar para que se torne um instrumento unificador das atividades escolares.

Ademais, a escola precisa valorizar a formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar. Isso porque “a concepção democrática - participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica” (LIBÂNEO, 2018, p. 121). Sendo assim, a escola é um espaço formativo onde todos aprendem e deve ser um local para os professores desenvolverem sua profissionalidade. Portanto, a gestão e o trabalho escolar requerem de toda equipe escolar uma formação contínua.

A gestão precisa buscar informações a respeito dos problemas existentes na escola. Para isso, precisa coletar dados e informações reais, realizando uma análise global dos problemas a fim de identificar suas causas e aspectos fundamentais, ou seja, analisar os seus problemas em seus múltiplos aspectos. Isso implica a verificação da qualidade das aulas, o cumprimento do programa, os resultados do trabalho que a equipe propôs atingir, a adequação dos procedimentos didáticos etc.

O conjunto das ações e a organização do trabalho da escola está voltado para as ações pedagógico-didáticas. O controle sobre esse processo educativo implica na

avaliação mútua entre direção, professores e comunidade.

Libâneo (2018, p. 121) aponta a importância das relações interpessoais na qualidade do trabalho dos professores, a valorização da experiência individual e do clima amistoso de trabalho. Para o autor, a escola precisa investir na mudança das relações autoritárias e focar em relações baseadas na dialogicidade e no consenso, baseadas em relações de respeito e tato humano, privilegiando relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola enquanto instituição social permite vislumbrar a construção da sociedade almejada, neste sentido exercer práticas de gestão democrática e participativa permitem aos diferentes atores experienciarem vivências que colaboram para uma sociedade justa, equitativa e democrática.

Se faz importante destacar que ainda que haja contradições e desafios de diferentes naturezas para esta vivência, é preciso se pensar em um trabalho coletivo, diário que não tem por objetivo os resultados a curto prazo, mas sim a construção a médio prazo, do sentimento de pertencimento e responsabilidade para com a própria escola e seu entorno.

Para tanto, segundo Augusta e Oliveira (2005) é fundamental reforçar a ideia da gestão democrática, participativa e inclusiva, que funcione de forma conjunta e coletiva. Dessa forma, todo esse processo deve estar sintetizado no Projeto Político Pedagógico, estabelecendo as diretrizes e apontando os caminhos, onde todos são corresponsáveis pelas ações que objetivam a melhora da escola. Essa mudança no papel desempenhado pelo diretor, não o exige de ser o articulador político e pedagógico, aquele capaz de descentralizar o poder, engajar a equipe, sendo também a figura capaz de tomar as decisões necessárias quando não há a possibilidade de consultar a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

AUGUSTA, A.; OLIVEIRA, S. **Gestão Democrática e Participativa: em busca da ação coletiva**. p. 1–11, 2005.

CAMPINAS. **A avaliação como instância mediadora da qualidade da escola pública**/ Prefeitura Municipal de Campinas, Secretaria Municipal de Educação, Departamento Pedagógico. Campinas, SP: Prefeitura Municipal de Campinas-SP 2009 Disponível em: https://educa.campinas.sp.gov.br/sites/educa.campinas.sp.gov.br/files/2021-11/Livro_Avaliação_como_instância_mediadora_da_qualidade_da_escola_pública_v1.pdf Acessado em: 20 de junho de 2022

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1978. v. 10

IIJIMA, R. N. **Os desafios da Escola Pública Paranaense na perspectiva da escola pública do Professor PDE**. [s.l.: s.n.]. v. 2

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

PARO, V. **A utopia da gestão escolar democrática** *Cadernos de Pesquisa*, 1987.

PARO, V. H. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, p. 127–133, 2008.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: Reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763–778, 2010.

VINHA, T.; NUNES, C. A. A.; MORO, A. CONTEMPORANEIDADE E A CONVIVÊNCIA DEMOCRÁTICA NA ESCOLA. **Schème**: Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas, [S.L.], v. 11, p. 123-158, 30 abr. 2019. Faculdade de Filosofia e Ciências. <http://dx.doi.org/10.36311/1984-1655.2019.v11esp.06.p123>.

BRENDA RAFAELLY GUTIERREZ SCHINDLER - Mestranda em Educação pelo UNASP-EC na área de Formação de Professores, Currículo e Práticas Inovadoras. Especialista em Neuropsicopedagogia e em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Realizou seus estudos de mestrado na área de formação docente sob a perspectiva da diversidade étnica, cultural e geográfica, no Centro Universitário Adventista de São Paulo, campus Engenheiro Coelho. Exerceu na Educação Básica as funções de Professora dos Anos Iniciais e Coordenadora Pedagógica. No Magistério foi professora Orientadora de Estágio. Atualmente exerce a função de docente no quadro estatutário dos servidores municipais de Araquari – SC, como professora da Educação Infantil. Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisa em Educação e Diversidade Étnica (GPEDE), do Centro Universitário Adventista de São Paulo, campus Engenheiro Coelho (UNASP-EC).

CARLOS ALEXANDRE HEES - Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Realizou estudos de Pós doutoramento na Universidade Coimbra. Bacharel (2003) e Mestre (2009) em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Bacharel em Engenharia Agrônoma pela Universidade de São Paulo - ESALQ - USP (1992). Advogado com inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB-SP). É professor titular do Curso de Direito do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) e coordenador do Grupo de Pesquisa GEDCOMP, pelo Curso de Direito do UNASP SP.

CARLOS CÉSAR FIGUEIREDO JUNIOR - Mestre em Educação na área de gestão educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo, graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo. Trabalha na área de Gestão Escolar desde 2008, atualmente Diretor Escolar do Colégio Adventista de Uberlândia-MG. Pesquisador (a) vinculada ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

EDISON NELSON SOPPER JR - Mestre em Educação pelo UNASP na área da Aprendizagem do Áudio pelos estudantes de Comunicação. Especialista em Docência Universitária pelo UNASP. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Formado em Engenharia de Gravação e Produção Musical pelo The Recording Workshop, OH, EUA, atua no mercado de Produção Fonográfica independente brasileiro desde 1998. É professor do UNASP para as disciplinas relacionadas ao áudio dentro dos cursos de Comunicação Social e Jornalismo desde 2014. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Educação e Tecnologia (EDeTEC).

GABRIEL OTTE BERNARDO - Graduado em História (Licenciatura) pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP-EC, (2018); Graduado em Pedagogia (Licenciatura) pelo Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson” - UNAR, (2020); Pós-graduado em Filosofia e Autoconhecimento (*Lato-sensu*), pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS, (2021); Aluno Regular do programa de Mestrado profissional em educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP-EC, (Turma de 2020). Ex-participante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (Pibid: 2016-2018). Professor das cadeiras de Ensino Religioso, Filosofia, Sociologia, História, Projeto de Vida e Debates Contemporâneos do Colégio Adventista de Campinas-SP - CAC, (2021-atualmente). Pesquisador vinculado ao Grupo de Estudos sobre Filosofia e História da Educação (AGOGE).

GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ - Doutora em Geografia Humana pela UFSC. Atualmente exerce a função de Docente Titular do Mestrado Profissional em Educação, é Professora nos cursos de graduação do UNASP. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Educação e Diversidade Étnica (GPEDE). Realiza pesquisa na área de diversidade étnica e Cultural, como também, na área de Ensino de Geografia e em Geografia das Religiões.

GIBALDO DA VEIGA - Mestrando em Educação no Curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo - campus Engenheiro Coelho, pós- Graduado em Administração Escolar pela Faculdade Spei, MBA em Gestão Educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus Engenheiro Coelho, graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus São Paulo. Atua na Educação Adventista desde 1991 na função de Diretor Escolar.

HEBER CERIBELLI - Desenvolve estudos de MBE em Liderança Executiva na Andrews University, Mestrando em Educação pelo UNASP-EC, Possui MBA em Gestão de Pessoas por Competências, MBA em Liderança Missional, MBA em Formação em Ministérios e MBA em Gestão de Competências Educacionais, possui pós-graduação em Gestão Educacional, em Metodologias Ativas, em Tecnologias Educacionais e em Tecnologias Educacionais e Novas Metodologias, é graduado em História, Pedagogia, Geografia e Letras. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Educação e Tecnologia (EDeTEC). Atua na Educação Adventista desde 2001. Desde então, ocupou as funções de professor, coordenador pedagógico, vice-diretor, diretor escolar e desde 2018 atua como Diretor da Educação Adventista na Associação Paulista Central.

ISNARY APARECIDA ARAÚJO DA SILVA - Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas pedagógicas inclusivas no Ensino Regular. Possui especialização em Psicopedagogia pelo Centro Universitário Internacional (2004-2005). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Campinas /ÚNICAMP (1999-2003). Atuou como professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental na Rede Municipal de Campinas (2000-2021). Desde abril de 2021 exerce o cargo de professora de educação especial no mesmo município.

JIANE RIBEIRO TORMES - Mestre em Educação na área de formação de professores, currículo e práticas inovadoras, especialista em Gestão Educacional e graduada em Pedagogia pelo UNASP - EC. Exerceu na Educação Básica as funções de Gestora Escolar, Coordenadora Pedagógica e Orientadora Educacional. Trabalhou como voluntária em Guiné-Bissau no continente Africano, exercendo a função de Gestora das unidades de ensino da Rede Adventista do país, bem como criando e gerindo núcleos de alfabetização, empreendedorismo e liderança para mulheres e jovens guinenses. Atualmente exerce a função de Supervisora Pedagógica de 7 unidades escolares da Rede Adventista de Ensino, na região Sudoeste do estado de São Paulo.

JUSSARA SIMÕES DE CARVALHO - Mestranda em Educação no curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo campus Engenheiro Coelho e graduada em Musicoterapia pela Faculdade de Artes do Paraná. Atuação Profissional: Educadora musical com ambientação em musicoterapia educacional e musicalização infantil em escolas particulares, atualmente dedicada a pesquisa sobre diversidade cultural. Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

LUCIANE WEBER BAIA HEES - Doutora em Psicologia da Educação na PUC SP na área de Formação de Professores. Mestre em Educação na área de Gestão e Políticas Públicas, especialista em Supervisão Escolar e Docência Universitária. Realizou seus estudos de pós doutoramento na área de Gestão Educacional na Universidade de Aveiro / Portugal. Exerceu na Educação Básica as funções de Gestora Escolar, Coordenadora Pedagógica e Orientadora Educacional e no Ensino Superior atuou como Docente Titular e Coordenadora das Atividades de Estágios Supervisionados e Prática Profissional. Trabalhou no Núcleo de Aconselhamento Psicológico, e como Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Docência Universitária do Centro Universitário Adventista de São Paulo. Atualmente exerce a função de Docente Titular do Mestrado Profissional

em Educação, Professora dos Cursos de Licenciatura do UNASP e Docente Orientadora do Curso de Pedagogia no Programa de Residência Pedagógica/ CAPES. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

LUIZA HELENA RODRIGUES ARANTES - Mestranda do Mestrado Profissional em Educação no Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho. É licenciada em Letras – Português/Inglês e suas respectivas literaturas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho (2009). Desde 2013 exerce suas atividades profissionais como assistente administrativo educacional. Atualmente exerce a função de Assistente Educacional, com ênfase em gestão do ensino superior.

MARIA DO CARMO MEIRELES DE DEUS - Mestrado em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP (2021), Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas e desafios da coordenadora pedagógica da Educação Infantil. Possui especialização em pedagogia organizacional (2006). Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí (2000). Atuou como professora da educação infantil e anos iniciais, diretora escolar e coordenadora pedagógica na rede da educação Adventista. Atualmente é coordenadora pedagógica no Colégio Adventista de Macaé.

MARIA DE SOUZA OLIVEIRA - Especialista em Competências de Gestão Educacional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – campus Engenheiro Coelho, graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Lusíada em Santos. Exerceu na Educação Básica as funções de Vice Diretora Escolar, Coordenadora Pedagógica, Orientadora Educacional e Professora para as turmas da Educação Infantil, Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio. Atualmente exerce a função de Gestora Escolar na Educação Básica.

MARIANA MANI MOURA - Mestre em Educação na área de formação de professores, currículo e práticas inovadoras; Graduada em Educação Física, Graduada em Pedagogia. Pós Graduação - Especialização “Lato Sensu”: Educação Especial, Gestão para o Sucesso Escolar, Gestão Pública Municipal, Gestão Escolar e Psicopedagogia Clínica e Institucional. Atuou e exerceu função na área da educação como: Professora, Diretora de Escola e Secretária de Educação (Dirigente Municipal). Atualmente professora especialista de educação física na educação básica.

ODILON NERY COMODARO - Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação no UNASP-EC. Graduação em Direito pela Faculdade de Direito

de Franca e Pós-Graduação em Ciências Penais pela Universidade Anhanguera. Ex-professor de Ciência Política e de Direito Civil no Centro Universitário do Norte Paulista (UNORP) – São José do Rio Preto/SP. Atuação Profissional: Promotor de Justiça do Ministério Público de São Paulo lotado na Promotoria de Justiça de Franca/SP. Pesquisador vinculado ao Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

SUELEN SENA DA CUNHA - Mestranda em Educação no curso de Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Adventista São Paulo - campus Engenheiro Coelho, especialista em Neuropsicopedagogia e graduada em Pedagogia. Exerceu na Educação Básica as funções de Coordenadora Pedagógica, Orientadora Educacional e docência no ensino fundamental. Atualmente exerce a função de Supervisora Pedagógica de 10 unidades escolares da Rede Adventista de Ensino, na região Central do estado de São Paulo.

TAÍS REGINA STEIN DE OLIVEIRA - Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo, Campus Engenheiro Coelho, pesquisando sobre as práticas pedagógicas nos anos iniciais do ensino fundamental. Licenciada em Artes Visuais pela Universidade Metropolitana de Santos (2018-2019). Possui especialização em Psicopedagogia pela Universidade Metropolitana de Santos (2013-2014). Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Anchieta (2007-2011). Desde 2014 atua como professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental na rede municipal de Limeira. Atuou como professora do Serviço Social da Indústria-SESI (2016-2018) e do Colégio Adventista de Santos (2012-2013).

THAÍS GONÇALVES SILVA - Mestre em Educação na área de Formação de Professores, especialista em Docência Universitária e graduada em Licenciatura em História. Participou do programa CAPES/PIBID como pesquisadora e da Residência Pedagógica como voluntária enquanto atuava como professora universitária - Curso de Licenciatura em História na área de Educação. Atualmente é professora do Ensino Fundamental II e do Itinerário de Humanas no Novo Ensino Médio. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd).

VIVIAN SIMÕES - Mestranda em Educação pelo UNASP, pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Católica de Santos e graduada em Direito pela Universidade Santa Cecília. Desde 1995 atua na área da Educação e atualmente ocupa o cargo de gestora educacional na Escola e

Faculdade Fortec, em São Vicente/SP.

WASHINGTON ALENCAR - Especialista em Gestão de Pessoas e em Liderança e Liberdade Religiosa pelo UNASP-EC e graduado em Pedagogia pela mesma instituição. Foi diretor em escolas adventistas no estado de SP, e atualmente está como gestor de 16 unidades adventistas na região central da capital de São Paulo.

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