

Adriana Cavalcante da Silva Lessa
Betijane Soares de Barros



**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR
ESCOLAR NO PROCESSO
DE ENSINO-APRENDIZAGEM**

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR
ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM**

DIREÇÃO EDITORIAL: Betijane Soares de Barros

REVISÃO ORTOGRÁFICA: Autoras

DIAGRAMAÇÃO: Luciele Vieira da Silva

DESIGNER DE CAPA: Editora Hawking

IMAGENS DE CAPA: Autoras

O padrão ortográfico, o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas do autor. Da mesma forma, o conteúdo da obra é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu autor.



Todos os livros publicados pela Editora Hawking estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

2020 Editora HAWKING

Av. Comendador Francisco de Amorim Leão, 255 - Farol, Maceió -

AL, 57057-780 www.editorahawking.com.br

editorahawking@gmail.com

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

L638i

Lessa, Adriana Cavalcante da Silva

A influência da gestão escolar democrática e o papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem / Adriana Cavalcante da Silva Lessa, Betijane Soares de Barros. – Maceió: Hawking, 2023.

Livro em PDF

ISBN 978-65-88220-60-3

1. Administração escolar. 2. Ensino. 3. Aprendizagem.
I. Lessa, Adriana Cavalcante da Silva. II. Barros, Betijane Soares de. III. Título.

CDD 371.2

Índice para catálogo sistemático

I. Administração escolar

**ADRIANA CAVALCANTE DA SILVA LESSA
BETIJANE SOARES DE BARROS**

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR
ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM**

Maceió-AL
2023



Direção Editorial

Dra. Betijane Soares de Barros, Instituto Multidisciplinar de
Alagoas
– IMAS (Brasil)

Conselho Editorial

Dra. Adriana de Lima Mendonça/Universidade Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes - UNIT
(Brasil)

Dra. Ana Marlusia Alves Bomfim/ Universidade Federal de
Alagoas –
UFAL (Brasil)

Dra. Ana Paula Morais Carvalho Macedo /Universidade do
Minho
(Portugal)

Dra. Andrea Marques Vanderlei Fregadolli/Universidade
Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Eduardo Cabral da Silva/Universidade Federal de
Pernambuco -
UFPE (Brasil)

Dr. Fábio Luiz Fregadolli//Universidade Federal de Alagoas –
UFAL (Brasil)

Dra. Maria de Lourdes Fonseca Vieira/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Jamyle Nunes de Souza Ferro/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Laís da Costa Agra/Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ (Brasil)

Dra. Lucy Vieira da Silva Lima/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Rafael Vital dos Santos/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes - UNIT (Brasil)

Dr. Anderson de Alencar Menezes/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
CAPITULO 1	
EDUCAÇÃO E GESTÃO EM ESCOLA PÚBLICA.....	15
1.1 Recursos que são direcionados para as escolas públicas.....	40
CAPITULO 2	
GESTOR ESCOLAR.....	44
2.1 GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR.....	45
REFERÊNCIAS.....	50

APRESENTAÇÃO

O presente livro traz como tema a influência da gestão escolar democrática e do papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem, pois, é um tema bastante relevante e que proporciona muitos debates no meio acadêmico. Demonstrar a importância na implantação de uma gestão escolar democrática e da importância do papel do gestor escolar para o sucesso no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem (FEITOSA, 2020).

A educação pública, em especial, tem um grande papel na mudança da sociedade, ou em sua perpetuação. Os gestores, nesse contexto, devem estar atentos para garantir um serviço eficiente, bem como, a população deve cobrar os seus direitos, pois, seus impostos devem garantir serviços dignos. Assim, a influência da gestão escolar democrática e do papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem tem demonstrado ser um tema bastante relevante no meio educacional (ALEGRO; SILVA, 2020).

O gestor escolar precisa trabalhar de forma descentralizada com a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, dando oportunidade às comissões setoriais da escola trabalharem com autonomia. Desta forma, o gestor necessita sensibilizar não só a equipe, mas também, a comunidade escolar para que todos estejam conscientes do papel que exercem e que se reconheçam na missão da escola e no seu projeto político pedagógico (SOARES NETO; FEITOSA, 2018).

O papel do gestor torna-se cada vez mais fundamental, uma vez que ele deverá ser o incentivador, administrador,

motivador e colaborador, tratando cada um em particular dentro de um coletivo, considerando experiências vividas dentro e fora do ambiente escolar, familiar, nos relacionamentos e a contribuição positiva ou negativa dessas relações (FEITOSA, 2020).

CAPITULO 1

EDUCAÇÃO E GESTÃO EM ESCOLA PÚBLICA

Fazer escola pública de qualidade não é uma tarefa fácil nos dias atuais. É necessário antes de tudo, comprometimento, além de compromisso, pois o envolvimento do gestor deve ir além de suas atribuições, devido às inúmeras demandas, bem como as carências próprias da rede (ALVES; SOUZA, 2018).

É dever da sociedade fiscalizar se realmente o estado está oferecendo uma educação de qualidade para os seus filhos, pois o estado tem a obrigação de manter os alunos na escola, garantindo sua formação COUTINHO; CUNHA; ALCÂNTARA, 2021).

De acordo com o artigo 206 (LDBEN,1996), o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;*
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;*
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;*
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;*
- V – valorização dos profissionais de ensino;*
- VI – gestão democrática de ensino público, na forma da lei;*
- VII – garantia de padrão de qualidade.*

É muito importante toda essa ação para o avanço da educação, a valorização dos professores, a gestão democrática, pois é através de todas essas ações que conseguiremos ter uma melhoria na educação, e também termos profissionais mais qualificados e com mais vontade de exercer a sua profissão.

Segundo Cortella (2017, p. 47), em uma sociedade de mudanças velozes, com a aceleração dos modos de pensar, fazer e conviver, a Educação Escolar precisa estabelecer bases em três pilares:

- 1. Sólida base científica.*
- 2. Formação de solidariedade social.*
- 3. Constituição de cidadania ativa.*

Sólida base científica é um patrimônio da humanidade, um produto da ação humana. Ela não é uma atividade que resulta de indivíduos, mas do conjunto humano em qualquer lugar (ASSIS; MARCONI, 2021).

De acordo Cortella (2017), durante algum tempo, até se imaginou que, caso se quisesse, fazer uma Educação mais aberta e, portanto, mais próxima das grandes massas, seria preciso deixar de lado um pouco da base científica e trabalhar mais com o imediato, com o dia a dia.

Formação de solidariedade social é para que se entenda que essa Ciência também terá a sua repartição dentro do espaço escolar - não só nele, mas também nele, porque a Escola não é a única forma de cultura letrada; cada vez mais, as várias formas de mídia trazem isso no dia a dia (BOTLER, 2018).

De acordo o filósofo húngaro Gyorgy Lucas há distinção entre classe social em si e classe para si. Aquilo que faço, faço por quê? Será que tudo o que faço como docente sei por que estou fazendo? Ou estou cumprindo um propósito que desconheço? Na ação dentro da comunidade, por tanto dentro da ação política (CARVALHO; PEREIRA; SOUZA, 2019).

Esses três pilares devem aparecer no nosso cotidiano. Segundo Cortella (2017), a formação de valores de uma ética que se transmute em política, isto é, ação na comunidade, embasada por uma formação científica que nos auxilia a entender e a intervir no mundo de maneira mais eficaz.

Esses mesmos pilares se aplicam também na formação dos professores, onde seu papel, enquanto “gestor do letramento”, deve ser formado com a visão de que sua prática pedagógica tem como foco principal, as considerações às várias interações da linguagem em um mundo de múltiplos letramentos (ARAÚJO, 2020).

Além da formação dos docentes, há outros fatores que interferem direta e indiretamente na aprendizagem dos nossos alunos, como a gestão de pessoas (comunidade escolar) e de recursos (DELGADO, et. al., 2021).

Os gastos com educação no Brasil só têm aumentado gradativamente, para se ter uma ideia, de 2004 a 2014, os gastos tiveram uma elevação de 130%. Porém, na prática, esses investimentos têm sido colocados em cheque, uma vez que os índices de reprovação e evasão não tem diminuído na mesma proporção, havendo uma diminuição muito sutil nesses quesitos (IBGE, 2022).

Porém, o nível de instrução cresceu de 2007 para 2014, sendo que o grupo de pessoas com pelo menos 11 anos de

estudo, na população de 25 anos ou mais de idade, passou de 33,6 % para 42,5 %. O nível de instrução feminino manteve-se mais elevado que o masculino. Em 2014, no contingente de 25 anos ou mais de idade, a parcela com pelo menos 11 anos de idade de estudo representava 40,3% para os homens e 44,5% para as mulheres (IBGE, 2022).

Como instituição socioeducativa, a escola vem sendo questionada sobre o seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Tais transformações decorrem, sobretudo, dos avanços tecnológicos, da reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento, da compreensão do papel do Estado, das modificações nele operadas e das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020).

A Globalização, portanto, aponta um gama de fatores econômico, sociais, políticos e culturais que expressam o espírito da época e a etapa de desenvolvimento do capitalismo em que o mundo se encontra atualmente (ESTORMOVSKI; SILVEIRA, 2019).

O Brasil vem implementando, desde os anos 90 do século XX, suas políticas econômicas e educacionais de ajuste, ou seja, diretrizes e medidas pelas quais o país se moderniza, adquire as condições de inserção no mundo globalizado e, assim, se ajusta às exigências de globalização da economia. De todo modo, se faz necessário em todas essas políticas, o discurso da modernização educativa, da diversificação, da flexibilidade, da competitividade, da produtividade, da eficiência e da qualidade dos sistemas educativos, da escola e do ensino (FEITOSA, 2020).

Paulo Freire (1921-1997) foi o mais célebre educador brasileiro, com atuação e reconhecimento internacionais. Conhecido principalmente pelo método de alfabetização de adultos que leva seu nome, ele desenvolveu um pensamento pedagógico assumidamente político. Para Freire, o objetivo maior da educação é conscientizar o aluno a respeito do seu papel na escola, a fim de formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres (GANZELI; MACHADO; NOGUEIRA, 2020).

A escola que tem o professor que age como quem deposita conhecimento no aluno, sendo esse apenas receptivo, meigo, peca ao não despertar no aluno senso crítico. Em outras palavras, o saber é visto como uma doação dos que se julgam seus detentores. Para Freire, trata-se de uma escola alienante, mas não menos ideologizada do que a que ele proponha para despertar a consciência do oprimido (ANGELA; MARA; LARA, 2020).

Acreditamos que o problema, no que tange a aprendizagem e permanência de alunos nas escolas públicas brasileiras, esteja também ligado a uma gestão escolar mais engajada e envolvida com os problemas, a fim de solucionar em curto prazo, as deficiências envolvidas nos vários componentes da escola (GUTERRES; SANTOS, 2021).

Sendo assim, torna-se necessário que os gestores tomem posse de novas habilidades criando uma escola de instrumento não só de aprendizagem, mas também, de cidadania, pois é através dessa escola que o aluno irá sentir o prazer de frequentá-la, a escola é o segundo lar dos nossos alunos, eles passam a maior parte de sua vida na escola (SANTOS; CASTRO, 2020).

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, já incorpora em suas diretrizes a gestão democrática e participativa, onde todos se fazem corresponsáveis pelo papel da aprendizagem de nossas crianças, jovens e adultos. No seu artigo 14 é relatado:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Destacam-se as importantes inovações da nova lei de diretrizes e bases da educação nacional:

- *A gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme normas a serem definidas pelo sistema de ensino, de acordo com as suas peculiaridades e os seguintes princípios (art.14):*
 - I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto escola;*
 - II- participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes;*
- *Progressão graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, assegurada às unidades escolares públicas de educação básica pelos sistemas de ensino (art.15)*
- *Nova composição dos níveis escolares, com novas*

denominações. Segundo o artigo 21, a educação escolar compõe-se de:

I – educação básica, formada pela educação infantil (pré – escola), ensino fundamental (antigo 1º grau) e ensino médio (antigo 2º grau);

II – educação superior.

- *Oportunidades educacionais apropriadas, asseguradas gratuitamente pelos sistemas de ensino, para jovens e adultos que não puderam efetuar os estudos na idade regular, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames (art. 37, § 1º).*
- *Educação profissional desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho (art. 40).*
- *Educação especial oferecida preferencialmente na rede regular de ensino para educandos portadores de necessidades especiais (art. 58)*
- *Possibilidade de organização da educação básica em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudo, grupos não seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios (...) (art. 23).*
- *Possibilidade de reclassificação dos alunos (art. 23, § 1º e de classificação independente de escolarização anterior (art. 24, II, c). (Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996).*

É de suma importância que façamos uma reflexão sobre os avanços que tivemos após a promulgação da Constituição de 1988, logo após tivemos uma nova lei de diretrizes e base. Pois

foi após a nova Constituição que adquirimos algumas mudanças na educação (HANKE; EMILIANO, 2022).

Assim, percebe-se que entre os princípios de gestão da escola pública, está o papel dos conselhos escolares nos direcionamentos de caminhos que a escola possa seguir (IKESHOJI; TERÇARIOL, 2019).

Antes de qualquer coisa, é preciso ter em mente que visão de escola que queremos seguir, pois o conhecimento das bases filosóficas engajadas na educação, indica os rumos que queremos dar a nossa gestão (JACOMINI; et. al., 2022).

Vive-se, nos dias atuais, instigados a resolver cada desafio que aponta no interior de nossas escolas, e o gestor é o articulador dos vários mecanismos que a escola se instrumentiza para conseguir êxito nessa realidade. Há de convir que uma boa gestão escolar deva ter uma visão sistemática, aberta e dinâmica, que valoriza a contradição, o conflito e a transformação (KUNRATH; CECCHETTI, 2021).

Há uma cobrança, que a escola invista cada vez mais na gestão participativa, trazendo, para dentro da escola, não apenas o aluno, mas todo o elemento humano que a constitui, a fim de que compartilhe responsabilidades, estabeleçam objetivos de forma conjunta e sejam acionadores de uma nova proposta de realidade escolar, mais adequada às exigências da sociedade de informação, do conhecimento e da aprendizagem. O trabalho desenvolvido, nesta direção, subsidiará, com elementos fundamentais, os registros no Plano de Gestão Escolar (LELIS; SILVA, 2021).

É necessário de entender o papel da escola na sociedade moderna, sua importância social em todos os seus parâmetros e dimensões (LELIS; SILVA, 2021).

A Escola como redenção da sociedade, onde seu papel seria manter o equilíbrio orgânico e harmonioso presente na sociedade, onde novos indivíduos são preparados para dela fazer parte (BRITO; SIVERES; CUNHA, 2019).

[...] A educação como instância social que está voltada para a formação da personalidade dos indivíduos, para o desenvolvimento de suas habilidades e para a veiculação Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases - Lei 9394/96).

Como pode-se perceber a escola não tinha um olhar crítico para a sociedade, deixando de lado a interpretação subjetiva sem levar em conta sua contextualização.

A escola como reprodutora da sociedade vê a escola como parte da sociedade. Sendo seu papel principal o de reproduzir o modelo social já pré-determinado (MARTINS, 2018).

Sendo assim, os limites condicionantes impostos pela própria sociedade fazem da escola uma mera reprodutora do seu modelo (MARTINS, 2018).

A escola como transformação da sociedade, tem uma visão nem tanto otimista nem pessimista, ela faz uma reflexão, pois ao contrário das outras duas, ela não pretende perpetuar o modelo de sociedade presente, o que para muitos teóricos seriam um modelo dominante, essa visão da escola e da educação considera a possibilidade de agir a partir dos próprios condicionamentos históricos (NASCIMENTO, 2021).

Para o gestor, é necessário primeiramente perceber a qual modelo de sociedade ele quer seguir. As responsabilidades e compromissos a ele delegados colocarão a toda prova sua habilidade e seu conhecimento de modelo social (NASCIMENTO, 2021).

A constituição Federal, promulgada em 1988, em seu artigo, destaca a importância da escola no seio da sociedade, reforçando a relevância de esforços sociais, pois 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”.

As instituições educacionais, gestores da educação, coordenadores, professores e governantes, juntos têm um papel social a qual visa oferecer acessibilidade às comunidades carentes à escola e garantir a sua permanência, por meio de programas educacionais. Existem vários instrumentos que direcionam os trabalhos do gestor, um deles, é o regimento escolar (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Na concepção de Administração Escolar existe uma visão de que várias ações aconteçam dentro da escola de maneira fragmentada, principalmente as que se referem aos aspectos administrativos e pedagógicos, como se fossem duas

funções que não se relacionassem, e as pessoas ao cumprimento de cada uma delas não conseguiam ver a realidade escolar com um todo sistemático, e sim, cumprir tarefas específicas sem que estas pudessem ser analisadas e realizadas e uma perspectiva de interação e dependência era a ideia dominante (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

De acordo com a concepção, as ações devem ser integradoras e interdependentes entre si, favorecendo a todos os profissionais uma visão de que várias tarefas existam no ambiente escolar para favorecer o bom andamento dos trabalhos (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Outro aspecto a ser observado é a mudança nos processos de tomada de decisão de uma maneira centralizada. Dessa maneira, as decisões são tomadas por uma equipe que representa a comunidade escolar, trazendo essa equipe para mais perto do problema. Para isso, é necessário mais comprometimento de todos com as ações da escola e também, capacitação para os gestores e toda equipe pedagógica, para adquirir competências técnicas, políticas e pedagógicas para a solução dos problemas (RAMOS; RIBEIRO, 2019).

A escola como instituição de incluir um contexto, com identidade e cultura, estabeleceu um espaço de autonomia, deverá criar seu próprio projeto político pedagógico dentro da expectativa de um planejamento participativo e criativo para que possa ser uma instituição de reflexo do estado (RUIZ; PERONI, 2017).

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação do projeto educativo e, por isso mesmo, é importante que ela assuma essa responsabilidade e, também, reivindique das

instâncias superiores as condições necessárias para seu desenvolvimento (SILVÉRIO; OLIVEIRA, 2019).

É através do Projeto Político Pedagógico, que se traçam as perspectivas e se organiza o processo do trabalho escolar (SOUSA; GUIMARÃES-IOSIF; ZARDO, 2018).

É importante que se valorize a história da instituição e de seus sujeitos, mas é necessário avançar, as mudanças são drásticas e a escola tem que estar apta, tanto para assimilá-las, quanto para negá-las, questioná-las, quando for necessário (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020).

A Escola precisa elaborar o seu Projeto Político Pedagógico (PPP). A dimensão política do Projeto é fundamental por que: educar é um ato político; a formação do sujeito ético; do cidadão que tenha condições de fazer sua inserção comprometida na sociedade são permissivas da educação emancipatória, necessária para o ser humano sair da mediocridade (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020).

A extensão pedagógica, presente no “saber fazer” do processo ensino-aprendizagem, é indispensável, pois a construção e sistematização do conhecimento e dos saberes se viabilizam através da ação pedagógica; a gestão, a organização do processo de trabalho, a prática docente, as ações coletivas, a cultura organizacional e o envolvimento da comunidade (BOTLER, 2018).

A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica (BOTLER, 2018).

Vê-se, por conseguinte, que o político e o pedagógico têm uma significação indissociável. Quando se explica que o Projeto é o político-pedagógico, deixa-se claro esse

entendimento: a escola tem uma função pedagógica que cumpre sua intenção política de contribuir para a formação de homens e mulheres, comprometidos com um determinado tipo de sociedade (GUTERRES; SANTOS, 2021).

O Projeto Pedagógico ou Proposta Pedagógica é o produto de uma ação planejada coletivamente pela comunidade escolar, que define o rumo, o ritmo, a intenção pedagógica da escola e os processos que utilizará para alcançar essa intenção. É um projeto geracional, portanto de longo prazo (GUTERRES; SANTOS, 2021).

É através dos princípios democráticos apontados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 que se pode encontrar o aporte legal da escola na elaboração da sua proposta pedagógica. De acordo com os artigos 12, 13 e 14 da LDB, a escola tem autonomia para elaborar, executar sua proposta pedagógica, porém, deve contar com a participação dos profissionais da educação, alunos, funcionários, professores, conselho escola, comunidade e família (ROSA; GAMA, 2018).

O Projeto Político Pedagógico nasceu após a Constituição de 1988, o artigo 12 da LDB diz: “Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas em comum e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

O papel do Projeto Político Pedagógico, enquanto um instrumento de atuação para equipe é aliado na construção de um ambiente que tem por objetivo atender aos anseios da comunidade. E com os interesses reais e coletivos da população majoritária. Deve também estar obrigatoriamente ligado com a

formação de um indivíduo crítico voltado para uma sociedade cada vez mais articulada (RUIZ; PERONI, 2017).

Para que se possa elaborar o Projeto Político Pedagógico é necessário uma concepção de educação. Essa concepção é que se constitui como referencial teórico, que deve nortear os procedimentos, processos, atividades, organização administrativa e pedagógica, estruturação curricular, organização dos tempos e dos espaços (RUIZ; PERONI, 2017).

Princípios norteadores do projeto que devem subsidiar na elaboração do Projeto (SILVÉRIO; OLIVEIRA, 2019):

- *Autoridade: Deve-se distinguir autoridade de autoritarismo, pois este, por esmagar o interlocutor, se constitui como radicalização do primeiro termo.*
- *Qualidade: a qualidade tem dois aspectos: o formal, relacionado com instrumentos e métodos w que é neutro, pois embora seja usado para fins objetos, não é perverso em si, mas na sua utilização; o político se refere ao relacionamento do homem com a natureza e com os outros homens, e, enquanto tal, pode ter uma conotação política enquanto dialeticidade, é ambivalente.*

Os usos e valores sócios que são insubstituíveis, na educação, na qualidade, na dimensão positiva é ela que garante a formação do indivíduo, enquanto cidadão, enquanto sujeito (SILVÉRIO; OLIVEIRA, 2019).

- *Participação: participar significa “partilhar” com. É preciso que haja ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas da escola, para que a discussão/ reflexão não se acabe,*

perdendo a visão do todo.

- *Autonomia: Segundo Gadotti (1997), a autonomia é uma reivindicação das escolas, desde da antiguidade. Entretanto no Brasil, é muito recente o tema autonomia vem aparecendo com maior frequência, no campo educacional. Para esse autor, a ideia de autonomia é intrínseca à ideia de democracia e cidadania. Neves (1996) enfatiza que autonomia pode ser visualizada em três direções:*
 - a) *Na gestão/administrativa, a autonomia da escola é relativa, pois ela depende das deliberações dos gestores das políticas públicas federais, estaduais e municipais. Com isso, a escola pode e deve construir seus próprios caminhos, sua trajetória e sua cultura que peculiarizam e distinguem das outras escolas (cultura escola).*
 - b) *Nos seus aspectos organizacionais, pelos quais pode-se obter resultados positivos ou negativos.*
 - c) *Na dimensão ético-profissional, pela qual a escola não pode se curvar, passivamente, às deliberações das instâncias superiores, mas deve assegurar condições favoráveis para que seus profissionais tenham espaço de questionarem, de crescerem, de se desenvolverem, para que possam exercer seus papéis e seus compromissos para com a sociedade.*
 - d) *Democracia: A democracia deve ser princípio substantivo da gestão da educação, embora, muitas vezes, ela tenha sido preferida, a favor de uma gestão verticalizada, centralizada. Cury (2002) referenciando-se em Bobbio enfatiza que a educação para a cidadania se constitui como a única forma de transformar um súdito em cidadão. Na dimensão da cidadania, a democracia é decorrente da própria prática democrática, na qual os direitos emergem como legítimos e reconhecidos. No*

campo escolar, a gestão democrática é enfatizada na Lei 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), no seu artigo 3º.

- *Igualdade: A igualdade, no âmbito escolar, em um modo mais específico, implícita no reconhecimento de que todos são iguais, apesar das diferenças de gênero, idade, condição socioeconômica, raça, deficiência/limitações sensoriais, física, mentais/ neurológicas.*

Para elaborar o Projeto Pedagógico considera-se importante a elaboração de um roteiro:

Tabela 1 - Roteiro para o Projeto Político Pedagógico

a) <i>Folha de rosto do projeto (dados que identificam a instituição);</i>
b) <i>Epigrafe;</i>
c) <i>Agradecimento;</i>
d) <i>Sumário;</i>
e) <i>Genealogia da instituição (sucinta descrição da história da instituição; sua infraestrutura, “recursos humanos” e materiais);</i>
f) <i>Concepção de educação;</i>
g) <i>Fins e objetivos;</i>
h) <i>Estrutura administrativa;</i>
i) <i>Estrutura/ dinâmica pedagógica-didática;</i>
j) <i>Relacionamento com a comunidade;</i>
k) <i>Currículo;</i>
l) <i>Processo de avaliação do projeto;</i>
m) <i>Referências bibliográficas.</i>

Fonte: (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020)

Será necessário que se faça a identidade da instituição de ensino, especificando sua oferta e matrícula. Essa primeira parte do projeto representa um breve diagnóstico da situação educacional e pedagógica da escola, sem esquecer a realidade

da comunidade onde ela se insere (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020).

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco (1994), a educação Inclusiva deve interagir ao ensino comum ou regular:

Crianças deficientes e superdotadas, crianças de ruas e que trabalham, crianças de origem remota ou de população nômade, crianças pertencentes a minorias linguísticas, étnicas ou culturais, e crianças de outros grupos desvantajados ou marginalizados.

Desse modo, pode-se considerar como educação inclusiva a educação especial, a educação de jovens e adultos e a educação a distância (MARTINS, 2018).

Há hoje a compreensão de que escola deve ser inclusiva, ou seja, uma escola que inclui a todos os alunos. Nesse sentido, não se concebe a exclusão de alunos com necessidade educacionais especiais, nas turmas regulares (MARTINS, 2018).

É importante que o conjunto dos educadores conheça a realidade da comunidade onde se localiza a escola para que possa propor ações que aproximem a escola da comunidade e a comunidade da escola. Nesse sentido, é oportuno que se conheça o perfil dos moradores do bairro, assim como de onde vêm os alunos (MARTINS, 2018).

Conhecer o patrimônio histórico que se proponham ações que busquem a preservação do patrimônio edificado, o cuidado com o meio ambiente, evitando sua degradação, o

reconhecimento e divulgação das pessoas e bens culturais daquela localidade (MARTINS, 2018).

Saber se na comunidade há adolescentes em situação de risco social, sejam alunos, ou não, possibilitará que a escola busque alternativas para proteger essas pessoas, executando projetos voltados para a superação dessa problemática. Entre as questões a serem levantadas recomenda-se o conhecimento sobre o adolescente e sua sexualidade; a gravidez na adolescência, o índice de violência na comunidade; o índice de analfabetismo de jovens e adultos; o índice de crianças e jovens com necessidades especiais e tipos de atendimento; o uso indevido de drogas, entre outros (CARVALHO; PEREIRA; SOUZA, 2019).

É igualmente importante conhecer as potencialidades da comunidade: o que tem de melhor que pode ajudar no desenvolvimento: sistema de transportes, meio de comunicação, saneamento básico, liderança envolvidas com trabalhos sociais, associações atuantes, espaços artísticos - culturais e de lazer, pessoas e grupos artísticos (CARVALHO; PEREIRA; SOUZA, 2019).

Recomenda-se que essas características da comunidade do entorno da escola resultem de pesquisa feita pelos alunos com a orientação dos professores de disciplina e temas transversais que tenham afinidade com o trabalho. Essa é sempre uma preocupação mais próxima da escola pública, já que seus alunos são, em grande maioria, da própria comunidade onde se insere a escola (JACOMINI; et. al., 2022).

A justificativa abrirá o Projeto Pedagógico. Enfocará a situação educacional da escola levantada no diagnóstico e indicará as razões que justificam as ações e metas que serão

propostas. É importante ressaltar a realidade da escola, fazendo breve análise de sua situação pedagógica, assim como da comunidade onde se localiza, considerando suas dificuldades e potencialidades (JACOMINI; et. al., 2022).

A Proposta Curricular constitui a essência do Projeto Pedagógico de uma escola. Abrange os pressuposto teórico-metodológico que a norteiam que, por sua vez, devem estar em sintonia com o referencial teórico do PP; as finalidades e objetivos educacionais da escola; as metas relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem; a organização e desenvolvimento curricular, e o processo de formação continuada dos professores e demais profissionais da escola, com o qual se buscará fortalecer o conhecimento didático indispensável à execução bem sucedida do PP (RUIZ; PERONI, 2017).

Isso porque se entende o currículo como o conjunto das atividades da escola que afetam, direta e indiretamente, o processo de assimilação e produção do conhecimento, com foco na concepção de homem que se quer formar e transformar e de sociedade que se pretende ajudar a construir (RUIZ; PERONI, 2017).

Antes, porém, de tratar dos elementos construtivos da proposta curricular, vale um passeio, mesmo que panorâmico, pelas principais concepções de currículo que nortearam a educação brasileira (ARAÚJO, 2020). Algumas questões são básicas e definidoras de uma teoria de currículo, partindo-se sempre da seguinte indagação: qual conhecimento ensinar?

É necessário ter convicção da opção teórica feita. É muito importante, porém, lembrar que não adianta apenas teorizar. A prática deve corresponder à teoria. É preciso assumir

o referencial teórico em que se acredita e buscar fazer o melhor. Estudar e aprofundar conhecimento sobre as diferentes teorias são sempre atitudes necessárias e demonstram compromisso profissional (ARAÚJO, 2020).

Todo planejamento deve estar intimamente ligado aos compromissos sócio-políticos. Cinco princípios norteiam o projeto político-pedagógico: Igualdade, Qualidade, Gestão Democrática, Liberdade e Valorização (ARAÚJO, 2020).

Igualdade deve ser garantida pela mediação escolar, temos como princípio a igualdade de condições para acesso e permanência na escola (ARAÚJO, 2020).

Qualidade educacional para todos, atualmente, apenas uma parcela privilegiada da população, a melhoria do ensino deve ser qualitativa e não quantitativa (ARAÚJO, 2020).

Gestão Democrática requer pensar na estrutura do poder da escola, tendo em vista a sua socialização, tenta-se com isso desfazer vários fatores negativos que impedem a escola de ser um ambiente mais social e acolhedor. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais da quais a escola é mera executora (ARAÚJO, 2020).

A valorização do Magistério é um princípio relativo na discussão do Projeto Político e Pedagógico. Além da melhoria do salário, os profissionais devem lutar por uma melhor qualidade de trabalho, como também pelo direito a formação continuada (SILVÉRIO; OLIVEIRA, 2019).

A Constituição de 1988 estabeleceu como um dos princípios da educação básica nacional a valorização dos profissionais do ensino (art,206)

A LDB de 1996, por sua vez, em seu artigo 67, estabelece:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhe, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas de títulos;

II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento remunerado para esse fim;

III – piso salarial profissional;

IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação e na avaliação do desempenho;

V- período reservado a estudos, planejamentos e avaliação, incluindo na carga de trabalho;

VI – condições adequadas de trabalho.

De acordo com a mesma lei, as jornadas de trabalho deverão obedecer ao limite máximo de dois terços da carga horária para o desempenho das atividades de interação com os educandos, deixando o restante para as atividades extracurriculares, reservadas a estudos, planejamentos e avaliação, incluídas na carga horária (PILETTI, 2018).

Assim, várias características dão forma a esta nova postura de atuar na realidade no papel do gestor, ampliando a concepção de administrador. Abaixo segue um quadro

comparativo, produzido por Heloisa Luck, que sintetiza estas mudanças de paradigmas.

Tabela 2 - Mudanças de paradigmas

<i>Administração</i>	<i>Gestão</i>
<i>A realidade é considerada como regular, estável e permanente e, portanto, previsível.</i>	<i>A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível.</i>
<i>Crise, ambiguidade, contradições e incertezas como disfunções e, portanto, forças negativas a serem evitadas, por impedirem ou cercearem o seu desenvolvimento.</i>	<i>Crise, ambiguidade e incerteza são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem, construção de conhecimento e desenvolvimento.</i>
<i>A importância de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como base para a realidade das mudanças.</i>	<i>Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças.</i>
<i>As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizado pela importação de ideias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo.</i>	<i>As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizado pela produção de ideias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e acordos consensuais.</i>
<i>A objetividade e capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados.</i>	<i>A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.</i>
<i>As estruturas das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumos são elementos básicos da promoção de bons resultados.</i>	<i>Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constitui-se na energia mobilizadora para a</i>

	<i>realização de objetivos da organização.</i>
<i>A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constituem-se em condição básica para a realização de ações de melhoria. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações.</i>	<i>Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção de óptica proativa.</i>
<i>Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados.</i>	<i>Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.</i>
<i>O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, e diminuído.</i>	<i>O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.</i>

Fonte: LUCK, 2010, p. 102.

Como pode-se observar, esse quadro comparativo mostra os principais aspectos que diferenciam o administrador do gestor, um tem a função de conduzir unilateralmente uma instituição, enquanto o outro é mais um mediador e conciliador no processo administrativo, sendo seu principal meio de trabalho o sistema democrático, tendo como foco o espírito da coletividade (FEITOSA, 2020).

A gestão democrática é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1980. O pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever do estado e direito do cidadão, art.205 da mesma Constituição.

De acordo com a LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico escolar;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Cabe nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. É preciso que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e de uma política no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre o autoritarismo liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira. É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos

movimentos de participação ativa e cidadã (DELGADO, et. al., 2021).

A Gestão Escolar foi criada para se diferenciar da expressão Administração Escolar e trazer para o contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar o ensino (DELGADO, et. al., 2021).

A participação da comunidade na gestão da escola pública não tem quantidade específica, razão pelas quais uns dos requisitos básicos para aquele que disponha a participar, deverá saber da importância da sua participação e não desistir diante do primeiro obstáculo enfrentado. É essencial a participação popular nas instâncias onde se dá o oferecimento de serviço pelo Estado parece estar na verificação da fragilidade da democracia liberal, que, restringe a participação da grande maioria da população ao momento do voto, durante os 04 ou 05 anos de mandato, permitiram controlar as ações dos governantes no sentido de atender as necessidades da população. Dessa maneira, o estado se limita a servir os interesses dos grupos minoritários, detentores do poder econômico e político na sociedade (DELGADO, et. al., 2021).

A Gestão escolar relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo sócio educacional das instituições de ensino e possibilitar o aprendizado dos estudantes de forma efetiva (ALVES; SOUZA, 2018).

1.1 Recursos que são direcionados para as escolas públicas

Esses recursos são direcionados pelo MEC, para complementar com as verbas estaduais para melhorar o ambiente escolar, oferecer o transporte para alunos de difícil acesso e oferecer uma merenda escolar de boa qualidade para os alunos (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) destina recursos financeiros, em caráter suplementar, a escolas públicas da educação básica (e casos específicos) para uso em despesas de manutenção do prédio escolar e de suas instalações (hidráulicas, elétricas, sanitárias etc.); de material didático e pedagógico; e também para realização de pequenos investimentos, de modo a assegurar as condições de funcionamento da unidade de ensino, além de reforçar a participação social e a autogestão escolar. Os repasses são feitos anualmente, em duas parcelas iguais (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Existem ainda as “Ações Agregadas ao PDDE”, transferências financeiras para fins específicos classificadas em três grupos: o Novo Mais Educação, que compreende as atividades de educação integral em jornada ampliada; o PDDE Estrutura, constituído das ações Água na Escola, Escola do Campo, Escola Sustentável e Escola Acessível; e o PDDE Qualidade, composto das ações Atleta na Escola, Ensino Médio

Inovador, Mais Cultura nas Escolas e Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Escolas públicas de educação básica estaduais, do Distrito Federal e municipal; unidades de ensino privadas de educação especial qualificadas como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público; e polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que oferecem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Segundo dados do censo escolar de 2016, são cerca de 145 mil escolas potenciais beneficiárias do PDDE, nas quais estão matriculados em torno de 39 milhões de alunos. Tomando-se a média dos últimos três anos, o programa e suas ações agregadas envolveram investimento da ordem de R\$ 2,08 bilhões anuais (PERRELLA; ALENCAR, 2022).

Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública. O governo federal repassa, a estados, municípios e escolas federais, valores financeiros de caráter suplementar efetuados em 10 parcelas mensais (de fevereiro a novembro) para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de matriculados em cada rede de ensino (BRITO; SIVERES; CUNHA, 2019).

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por

meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), e também pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Ministério Público (BRITO; SIVERES; CUNHA, 2019).

O repasse é feito diretamente aos estados e municípios, com base no Censo Escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. O Programa é acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Ministério Público (BRITO; SIVERES; CUNHA, 2019).

Com a Lei nº 11.947, de 16/6/2009, 30% do valor repassado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, medida que estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades.

- *A quem se destina?*

São atendidos pelo programa os alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público). Vale destacar que o orçamento do PNAE beneficia milhões de estudantes brasileiros, como prevê o artigo 208, incisos IV e VII, da Constituição Federal.

- Como acessar?

A escola beneficiária precisa estar cadastrada no Censo Escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). As escolas filantrópicas, comunitárias e confessionais, sem fins lucrativos, que atendam aos critérios estabelecidos na Resolução FNDE nº 26/2013, são consideradas integrantes da rede pública de ensino.

É importante observar que o cardápio escolar deve ser elaborado por nutricionista, respeitando os hábitos alimentares locais e culturais, atendendo as necessidades nutricionais específicas, conforme percentuais mínimos estabelecidos no artigo 14 da Resolução nº 26/2013.

Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE)

O Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE) consiste na transferência automática de recursos financeiros para custear despesas com manutenção, seguros, licenciamento, impostos e taxas, pneus, câmaras, serviços de mecânica em freio, suspensão, câmbio, motor, elétrica e funilaria, recuperação de assentos, combustível e lubrificantes do veículo ou, no que couber, da embarcação utilizada para o transporte de alunos da educação básica pública residentes em área rural. Serve, também, para o pagamento de serviços contratados junto a terceiros para o transporte escolar (GUTERRES; SANTOS, 2021).

- *A quem se destina?*

Os recursos são destinados aos alunos da educação básica pública residentes em áreas rurais que utilizam transporte escolar. Os valores transferidos diretamente aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios são feitos em dez parcelas anuais, de fevereiro a novembro. O cálculo do montante de recursos financeiros destinados anualmente aos entes federados é baseado no censo escolar do ano anterior X per capita definido e disponibilizado na página do FNDE para consulta (GUTERRES; SANTOS, 2021).

Os estados podem autorizar o FNDE a efetuar o repasse do valor correspondente aos alunos da rede estadual diretamente aos respectivos municípios. Para isso, é necessário formalizar a autorização por meio de ofício ao órgão. Caso não o façam, terão de executar diretamente os recursos recebidos, ficando impedidos de fazer transferências futuras aos entes municipais (GUTERRES; SANTOS, 2021).

Como acessar?

O programa consiste na transferência automática de recursos financeiros, sem necessidade de convênio ou outro instrumento congênere.

CAPÍTULO 2

GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar precisa trabalhar de forma descentralizada com a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, dando oportunidade às comissões setoriais da escola trabalharem com autonomia (MARINHEIRO; RUIZ, 2019). Desta forma, o gestor necessita sensibilizar não só a equipe, mas também, a comunidade escolar para que todos estejam conscientes do papel que exercem e que se reconheçam na missão da escola e no seu projeto político pedagógico (SOUSA; VIDAL, 2020).

Cabe ao gestor escolar o papel de estimular a motivação de todos os envolvidos no processo educacional, tendo consciência a partir do seu trabalho individual que ninguém é líder o tempo todo (BRITO; CUNHA; SIVERES, 2018). Assim, se faz necessário conhecer sua equipe, ouvi-la constantemente e a partir daí, identificar as lideranças da sua escola. Identificando o papel de cada um dentro da escola e sua capacidade poderá direcionar melhor cada um para as tantas tarefas exigidas na escola, bem como, reconhecer que todos são essenciais na construção e gestão de um projeto coletivo e colaborativo de uma instituição escolar (ALEGRO; SILVA, 2020).

O gestor deve estar envolvido efetivamente e ser o responsável por garantir a realização de todas as atividades escolares, mesmo não sendo o executor, deve ser o maior articulador da escola, organizando os segmentos representativos nas ações pactuadas colaborativamente. Assim, a autoavaliação é necessária, reconhecer sua importância e sentir amor pelo que faz (LIMA, 2019).

Um bom gestor trabalha em equipe e valoriza sua equipe, precisa ter um diálogo aberto, direto e transparente com todos os funcionários e com a sua comunidade, assumindo as dificuldades e convocando a participação de todos para ajudá-lo na resolução (MELO; FERNANDES NETO, 2021). No entanto, o envolvimento da comunidade no processo desde o início é primordial para o sucesso da gestão participativa (SILVA; DUARTE, 2017).

O gestor, também, precisa buscar inovações, sem, no entanto, rejeitar a opinião do coletivo, deve buscar a implementação da agenda da escola, respeitando o pactuado em comum acordo com os envolvidos, que fazem parte da comunidade escolar como um todo (MACHADO; GANZELI, 2018).

O diálogo deve ser sempre garantido, através de espaços de escuta com todos os envolvidos no processo educacional e manter, sempre que possível, a diretoria ou secretaria de ensino informada de todas as decisões (SARMENTO; MENEGAT, 2020). Também, se faz necessário que o gestor identifique indivíduos que adotem a agenda como sua, gerando corresponsabilidade pelo projeto (MACHADO; GANZELI, 2018).

O gestor escolar deve estar sempre atento para identificação de temas que mobilizam e fazem sentido para a participação da comunidade escolar, assim todos se sentiram parte e contribuíram com efetividade para a execução dos projetos e ideias (PASCHOALINO, 2018).

Também, é muito interessante que o gestor considere nos planejamentos coletivos os sonhos da comunidade escolar, e a partir desses sonhos coletivos serem traçadas metas

concretas (SILVA; ALMEIDA; ALMEIDA, 2022). Assim, tal planejamento, então, deve considerar toda a comunidade escolar, incluindo as famílias dos alunos (PASSONE, 2019).

A visibilidade de todas as ações e projetos realizados é essencial para que todos saibam os resultados do trabalho em equipe e, assim, se sintam ainda mais motivados em participar e acolher os projetos da escola (BRAZ, et. al., 2019).

2.1 GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A temática gestão escolar tem ganhado destaque no decorrer dos anos, com isso, a forma de gestão escolar democrática passou ocupar um espaço importante, pois, o controle democrático na gestão escolar passou a ser uma bandeira de luta no confronto das desigualdades (ALVES; BARBOSA, 2020).

Deste modo, a gestão escolar democrática e organização do ensino busca uma estruturação integral como objetivo de garantir uma educação qualificada (FRITSCH; CAMARGO, 2021). O controle na gestão política da educação é essencial para que ocorra uma educação escolar de qualidade que proporcione a construção do aluno para além de simplesmente adapta-se ao sistema e formação para o mercado de trabalho, preparados para a vida social como cidadãos críticos (SILVA; et. al., 2019).

Deve ser observado que a gestão escolar constitui o ato de administrar a dinâmica cultural de uma escola em conjunto com as diretrizes e políticas públicas educacionais em busca da implementação de seu projeto político-pedagógico (CARVALHO,

et. al., 2022). Assim, o gestor escolar, também, chamado de diretor, ao assumir a gestão de uma instituição escolar, necessita ter o compromisso de almejar excelência no seu papel no ambiente de trabalho, preservando sua autonomia, no entanto, a participação de todos os envolvidos no contexto escolar deve ser valorizada. Pois, um trabalho coletivo e compartilhado contribui positivamente para atingir os objetivos comuns da comunidade escolar (ALVES; BISPO, 2022).

É extremamente importante que o gestor escolar tenha por objetivo alcançar modelos mais ativos de participação na escola, através de uma atuação intensa, contínua e efetiva de administrar a instituição escolar (SILVA; SILVA; SANTOS, 2017). Com isso, o resultado será uma escola mais autônoma, participativa e, especialmente, comprometida com uma educação pública de qualidade visando (LIMA, 2021).

A demanda por uma gestão escolar deve orientar-se por princípios de comprometimento com o ensino, conduzindo os gestores a refletirem a respeito de sua prática pedagógica, para que possam ser capazes de construir um ambiente de uma gestão participativa que evidencia a responsabilização de cunho eminentemente pedagógico (SOARES NETO; FEITOSA, 2018).

Contudo, acrescenta-se a função administrativa do gestor, a gestão pedagógica (LIMA, 2018). Uma gestão escolar não deve se restringir tão somente a função administrativa de uma instituição escolar, mas sim, assumir como foco principal a gestão pedagógica, pois, o gestor deve estar atento para a questão pedagógica, também deve ser o gestor do ensino-aprendizagem dentro da instituição educacional (PEREIRA; SILVA, 2018).

O gestor deve ser um articulador em todas as questões pedagógicas da escola, almejando sempre que a escola alcance os padrões de qualidade de ensino e para que a aprendizagem de fato aconteça, tendo como resultado o sucesso escolar (SOUZA, 2001).

A gestão pedagógica é a essência de uma escola, pois trata-se de uma organização bem gerenciada que dá qualidade ao ensino-aprendizagem por meio do planejamento, que engloba o acompanhamento e a avaliação do desenvolvimento da proposta pedagógica (SORIANO; et. al., 2021). Não esquecendo, que engloba a observação do desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos que constitui a equipe escolar (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018).

Para se atingir uma educação de qualidade, é primordial que o planejamento seja sempre avaliado pela equipe gestora escolar e, também, por todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (OLIVEIRA, 2019). Como consequência, o resultado será a aprendizagem de forma significativa de todos na escola, tornando-os capazes de orientar as tomadas de decisões para uma formação educacional de qualidade (SOUZA, 2019a).

Dentro das dimensões que envolvem a gestão escolar, a gestão pedagógica é a mais importante, devido está diretamente relacionada ao objetivo principal da escola, que é justamente a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos. Pois, trata-se da dimensão para a qual todas as demais convergem, já que esta se relaciona ao foco principal do ensino (GRIMES, et. al., 2021).

Um bom gestor deve ser capacitado, ter boa formação, estar sempre em busca de ampliar seus conhecimentos e de

atualização, só assim, estará preparado para participar de forma proativa, cada vez mais, na parte pedagógica da escola. Isso fará toda diferença nos bons resultados alcançados pela instituição escolar e pelo bom desempenho dos alunos (SOUZA, 2019b).

Como visto, a função dos gestores não é apenas burocrática, além de serem os responsáveis pela escola, devem: participar das reuniões pedagógicas; dar sugestões de livros a serem lidos ou comprados; ajudar a planejar projetos e atividades e, atento as dificuldades dos professores, contribuindo, assim, com a aprendizagem de todos dentro da instituição escolar (MATOS; BERGAMO, 2021).

A experiência contribui muito para a qualidade da gestão escolar, porém é necessário aprofundar o conhecimento sobre gestão escolar democrática para uma construção reflexiva que não se limite apenas à parte de gerência comum, mas considerando a escola como um órgão complexo, com o objetivo de formar seres humanos (STRASBURG; CORSETTI, 2021).

O gestor, também, deve observar e incorporar em suas ações diárias, os fundamentos e princípios da educação, bem como, os preceitos legais reguladores dos processos educacionais, para com isso poder liderar e orientar sua equipe e alunos com competência, melhorando o desempenho, inclusive, no social, para alcançar, assim, os seus objetivos (NASCIMENTO; PENITENTE; MOSCA, 2018).

Deste modo, a gestão escolar passa a ter valorização social, pois opera na gestão de mudanças, ao qual o gestor é o articulador das relações, que através do uso da sua autoridade, com um papel motivador e exercendo liderança compartilhar decisões e adapta-se as novas demandas institucionais na

condução da instituição escolar. Estimulando toda a comunidade escolar a participar desse processo de forma positiva, fazendo com que se sintam parte do projeto político pedagógico implantado na escola, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho, dentro de um ambiente harmônico e participativo (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

REFERÊNCIAS

ALEGRO, Thales Moura Brasil; SILVA, Everton Rodrigues da. *Gestão escolar democrática no MST: a Escola Eduardo Galeano. Retratos da Escola*, 2020.

ALVES, A. V. V.; SOUZA, A. D. de. *Alfabetização na gestão democrática escolar: alguns apontamentos. Laplage em Revista*, Sorocaba, v. 4, p. 114–122, maio-ago. 2018.

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. *Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. Research, Society and Development*, 2020.

ALVES, T. L. DE L.; BISPO, M. DE S. *Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. Revista de Administração Pública*, v. 56, n. 2, p. 226–247, 2022.

ANGELA, R.; MARA, A.; LARA, D. B. *A regulação da gestão escolar via plano de desenvolvimento da escola interativo: banco mundial, gerencialismo e monitoramento. Acta Scientiarum*, p. 1–12, 2020.

ARAUJO, Nino Ferraz. Fatores críticos de sucesso que melhoram a gestão escolar. **S & G. Sistemas & Gestão**, v. 14, 2020.

ASSIS, B. S. DE; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 881–922, 2021.

BOTLER, A. M. H. Gestão escolar para uma escola mais justa. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 89–105, 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acessado em: 16 de setembro de 2022.

BRASIL. Lei nº Lei 10.172/01. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm. Acessado em: 20 de setembro de 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acessado em: 20 de setembro de 2022.

BRAZ, Jaqueline da Costa, et. al. Educação No Campo: Humanidade Na Gestão Escolar. **Research, Society and Development**, 2019.

BRITO, R. DE O.; CUNHA, C. DA; SIVERES, L. *Gestão participativa e sustentabilidade socioambiental: um estudo em escolas da rede pública de Sobral-CE. **Ciência & Educação** (Bauru), v. 24, n. 2, p. 395–410, 2018.*

BRITO, R. DE O.; SIVERES, L.; CUNHA, C. DA. *O uso de indicadores para avaliação qualitativa de projetos educativos socioambientais: a gestão participativa no ambiente escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 27, n. 104, p. 610–630, 2019.*

CARVALHO, E. C. DE; PEREIRA, S.; SOUZA, L. C. DE. *Síndrome de Burnout na gestão escolar Burnout. **Revista Educação Online**, p. 180–205, 2019.*

CARVALHO, E. F. de; et. al. *Liderança Em Gestão Escolar, Breve Análise. **Research, Society and Development**, 2022.*

CORTELLA, Mario Sergio. *Educação, Escola e Docência: Novos tempos, novas atitudes. – São Paulo: Cortez, 2017.*

COUTINHO, P. O.; CUNHA, M. A. A.; ALCÂNTARA, G. A. *A relação família-escola na percepção da gestão escolar: entre estratégias e negociações para a convivência. **Perspectiva**, v. 39, n. 4, p. 1–16, 2021.*

DELGADO, J. P.; et. al. *Which factors contribute to the success of school management? The principals' perspective. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 34, n. 1, p. 73–94, 2021.*

DIAS, P. N.; OLIVEIRA, M. K. S. de; FARIAS, C. G. O Papel Da Gestão Escolar Como Liderança Democrática Escolar. **Research, Society and Development**, 2020.

ESTORMOVSKI, R. C.; SILVEIRA, C. L. A. da. A redefinição da gestão escolar a partir da concessão de bonificações docentes. **Educação: Teoria e Prática**, v. 32, 2019.

FEITOSA, C. Gestão escolar e cidadania LGBT no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, p. 1–4, 2020.

FERREIRA, L. S.; RODRIGUES, I. D. W. M. Gestão escolar e pertença profissional: uma análise dos discursos de professores iniciantes. **Reflexão e Ação**, v. 28, n. 2, p. 251–262, 2020.

FRITSCH, C. E.; CAMARGO, E. C. Inquietações da formação permanente: gestão escolar e os profissionais da educação infantil. **Periódico Horizontes – USF**, Itatiba/SP, p. 1–24, 2021.

GANZELI, P.; MACHADO, C.; NOGUEIRA, R. G. D. Desafios da gestão escolar na construção da educação integral. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 36, n. 2, p. 521–538, 2020.

GRIMES, C.; et. al. O papel da gestão escolar na construção de uma educação pública de qualidade socialmente referenciada. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 36, p. 52-69, jan-abr 2021.

GUTERRES, A. M.; SANTOS, E. A. G. dos. O papel do coordenador pedagógico e a repercussão no processo de gestão escolar. **Research, Society and Development**, 2021.

HANKE, W.; EMILIANO, A. L. Gestão Escolar. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 22, 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: setembro de 2022.

IKESHOJI, E. A. B.; TERÇARIOL, A. A. de L. Gestão escolar: contexto e construção. **Colloquium Humanarum**, v. 16, 2019.

JACOMINI, M. A.; et. al. Gestão (não)democrática na política educacional do estado de São Paulo - 1995-2018. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 103, n. 263, p. 117–137, 2022.

KUNRATH, Z. B.; CECCHETTI, E. Educação intercultural crítica e suas potencialidades para outra gestão escolar. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 23, n. 3, p. 658–676, 2021.

LELIS, C. R. da S.; SILVA, G. da. As correlações de forças na gestão escolar na comunidade indígena: desafios e dilemas. **Eccom**, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos; Oliveira, João Ferreira de; Tosch, Mirza Seabra. **Estrutura e Organização do Ensino básico: Aspectos**

legais e organizacionais) Educação Escolar Políticas, Estrutura e Organização. 10. ed., São Paulo: Ed. Cortez, 2012, p. 394.

LIMA, C. Por que é tão difícil democratizar a gestão. **Educar em Revista**, v. 34, p. 15–28, 2018.

LIMA, M. DE F. M. DE. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, v. 37, p. 1–22, 2021.

LIMA, P. G. Gestão escolar: contextos e perspectivas dialogais. **Laplage em Revista Especial**, 2019.

LUCK, H.; et. al. A explicitação do significado de liderança. In: LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2010.

MACHADO, C.; GANZELI, P. Gestão educacional e materialização do direito à educação: avanços e entraves. **Educational administration and the**. p. 49–63, 2018.

MARINHEIRO, E. de L.; RUIZ, M. J. F. Percurso político e histórico do programa dinheiro direto na escola e a parceria público-privada na gestão escolar. **Revista HISTEDBR On-line**, n. 2000, p. 9–25, 2019.

MARTINS, A. T. Adaptação ao ambiente escolar através do estágio de gestão escolar. **Revista Insignare scientia**, v. 2, p. 31–39, 2018.

MATOS, A. P. das N.; BERGAMO, F. P. *Ética E Gestão Escolar Democrática Dentro Do Estado Neoliberal. **Research, Society and Development**, 2021.*

MELO, E. F.; FERNANDES NETO, I. P. *Os desafios encontrados na gestão escolar perante os alunos com necessidades especiais. **Research, Society and Development**, 2021.*

MOTA, P. A. T.; et. al. *Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. **Research, Society and Development**, 2021.*

NASCIMENTO, B. A. B. do; PENITENTE, L. A. de A.; MOSCA, C. R. *Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial. **Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”**, v. 18, 2018.*

NASCIMENTO, C. S. *Experiências da gestão escolar visando à formação de funcionários administrativos. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, 2021.*

NASCIMENTO, L. P.; GUIMARÃES, V. N. *Gestão escolar no Brasil: reflexões sob a ótica da reforma do estado e da modernização da gestão pública. **Perspectiva - Revista do Centro de Ciências da Educação**, v. 36, n. 3, p. 1052–1071, 2018.*

OLIVEIRA, A. C. P. DE; CARVALHO, C. P. DE. *Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil*. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 0, p. 1–18, 2018.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. *Literature review: the concept of school management*. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, 2018.

OLIVEIRA, R. T. C. de. *As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal*. **Educar em Revista**, v. 35, n. 74, p. 213–232, 2019.

PASCHOALINO, J. B. de Q. *School management in K-12 education: Constructions and strategies in face of professional challenges*. **Educacao and Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1301–1319, 2018.

PASSONE, E. *Gestión escolar y democracia: lo que nos enseñan los estudios de eficacia*. **Laplage em revista**, v. 5, n. 2, p. 142–156, 2019.

PEREIRA, R. da S.; SILVA, M. A. da. *Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal*. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 137–160, 2018.

PERRELLA, C. D. S. S.; ALENCAR, F. *Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista*. **Educação em Revista**, v. 38, p. 1–16, 2022.

PIEADADE, J.; DOROTEA, N. Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 23, n. 3, p. 757–775, 2021.

PILETTI, Claudino; PILETTI, Nelson. **História da Educação de Confúcio a Paulo Freire**. São Paulo: Editora Contexto, 2018.

RAMOS, D. K.; RIBEIRO, F. L. Por uma gestão mais democrática na educação: contribuições de uma formação a distância para atuação profissional de seus egressos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 766–784, 2019.

ROSA, C. L. L. da; GAMA, M. E. R. O PIBID na perspectiva da gestão escolar. **Colloquium Humanarum**, 2018.

RUIZ, M. J. F.; PERONI, V. M. V. Relação público-privada e gestão escolar: o caso da Fundação Victor Civita. **Laplage em Revista**, v. 3, n. 3, p. 147, 2017.

SANTOS, S. M. M.; DE CASTRO, S. B. D. School management in feira de santana: Analysis of official texts. **Educacao and Realidade**, v. 45, n. 1, p. 1–15, 2020.

SARMENTO, D. F.; MENEGAT, J. Gestão Escolar Democrática. **Roteiro**, v. 45, p. 1–20, 2020.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; SANTOS, I. M. dos. Concepções de gestão escolar PÓS–LDB: o gerencialismo e a gestão democrática. **Retratos da Escola**, 2017.

SILVA, L. F. DA; DUARTE, A. *Gestão por resultados e participação da comunidade escolar: a experiência da rede municipal de educação de Belo Horizonte*. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 33, n. 3, p. 751, 2017.

SILVA, M. C. L. DA; ALMEIDA, R. DE O.; ALMEIDA, S. M. N. DE. *Tecendo olhares sobre a gestão dos conflitos na escola*. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 15, n. 1, p. 303–320, 2022.

SILVA, R. O. da; et. al. *O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente*. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, 2019.

SILVÉRIO, V. R.; OLIVEIRA, F. L. de. *Ensino médio, gestão escolar e equidade racial*. **Laplage Em Revista**, v. 5, n. especial, p. 98–111, 2019.

SOARES NETO, J.; FEITOSA, R. *Conselho escolar: visão estratégica na gestão escolar para a melhoria do Ensino Médio*. **Revista Thema**, v. 15, n. 1, p. 298–311, 2018.

SORIANO, F. F.; et. al. *Best practices and performance of municipal elementary schools in Ceará: Analysis of school management efficiency*. **Education Policy Analysis Archives**, v. 29, 2021.

SOUSA, E. J. de; VIDAL, E. M. Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar. **Roteiro**, v. 45, p. 1–28, 2020.

SOUSA, I. F. de; GUIMARÃES-IOSIF, R.; ZARDO, S. P. The networks of Integral Education in the Federal District from the perspective of school administration. **Ensaio**, v. 26, n. 99, p. 397–417, 2018.

SOUZA, A. R. de. A escola por dentro e por fora: a cultura da escola e o programa de descentralização financeira em Curitiba-PR. **Curr. Biol.**, v. 11, n. 15, p. 1155–1167, 2001.

SOUZA, Â. R. de. The conditions of democratic administration in Brazilian public schools. **Ensaio**, v. 27, n. 103, p. 271–290, 2019.

SOUZA, Â. R. de. The research on education policy and management in Brazil (1998-2015): **Updating the state of knowledge. Educacao e Sociedade**, v. 40, p. 1–21, 2019.

STRASBURG, Q. R.; CORSETTI, B. Em destaque: a nova gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 37, n. 2, p. 1008–1031, 2021.

UNESCO - **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. Declaração de Salamanca. 1994.

VERSIANI, Â. F.; MONTEIRO, P. R. R.; REZENDE, S. F. L. de.
*Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública
brasileira de Ensino Fundamental. Cadernos EBAPE.BR*, v. 16,
n. 3, p. 382–395, 2018.

