

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E NOVAS
TECNOLOGIAS**

PATRICIA TARNIOWICZ

**TECNOLOGIAS DIGITAIS E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO:
POR UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA**

CURITIBA

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS**

PATRICIA TARNIOWICZ

**TECNOLOGIAS DIGITAIS E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO:
POR UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA**

CURITIBA

2024

PATRICIA TARNIOWICZ

**TECNOLOGIAS DIGITAIS E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO:
POR UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Educação e Novas Tecnologias.

Área de Concentração: Educação

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Lopes

CURITIBA

2024

T189t Tarniowicz, Patrícia

Tecnologias digitais e inovação na educação: por uma gestão escolar democrática e humanizada / Patrícia Tarniowicz. – Curitiba, 2024.

111 f. : il. (algumas color.)

Orientador: Prof. Dr. Luis Fernando Lopes

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional Uninter.

1. Gestão escolar. 2. Democratização da educação. 3. Tecnologia educacional. 4. Inovações educacionais. 5. Educação básica. I. Título.

CDD 371.334

Catálogo na fonte: Vanda Fattori Dias - CRB-9/547

CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-PGPE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS
Secretaria do Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias

Defesa Nº 09/2024

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA CONCESSÃO DO GRAU DE MESTRE EM
EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

No dia 24 de setembro de 2024, às 10h reuniu-se via web conferência a Banca Examinadora designada pelo Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, composta pelos professores doutores: Luís Fernando Lopes (Presidente-Orientador-PPGENT/UNINTER); Ivo José Both (Integrante Externo Titular/UEPG); Joana Paulin Romanowski (Integrante Interno Titular - PPGENT/UNINTER); Alceli Ribeiro Alves (Integrante Interno Suplente - PPGENT/UNINTER), para julgamento da dissertação: "TECNOLOGIAS DIGITAIS E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO: POR UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA", da mestranda Patricia Tamiowicz. O presidente abriu a sessão apresentando os professores membros da banca, passando a palavra em seguida à mestranda, lembrando-lhe de que teria até vinte minutos para expor oralmente o seu trabalho. Concluída a exposição, a candidata foi arguida oralmente pelos membros da banca.

Concluída a arguição, a Banca Examinadora reuniu-se e comunicou o Parecer Final de que a mestranda foi:

- (X) APROVADA, devendo a candidata entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.
- () APROVADA somente após satisfazer as exigências e, ou, recomendações propostas pela banca, no prazo fixado de 60 dias.
- () REPROVADA.

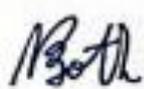


O Presidente da Banca Examinadora declarou que a candidata foi aprovada e cumpriu todos os requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação e Novas Tecnologias, devendo encaminhar à Coordenação, em até 60 dias, a contar desta data, a versão final da dissertação devidamente aprovada pelo professor orientador, no formato impresso e PDF, conforme procedimentos que serão encaminhados pela secretaria do Programa. Encerrada a sessão, lavrou-se a presente ata que vai assinada pela Banca Examinadora.

Recomendações: A banca recomenda a divulgação do trabalho e destaca a contribuição do estudo para a formação dos gestores escolares.



Dr. Luis Fernando Lopes
Presidente da Banca



Dr. Ivo José Both
Integrante Externo



Dra. Joana Paulin Romanowski
Integrante Interno Titular



Dr. Alceli Ribeiro Alves
Integrante Interno Suplente



Patricia Tarniowicz
Mestranda

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação primeiramente a Deus e à minha mãe, Marlene Graboski Tarniowicz. Os conselhos e o apoio foram motivadores nessa jornada de pesquisa, leitura e escrita. Ao meu filho Arthur Nishi, que me encoraja todos os dias a me superar e querer crescer em minha vida profissional e acadêmica, sua inspiração me fez repensar minha vida profissional, escolhendo assim remodelar o que for necessário para contribuir de maneira efetivamente significativa na área educacional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de demonstrar minha imensa gratidão a muitas pessoas que foram essenciais em minha vida. Primordialmente, meu professor Dr. Luís Fernando Lopes, que como meu orientador mostrou-se paciente e sábio, tanto na teoria quanto na prática, auxiliando-me sempre com dedicação e humanidade. A ele meu sincero agradecimento.

Não posso deixar de dedicar minha dissertação à minha querida mãe, que sempre me demonstrou o verdadeiro exemplo de luta. Agradeço meu filho Arthur Nishi que me ensinou que podemos ser sempre melhores, cujo companheirismo e apoio me foram fundamentais. Seu incentivo diário tornou-se essencial para meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha família e amigos que tanto me incentivaram e me encorajaram a sempre seguir em frente. Demonstrando acolhimento, os incentivos expressados por eles me encorajaram a ir de encontro ao melhor de mim a cada dia.

Enfim, à excelente assessoria do Centro Universitário Internacional UNINTER, manifesto meu profundo agradecimento pela organização e apoio, colaborando para meu crescimento acadêmico.

Por fim, mas não menos importante, meu sincero agradecimento aos meus colegas de profissão pela consideração e apoio constante ao longo dessa jornada acadêmica.

Com imensa gratidão, muito obrigada!

RESUMO

Este estudo de natureza bibliográfica e do tipo estado da arte investiga a temática da gestão escolar democrática, refletindo sobre a relação entre tecnologias digitais e humanismo no contexto da educação básica. O recorte temporal considera uma seleção de teses e dissertações sobre a temática defendidas entre 2019 e 2023, conforme levantamento realizado no repositório da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Nesse sentido, a problemática que orientou o desenvolvimento do estudo questionou: de que maneira a produção acadêmica recente indica que o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada? O objetivo geral foi analisar em que medida a produção acadêmica recente de teses e dissertações (2019-2023) indica que o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada na educação básica. Simultaneamente, por se tratar de um estudo realizado no âmbito de um mestrado profissional, procurou-se desenvolver um produto de aplicabilidade educacional denominado: Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada. Assim, os objetivos específicos buscaram: a) realizar um estudo de revisão bibliográfica do tipo estado da arte sobre a temática em estudo, com base em teses e dissertações produzidas entre 2019 e 2023, considerando os descritores: gestão escolar, humanismo e tecnologias digitais; b) analisar o processo histórico de construção da gestão escolar democrática no Brasil; c) problematizar as relações entre gestão escolar humanizada, tecnologias digitais, comunicação e afetividade; d) desenvolver um produto de aplicabilidade educacional denominado: Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada. A partir dos trabalhos analisados, os resultados indicam que a integração de tecnologias possibilita o enfrentamento dos desafios vivenciados diariamente no espaço escolar. Nesse sentido, pode-se dizer que as tecnologias foram de extrema importância durante o período de dificuldades impostas pela pandemia da COVID-19. Diante disso, as tecnologias digitais possibilitam enriquecer as práticas pedagógicas e administrativas visando o atendimento das demandas escolares com vistas à formação humana integral. Dentro das suas possibilidades, o produto educacional aqui proposto visa contribuir para a consolidação de uma gestão escolar democrática e humanizada na educação básica.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Humanização. Tecnologias Digitais. Educação Básica.

ABSTRACT

This bibliographical and state-of-the-art study investigates the theme of democratic school management, reflecting on the relationship between digital technologies and humanism in the context of basic education. The time frame considers a selection of theses and dissertations on the topic defended between 2019 and 2023, according to a survey carried out in the repository of the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). In this sense, the issue that guided the development of the study asked: in what dimension does recent academic production indicate that the use of digital technologies can contribute to the exercise of democratic and humanized school management? The general objective was to analyze to what extent the recent academic production of theses and dissertations (2019-2023) indicates that the use of digital technologies can contribute to the exercise of democratic and humanized school management in basic education. At the same time, as this is a study carried out within the scope of a professional master's degree, an attempt was made to develop a product with educational applicability called: Humanized management in the school context: a proposal for continued formation. Thus, the specific objectives sought to: a) carry out a state-of-the-art bibliographic review study on the topic under study, based on theses and dissertations produced between 2019 and 2023, considering the descriptors: school management, humanism and digital technologies; b) analyze the historical process of building democratic school management in Brazil; c) problematize the relationships between humanized school management, digital technologies, communication and affectivity; d) develop a product with educational applicability called: Humanized management in the school context: a proposal for continued formation. From the work analyzed, the results indicate that the integration of technologies makes it possible to face the challenges experienced daily in the school space. In this sense, it can be said that technologies were extremely important during the period of difficulties imposed by the COVID-19 pandemic. In view of this, digital technologies make it possible to enrich pedagogical and administrative practices aimed at meeting school demands with a view to integral human formation. Within its possibilities, the educational product proposed here aims to contribute to the consolidation of democratic and humanized school management in basic education.

Keywords: School Management. Humanization. Digital Technologies. Basic Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Principais termos encontrados nas teses e dissertações.....	43
Figura 2 - Aula 1	84
Figura 3 - Aula 2	86
Figura 4 - Aula 3	87
Figura 5 - Aula 4	88
Figura 6 - Aula 5	90
Figura 7 - Aula 6	91
Figura 8 - QR code para acesso ao produto	93
Figura 9 - A gestão humanizada no contexto escolar: desafios e possibilidades	94
Figura 10 - Apresentação do tema a ser abordado	95
Figura 11 - Fundamentos da gestão escolar humanizada.....	96
Figura 12 - A importância da escola na formação do ser humano	97
Figura 13 - Por onde começar a mudança?	98
Figura 14 - Importância do envolvimento da comunidade escolar no processo de gestão humanizada	99
Figura 15 - A importância de propiciar um ambiente educacional saudável.....	100
Figura 16 - A promoção do ambiente de trabalho humanizado	101
Figura 17 - Um olhar além do mecanismo.....	102
Figura 18 - A escola transformadora	103
Figura 19 - Todos juntos em busca de uma escola melhor	104

LISTA DE SIGLAS

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

RME-SP - Rede Municipal de Ensino de São Paulo

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PERCURSO METODOLÓGICO	18
2.1	ESTADO DA ARTE	19
2.2	ANÁLISE DAS TESES E DISSERTAÇÕES SELECIONADAS	28
2.3	COMPREENSÃO DAS DISSERTAÇÕES E TESES ENCONTRADAS E MANTIDAS NA PESQUISA.....	42
3	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA CONSTRUÇÃO	47
3.1	GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: APONTAMENTOS HISTÓRICOS	47
3.2	CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR PÓS LDBEN 9.394/1996	54
3.3	A DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA DEMOCRÁTICA	58
4	GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA: TECNOLOGIAS DIGITAIS, COMUNICAÇÃO E AFETIVIDADE	65
4.1	TECNOLOGIAS DIGITAIS E A GESTÃO SUSTENTÁVEL DA ESCOLA	66
4.2	GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA E EMANCIPAÇÃO DIGITAL	69
4.3	GESTÃO ESCOLAR, COMUNICAÇÃO E AFETIVIDADE	72
4.4	O GESTOR ESCOLAR DO SÉCULO XXI: NOVOS DESAFIOS	75
4.5	A AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	79
5	PRODUTO - GESTÃO HUMANIZADA NO CONTEXTO ESCOLAR: UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA	82
5.1	METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa no âmbito da educação constitui uma atividade necessária e que precisa ser inerente ao próprio processo educativo para que ele ocorra de forma condizente com a humanização em sentido integral. Nessa perspectiva, esse processo pode também ser considerado intrinsecamente inovador, uma vez que envolve a busca constante pela melhoria das teorias e práticas que repercutem diretamente na realidade educacional.

Em tal contexto, a reflexão sobre humanismo e inovação implica na necessidade de abertura para o novo, não obstante a importância de dominar o já produzido. Mas também, é preciso reconhecer os limites do tradicional, bem como os perigos de aventurar-se em mudanças, com ênfase para a introdução de tecnologias digitais na educação, que mais se ancoram em modismos do que em uma atitude responsável para com o processo educacional.

Além dessas considerações, é preciso destacar que a sociedade contemporânea está profundamente imersa em um processo de transformação, impulsionado por características amplamente conhecidas como “Sociedade da Informação”. Nesse contexto, observa-se a emergência de novas tecnologias, processos e demandas que permeiam todas as esferas da vida. Consequentemente, cada instituição de ensino deve considerar a incorporação de ferramentas tecnológicas como um componente estratégico de suma relevância no âmbito educacional. Isso possibilita a integração progressiva das instituições educacionais na referida Sociedade de Informação.

A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) apresenta-se como um campo de muitas possibilidades para a educação diante dos desafios da sociedade contemporânea. Do mesmo modo, a pesquisa que busque compreender com profundidade essas tecnologias e sua utilização no campo educacional torna-se cada vez mais uma necessidade. Nesse horizonte, um dos aspectos que merece destaque diz respeito à Gestão Escolar, bem como o uso de TICs nesses processos de gestão.

No contexto escolar, a concretização de uma gestão democrática, inovadora e humanizada assume uma importância substancial, visto que essas práticas representam condições que refletirão no âmbito das relações sociais, condições materiais e elementos objetivos e subjetivos que integram a realidade da escola. As

inovações na gestão escolar com foco na humanização, bem como a utilização de recursos tecnológicos, assumem relevância, uma vez que podem contribuir para que ocorram melhorias no todo do sistema educacional.

De acordo com Lopes (2023), ao buscar integrar inovação tecnológica e humanismo na gestão escolar, não se procura apenas destacar o uso de ferramentas que facilitem o processo de gestão da escola, mas proporcionar também diferentes formas de existir, sentir e interagir na escola e no mundo. A sociedade contemporânea, não obstante as profundas desigualdades econômicas e sociais que a caracteriza, é uma sociedade profundamente tecnológica, onde os jovens se encontram constantemente conectados à internet e às redes sociais, demonstrando proficiência em videogames e interagindo por meio de dispositivos como computadores, *smartphones* e *tablets*. Para esses jovens, o uso da tecnologia é intrínseco à sua vida cotidiana, uma vez que são considerados “nativos digitais”.

Entretanto, é preciso enfatizar que o simples emprego das TICs no ambiente escolar, embora impacte na gestão e, conseqüentemente, poderá impactar no desempenho dos estudantes, não é capaz, por si só, de concretizar uma gestão democrática e humanizadora e criar conhecimento. Nesse contexto, a atividade humana é fundamental. Assim, no âmbito da educação, ao incorporar tecnologias que estimulem, aprimorem e facilitem o processo de gestão e o de ensino-aprendizagem, torna-se essencial a realização de investigações para avaliar o impacto dessas inovações no desempenho da gestão escolar, bem como na aprendizagem dos estudantes.

Os resultados dessas investigações são fundamentais para o aprimoramento dos processos educacionais. É importante ressaltar que a razão de ser da escola vai muito além da mera transmissão de conhecimentos, ela desempenha um papel fundamental na formação dos cidadãos para o mundo do trabalho e da vida. Assim, a escola não pode ficar alheia aos avanços tecnológicos que em certa medida moldam a sociedade, sob pena de se tornar obsoleta, desvinculada dos interesses dos alunos e incapaz de cumprir suas funções essenciais (Demo, 2008).

As transformações constantes têm exercido um impacto profundo sobre a percepção e a ação do ser humano no mundo contemporâneo. O surgimento de rupturas significativas e a emergência de novas formas de compreensão de si mesmo e do entorno têm gerado notáveis mudanças nas esferas das ciências sociais e humanas. Isso levou a uma revisitação dos preceitos éticos, políticos e educacionais

que, tradicionalmente, serviram como pilares fundamentais para a compreensão e orientação da sociedade.

Essa complexidade que caracteriza a sociedade hodierna também está presente nas instituições escolares, que precisam contar com uma estrutura física apropriada e, sobretudo, profissionais bem preparados para o desenvolvimento de processos educativos formais condizentes com as necessidades do nosso tempo. Para tanto, a gestão escolar é um elemento fundamental, seja para garantir o funcionamento da infraestrutura física e tecnológica necessária, seja para oferecer condições dignas de trabalho aos professores e demais trabalhadores que atuam no âmbito educacional.

Assim, o intuito dessa análise foi exibir uma perspectiva envolvendo as Tecnologias Digitais e Inovação na Educação em prol da gestão escolar democrática e humanizada possibilitando aos profissionais da área um recurso valioso às demandas educacionais diárias no espaço educativo.

Desta forma, considerando os desafios que circunscrevem o exercício da gestão escolar na realidade das escolas brasileiras na atualidade, a problemática delineada nesta pesquisa questiona:

De que maneira, a produção acadêmica recente (teses e dissertações sobre a temática gestão escolar, defendidas entre 2019 e 2023) indica que o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada?

Concomitantemente procurou-se desenvolver um produto de aplicabilidade educacional denominado: Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada.

Ressalta-se que o Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias visa oferecer formação a professores e educadores para que possam desenvolver e implementar teorias e práticas inovadoras, com o propósito de contribuir para a elevação da qualidade do sistema educacional no país. Assim, espera-se que o produto educacional aqui proposto possa ser aplicado de maneira específica e contextualizada nas mais diferentes situações da realidade escolar em que isso seja possível.

Em consonância com a problemática apresentada, o objetivo geral desta pesquisa procura analisar em que medida a produção acadêmica recente (teses e dissertações sobre a temática gestão escolar, defendidas entre 2019 e 2023) indica

que o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada.

Para que tal objetivo geral pudesse ser alcançado, os objetivos específicos por sua vez foram assim delineados:

- a) Realizar um estudo de revisão do tipo Estado da Arte sobre a temática em estudo, com base em teses e dissertações produzidas entre 2019 e 2023, considerando os descritores: gestão escolar, humanismo e tecnologias digitais;
- b) Analisar o processo histórico de construção da gestão escolar democrática no Brasil;
- c) Problematizar as relações entre gestão escolar humanizada, tecnologias digitais, comunicação e afetividade;
- d) Desenvolver um produto de aplicabilidade educacional denominado: Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada.

Metodologicamente, este estudo é de caráter bibliográfico e cunho qualitativo, realizado por meio de um estudo do tipo Estado da Arte, que objetiva delinear, elucidar e caracterizar o objeto de pesquisa de forma precisa e direcionada. Para tanto, realiza-se um levantamento bibliográfico seletivo, com foco em estudos e parâmetros que se aproximem das particularidades do interesse do pesquisador (Vosgerau e Romanowski, 2014).

Gil (2012) caracteriza a pesquisa qualitativa como um método adequado para a construção de conhecimento científico. Essa abordagem se destaca principalmente por investigar um fenômeno refletindo sobre os dados não numéricos, como a análise de conteúdo. Assim, a pesquisa qualitativa, sem desconsiderar os aspectos quantitativos, se revela mais adequada para investigações exploratórias. Nesses casos, busca-se construir novas perspectivas e aprofundar a compreensão, especialmente em áreas com lacunas de conhecimento.

Vosgerau e Romanowski (2014) apresentam uma metodologia para pesquisas baseadas em revisão bibliográfica, que vai além da mera coleta de dados. Essa metodologia propõe a categorização do material coletado por tipo de fonte (acadêmica ou de divulgação científica), possibilitando uma análise crítica e aprofundada do conteúdo. Essa análise serve como base para a construção de ensaios que contextualizam, questionam e validam o arcabouço teórico do estudo.

Nesse sentido, ainda de acordo com Vosgerau e Romanowski (2014), um aspecto fundamental da metodologia é a organização dos documentos, tanto no

formato físico quanto digital. Essa organização facilita o processo de análise e garante a confiabilidade dos resultados. A partir dessa análise detalhada, a metodologia permite a elaboração de dois tipos de trabalhos distintos: o “Estudo do Estado da Arte”, mais comum na área educacional, e a “Revisão Narrativa”, frequentemente utilizada na área da saúde. Assim, tal metodologia se constitui por meio do mapeamento de pesquisas anteriores, identificação de temas recorrentes, introdução de novas perspectivas, consolidação do campo de estudo e fornecimento de orientações para práticas pedagógicas e formação de profissionais.

No que diz respeito à estrutura e organização, em consonância com seus objetivos gerais e específicos, este trabalho foi organizado em quatro capítulos interdependentes e complementares entre si. No primeiro realiza-se um estudo de revisão do tipo Estado da Arte sobre a temática em estudo, com base em teses e dissertações produzidas entre 2019 e 2023, considerando os descritores: gestão escolar, humanismo e tecnologias digitais.

No segundo, analisa-se o processo histórico de construção da gestão escolar democrática no Brasil. Já no terceiro capítulo, problematiza-se as relações entre gestão escolar humanizada, tecnologias digitais, comunicação e afetividade. Por fim, o quarto capítulo apresenta o objeto de aplicabilidade educacional denominado: Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa em evidência caracteriza-se como básica e estratégica. Uma vez que tem como intuito expandir o conhecimento teórico sobre a temática, busca-se também abordar questões que surjam a partir deste estudo. Os objetivos são exploratórios, visto que se empenham em compreender uma temática que foi insuficientemente explorada, possibilitando a investigação de variáveis importantes e a formulação de hipóteses.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa aborda uma perspectiva qualitativa, tendo como foco a compreensão dos significados e experiências dos sujeitos envolvidos. Isso acarreta o uso de métodos que possibilitam uma análise intrínseca do contexto e das percepções dos participantes.

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa se baseia em uma abordagem bibliográfica, por meio de uma revisão de literatura abrangente. Essa

estratégia assegura que a investigação se fundamente em obras e artigos existentes, proporcionando viés teórico sólido sobre o tema abordado.

Essa caracterização metodológica demonstra um empenho em realizar uma pesquisa rigorosa e fundamentada, que busca não apenas contribuir para o conhecimento acadêmico, mas também oferecer *insights* práticos para questões contemporâneas.

Quadro 1 - Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza:	Básica estratégica
Quanto aos objetivos:	Exploratória
Quanto à abordagem do problema:	Qualitativa
Quanto aos procedimentos de coleta de dados:	Bibliográfica; revisão de literatura

Fonte: elaboração da autora com base em Gil (2010).

2.1 ESTADO DA ARTE

Para Vosgerau e Romanowski (2014), os chamados estudos de revisão são fundamentais para uma análise e síntese das principais obras existentes em um campo de estudo específico. Assim, por meio de um mapeamento abrangente da literatura relevante, essas revisões fornecem aos leitores uma visão abrangente e contextualizada do tema em questão. Ao analisar criticamente as publicações existentes, as revisões podem identificar lacunas de conhecimento, propor novas direções de pesquisa e até mesmo reformular o diálogo acadêmico em torno de um tema específico.

Entre os estudos de revisão, os estudos do tipo Estado da Arte¹, geralmente focalizando a problematização e a metodologia, apresentam análises que visam

¹ No Brasil, as expressões “estado da arte” e “estado do conhecimento” têm sido empregadas como semelhantes em várias investigações. [...]. Enfim, as pesquisas do tipo estado da arte focam sua análise na problematização e metodologia, sua finalidade central é o mapeamento, principalmente servindo ao pesquisador como uma referência para a justificativa lacuna que a investigação que se pretende realizar poderá preencher, conforme encontramos nos trabalhos de Costa (2010), Pinheiro (2012) e Milani (2013) (Vosgerau e Romanowski, 2014, p. 172-173).

mapear o estado da arte, servindo como base para a justificativa da lacuna que a pesquisa em questão pretende preencher, orientando o pesquisador (Vosgerau e Romanowski, 2014).

De caráter predominantemente bibliográfico, essas pesquisas dependem de revisões detalhadas da literatura e, em sua execução, é fundamental seguir diretrizes relacionadas ao tipo de discurso, ao meio de registro e às condições em que foram criados, conforme apontado por Ferreira, Norma (2002).

Considerando o contexto de uma pesquisa realizada no âmbito de um Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, para uma investigação a respeito da temática “Tecnologias digitais e inovação na educação: por uma gestão escolar democrática e humanizada”, foi escolhida a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) como base de dados principal para a realização do Estado da Arte. Essa escolha se justifica pela qualidade e relevância dos trabalhos disponíveis na plataforma, que se alinham diretamente com a temática da pesquisa.

Nesse sentido, embora outras bases de dados apresentem relevância social e científica, a BDTD se destaca por sua abrangência e importância para a comunidade brasileira de Ciência e Tecnologia. Em parceria com instituições de ensino e pesquisa, a BDTD promove a publicação e difusão de teses e dissertações nacionais e internacionais, ampliando a visibilidade da produção científica do país (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 2023).

Na primeira busca avançada na BDTD os termos utilizados foram: a) Tecnologias Digitais, b) Gestão Escolar, c) Humanismo, e d) Educação Básica. Dessa busca, obteve-se o retorno de 88 (oitenta e oito) resultados, dos quais foram considerados relevantes três resultados (1º, 2º e 10º).

Na segunda busca avançada foram consultados os seguintes termos: a) Gestão Escolar, b) Humanismo, c) Ensino fundamental e d) Novas tecnologias. A busca retornou 97 (noventa e sete) resultados, dos quais foram incorporados três resultados à análise (14º, 15º e 43º).

Em uma nova oportunidade na busca avançada na base de dados da BDTD, utilizaram-se os seguintes termos: a) Educação Básica, b) Humanismo, c) Novas Tecnologias e d) Gestão Escolar. Observou-se um acervo de 88 (oitenta e oito) resultados, acrescentando à pesquisa mais um resultado coerente a ser examinado (4º). Diante de poucos trabalhos encontrados, mudou-se a busca para a utilização dos três principais termos: a) Gestão Democrática, b) Humanismo, e c) Tecnologias

Digitais, tendo como resultado 12 (doze) trabalhos. Na sequência, optou-se então por realizar uma busca mais simples utilizando somente dois termos: a) Humanismo e b) Gestão Democrática, tendo como resultado 528 (quinhentos e vinte e oito) resultados, dos quais 25 foram selecionados e incorporados nessa investigação.

O critério para inclusão dos estudos foi a relevância para o tema pesquisado. Os critérios para exclusão foram: 1) falta de relação com o tema em estudo e 2) não relação com o campo da educação.

Quadro 2 - Dissertações e teses relacionadas ao tema encontradas na BDTD por ano

Nº	AUTOR TÍTULO	IES	ANO	TIPO ÁREA
1	CARVALHO, Esther de Almeida Pimentel Mendes. Implantação de inovações curriculares no interior da escola : a perspectiva da gestão. São Paulo, SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo da PUC-SP, 2019. Link: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/22612	PUC-SP	2019	Dissertação Educação
2	SILVA, Eliane Soares da. "Diretor, libera a chave do laboratório de informática!" O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública . Porto Alegre RS: Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, UNISINOS, 2019. Link: https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9018	UNISINOS	2019	Dissertação Gestão Educacional
3	MESENBURG, Fernanda Arndt. A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública : limites e possibilidades. Pelotas RS: Programa de Pós-Graduação em Educação, UFPEL, 2019. Link: bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPL_c4788dccb2a6af191cef5b64a222317c	UFPEL	2019	Dissertação Educação
4	CARVALHO, Gilmara Jackeline Rezende. Desafios da escola para a gestão democrática participativa : responsabilidades	UFLA	2019	Dissertação Educação

	e contribuições do coletivo na produção do ambiente. Lavras MG: UFLA, 2019. Link http://repositorio.ufla.br/handle/1/35157?mode=full			
5	SANTOS, Patricia Saar. Ética na gestão escolar para a construção de uma escola cidadã. Programa de Pós-graduação em Teologia. Faculdades EST, 2019. Link: http://dspace.est.edu.br:8080/jsp/ui/handle/BR-SIFE/1003	FACULDADES EST	2019	Dissertação Teologia
6	PERES, Camila Cupes Biazetto. Desafios e possibilidades da Gestão Participativa em escolas privadas de Ensino Básico. Porto Alegre, RS: Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional. UNISINOS, 2019. Link: https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8982?locale-attribute=en	UNISINOS	2019	Dissertação Gestão Educacional
7	CALDAS, Djalma de Souza. Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicadores para a formação do gestor escolar. Curitiba, PR: PPGENT, 2020. Link: bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNINTER-3_5a38abadf28f24b68d0bacbab7cb2219	UNINTER ²	2020	Dissertação Educação e Novas Tecnologias
8	CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda Castro da. Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar	PUC-CAMPINAS	2020	Dissertação Educação

² Ainda que não tenha sido encontrada nesta busca realizada na BDTD, vale mencionar aqui a dissertação de Roberto Candido Pansonato (2022), também desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação em Novas Tecnologias do Centro Universitário Internacional Uninter. Essa pesquisa, orientada pela professora Joana Paulin Romanowski, teve como objetivo investigar como o *Design Thinking* pode contribuir para a gestão escolar na educação básica, focalizando a inovação e resolução de problemas. A investigação foi de caráter qualitativo e exploratório na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores escolares e designers em Curitiba. Os resultados desse estudo indicaram que a inserção de metodologias inovadoras na gestão escolar é viável por meio do engajamento e aprimoramento na formação de gestores e professores. *Design Thinking* pode proporcionar ganhos significativos para a gestão escolar, criando um ecossistema inovador na educação básica.

	do ensino fundamental I. Campinas, SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: PUC Campinas, 2020. Link: https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/15557			
9	SOARES, Marinês Mendes. A formação do gestor escolar: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular de cursos de pedagogia. São Paulo, SP: Programa de Pós-graduação em Educação, UNINOVE, 2020. Link: https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2423	UNINOVE	2020	Dissertação Educação
10	GABOS, Aline de Souza. A experiência da gestão no retorno à sala de aula e as implicações ao trabalho docente em suas diferentes dimensões. Campinas SP: Programa de Pós-Graduação em Educação, UNICAMP, 2020. Link: https://repositorio.unicamp.br/Arquivo/Detalhe/1158125	UNICAMP	2020	Dissertação Educação
11	PESSOA, Karine Symonir de Brito. Vulnerabilidade multidimensionais preditoras do (in)sucesso escolar em um sistema de ensino. Natal, RN: Programa de Pós-graduação em Educação, 2021. Link: bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRN_c11f3ebab0468cc8f9e6b3fb2bc52cb7	UFRN	2021	Tese Educação
12	SANTOS, Alcielle dos. O movimento identitário de gestores de escolas inovadoras da cidade de São Paulo: investigação e ensinamentos para a sua formação. São Paulo SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: Psicologia da Educação, PUC-SP, 2021. Link: https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/23664/2/Alcielle%20dos%	PUC-SP	2021	Tese Educação

	20Santos.pdf			
13	BRESSAN, Édio Luís. Gestão democrática na escola pública municipal. Goiânia GO: Programa de Pós-Graduação em Educação PUC-GO, 2021. Link: https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/4698	PUC-GOÍÁS	2021	Dissertação Educação
14	LEZZI, Denise Viola Dalpino. Um olhar sobre as contribuições dos meios tecnológicos dentro do processo de gestão democrática e participativa na educação. São Carlos SP: Link: https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15148?show=full	UFSCAR	2021	Dissertação Educação
15	SILVA, Maria José Santos da. Gestão escolar e desigualdade social na escola pública. Porto Alegre, RS: Programa de Pós-graduação em Educação, UNISINOS, 2021. Link: https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9822	UNISINOS	2021	Tese Educação
16	SILVA, Edimicio Flaudisio. Gestão democrática na perspectiva de Paulo Freire: narrativas autobiográficas. São Paulo, SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. PUC-SP, 2022. Link: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/25907	PUC-SP	2022	Tese Educação
17	SILVA, Rita de Cássia Rosa da. Gestão democrática participativa: uma análise sobre os saberes dos diretores escolares. São Paulo, SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo. PUC-SP, 2022. Link: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/25907	PUC-SP	2022	Dissertação Educação
18	ALVES, Isabella Fernanda Souza. Discursos de gestoras dos anos iniciais do ensino fundamental sobre a gestão democrática no cotidiano escolar. Curitiba, PR: Programa	UTFPR	2022	Dissertação Educação

	de Pós-graduação em Educação, UTFPR, 2022. Link: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/30547			
19	SOUZA, Maria Isabel Vieira de. Gestão escolar e o perfil do diretor de escola na Rede Municipal de Ensino de São Paulo : uma contribuição aos estudos sobre teoria da gestão escolar. São Paulo SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: História, Política e Sociedade, PUC-SP, 2022. Link: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/26060	PUC-SP	2022	Dissertação Educação
20	CUNHA, Jaqueline Sabrini Carvalho. Suricato - Educação Colaborativa : uma proposta de rede colaborativa para apoio à educação básica. Santa Maria, RS: Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede da UFSM, 2023. Link: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/29676	UFSM	2023	Dissertação Tecnologias Educacionais em Rede
21	BRITO, Viviane. Gestão do Web currículo : estudo qualitativo sobre as práticas gestoras, no contexto de implantação. São Paulo SP: Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, PUC-SP, 2023. Link: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/32554	PUC-SP	2023	Dissertação Educação
22	SOUZA, Reinaldo da Silva. A pesquisa sobre gestão democrática na escola básica no período de (2018-2021) : estudo de teses e dissertações publicadas na BDTD. Goiânia GO: Programa de Pós-Graduação em Educação, UEG, 2023. Link: https://www.bdttd.ueg.br/handle/tede/1184	UEG	2023	Dissertação Educação
23	BURNAGUI, Hector Paulo. Gestão democrática, formação humana e emancipação	UFPR	2023	Dissertação Educação

	política: uma escola pública municipal de Araucária. Curitiba PR: Programa de Pós-Graduação em Educação, UFPR, 2023. Link: https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/83169?show=full			
24	GONÇALVES, Lisiane Kruppa. Limites e possibilidades da gestão escolar democrática em escolas públicas municipais de Ponta Grossa/PR. Ponta Grossa PR: Programa de Pós-graduação em Educação, UEPG, 2023. Link: bdtd.ibict.br/vufind/Record/UEPG_dd845a614b40d984567e5151c524de69	UEPG	2023	Dissertação Educação
25	MONTANDON, Juliana D Andre. Da teoria à prática: os desafios do gestor da educação infantil. Uberaba, Programa de Pós-graduação em Educação da UFTM, 2019. Link: https://bdtd.uftm.edu.br/handle/123456789/1489	UFTM	2023	Dissertação Educação

Fonte: elaboração da autora com base nos dados consultados.

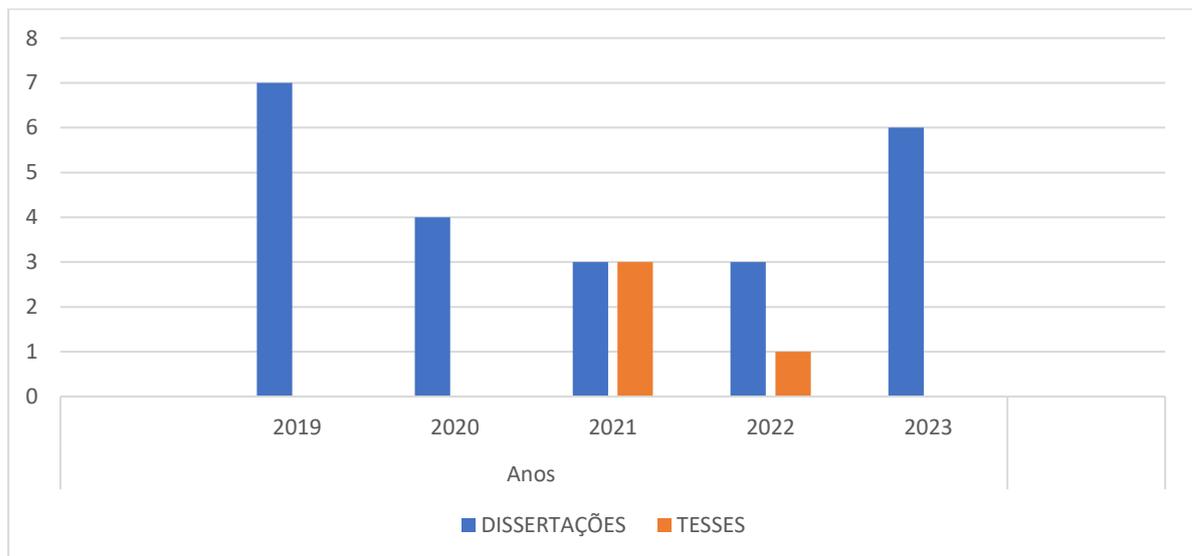
Diante do considerável número de publicações propriamente relacionadas à temática desta investigação, a pesquisadora concentrou-se na leitura dos resumos das teses e dissertações acessíveis, com a intenção de detectar aquelas que de alguma forma pudessem contribuir com o objetivo geral deste estudo, qual seja: analisar em que medida a produção acadêmica recente indica que o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada. Considerou-se, ainda, a possível contribuição dos trabalhos analisados para o desenvolvimento do produto educacional aqui proposto, enquanto recurso didático para os gestores de escolas do ensino fundamental I, tendo em vista a utilização de tecnologias digitais na promoção de uma gestão escolar democrática e humanizada.

O critério adotado foi o de revisar primeiramente os resumos e realizar uma leitura completa e rigorosa das teses e dissertações com mais embasamento teórico acerca do tema pesquisado. Essa estratégia possibilitou que a pesquisadora

considerasse uma diversidade de ideias presentes nas publicações selecionadas, auxiliando na elaboração do produto. Assim, o intuito dessa análise foi exibir uma perspectiva envolvendo as Tecnologias Digitais e Inovação na Educação em prol da gestão escolar democrática e humanizada, possibilitando aos profissionais da área um recurso valioso às demandas educacionais diárias no espaço educativo.

O gráfico a seguir apresenta o quantitativo de teses e dissertações selecionadas na BDTD, publicadas entre 2019 e 2024, considerando os descritores: Tecnologias Digitais, Gestão Escolar, Humanismo e Educação Básica. A análise inicial destaca a predominância de dissertações nesse período e uma presença maior de teses em 2021 e 2022.

Gráfico 1 - Número de dissertações e teses publicadas na BDTD por ano sobre o tema e mantidas na pesquisa



Fonte: elaboração da autora a partir dos dados consultados.

Ao analisarmos o gráfico podemos observar o número de dissertações e teses sobre Tecnologias Digitais, Gestão Escolar, Humanismo e Educação Básica entre 2019 e 2023. A análise inicial destaca a predominância de dissertações e a presença de teses em 2021 e 2022. Nesse sentido é possível identificar nesses dados uma resposta à crescente demanda por estudos sobre o uso de tecnologias digitais na educação básica, impulsionada pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e políticas públicas de inclusão digital. Alguns temas que se destacam nesse período são: a integração de tecnologias digitais à prática docente, avaliação de plataformas

digitais na aprendizagem e formação de professores em tecnologias educacionais.

Contudo, as modificações globais provocadas por eventos excepcionais, como a pandemia de COVID-19, repercutiram em diversas áreas da sociedade, inclusive na produção científica. Assim, no caso das pesquisas sobre Tecnologias Digitais, Gestão Escolar, Humanismo e Educação Básica, a queda na produção entre 2020 e 2022 pode ser explicada, entre outros elementos, por uma combinação de fatores, com destaque para o desinteresse sobre o tema gerado pelo impacto causado pela pandemia. Nesse sentido, uma análise mais detalhada desses dados revela um panorama mais complexo, influenciado por eventos como a pandemia de COVID-19 e por mudanças no cenário educacional. Estudos futuros que considerem os fatores mencionados acima podem contribuir para uma compreensão mais profunda da temática e para o desenvolvimento de pesquisas inovadoras e relevantes para a área.

2.2 ANÁLISE DAS TESES E DISSERTAÇÕES SELECIONADAS

A pesquisa de Carvalho, E. (2019) compõe o Programa de Pós-Graduação em Educação e Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, na linha de pesquisa de Novas Tecnologias na Educação. Seu propósito foi analisar, sob o panorama da gestão escolar, o desenvolvimento de modificações curriculares realizadas entre 2017 e 2019 em uma escola privada com mais de 70 anos de existência. As finalidades incluíram a exposição e as modificações nos elementos do currículo nesse período, a investigação das alterações curriculares em relação a tempo, espaço e relação com o conhecimento, além da estipulação dos recursos da gestão escolar que proporcionam a renovação curricular.

A análise metodológica utilizada foi a qualitativa, aplicando a pesquisa-ação, gerando uma narrativa da gestora-pesquisadora, a qual observou os elementos primordiais que inspiraram as modificações buscando novos caminhos de crescimento. A investigação dos dados indica que a instituição, com duas unidades, instituiu alterações curriculares nas categorias de Tempo, Espaço e Relação com o Saber, como também no sistema de avaliação. Perante as averiguações, a pesquisa se voltou para a observação da gestão escolar, refletindo sobre as proporções das relações de poder, processo decisório, atuação nas fases e características das alterações a serem realizadas, cultura organizacional, motivação, desenvolvimento das pessoas, infraestrutura e manutenção de propósito traduzida por demandas.

Dos aspectos mais relevantes, ressaltou-se que a ação do gestor preenche um papel essencial no avanço e na renovação, envolvendo o desenvolvimento da própria criatividade diante da motivação e experiência, fomentando a habilidade e capacidade de alterações necessárias no espaço escolar. A motivação intrínseca foi sobretudo evidenciada. Destacou-se o interesse em equilibrar o conhecimento da cultura organizacional, considerando seus tempos, ao passo que se formam demandas para estimular as inovações. Considerou-se a existência de subjetividades, englobando as do gestor, e evidencia-se a carência de estar atento às informações e capacidades internas, tão essenciais de modo que seja disposto a abertura para práticas externas, descobrindo assim inovações capazes de modificar e melhorar o espaço escolar.

A investigação de Cunha, J. (2023) expôs o estudo efetivado no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede (PPGTER), referindo-se à criação da rede colaborativa em educação chamada Suricato – Educação Colaborativa, propondo-se a confrontar os contratempos educacionais, particularmente em escolas públicas. A pesquisa, com análise qualitativa, utilizou-se de estudo de caso, e analisou os desafios e possibilidades da rede que procurou propiciar atividades pedagógicas significativas aos educandos com o amparo da comunidade. As respostas indicam que o projeto é bem acolhido pelos integrantes, abrangendo estudantes, gestores escolares e voluntários, demonstrando perspectivas positivas sobre as ações realizadas. Ainda que tenha enfrentado desafios como a pandemia de COVID-19 e insuficiências tecnológicas, o projeto revelou um potencial enorme de expansão e escalabilidade, o que os levou a considerarem que esse modelo poderia ser reproduzido em diversos contextos educacionais. A investigação salientou o interesse contínuo da comunidade e a criação de oportunidades de aprendizagem, contemplando a importância da conservação do projeto para acalorar a educação em diversos contextos.

A pesquisa de Caldas (2020) concentrou-se em analisar o campo da Gestão Escolar, averiguando a inter-relação entre gestão administrativa, financeira e pedagógica, salientando as implicações para a formação de gestores. O objetivo básico foi observar as prioridades na promoção da relação entre gestão administrativa e pedagógica, considerando os impactos para a formação do gestor. A análise envolveu cerca de 14 escolas do Ensino Básico em Canoinhas/SC, com abordagem qualitativa, abrangendo pesquisa bibliográfica, coleta, registro e análise de dados. A investigação respaldou-se em autores como Libâneo (2001), Lück (2000, 2006, 2007),

Romanowski, Paro (1986, 1995, 2000, 2006), Vieira (2007, 2015) e Vasconcellos (1991, 2002). Os diagnósticos dos questionários apontaram que a maioria dos gestores possui formação em Ciências Humanas e Sociais, demonstrando a escassez de gestores habilitados em áreas financeiras ou administrativas. Os participantes indicaram a carência de formação continuada em conhecimentos administrativos e recomendam a realização de concurso específico para gestor escolar. Como resultado, sugeriram um curso de formação de gestores fundamentado nos aspectos da gestão administrativa.

A tese de Santos, A. (2021) observou a necessidade de constituir novos padrões educacionais ordenados às demandas do século XXI, com base na identidade dos gestores pedagógicos em escolas inovadoras de São Paulo. Empregando uma abordagem qualitativa, a pesquisa envolveu a análise, observação participante e pesquisa-ação em três escolas inovadoras. O movimento identitário dos gestores foi investigado tendo em vista sua formação, profissionalidade e processos de gestão, empregando referências teóricas de Dubar (2005, 2009), Placco (2008, 2010), Callon (1980), Latour (2000) e Morin (2013). A inovação educativa foi explorada em termos de gestão, currículo, metodologia, ambiente e intersectorialidade, condizente com critérios do Ministério da Educação (MEC). Os gestores foram distinguidos como tradutores da inovação, fundamentais para a formação de redes sociotécnicas. A expansão territorial e a cooperação de setores sociais foram evidenciadas como potenciais para aguçar processos inovadores. A tese realçou a importância de políticas públicas com intuito de identificarem e sustentarem essas experiências inovadoras, considerando o papel formativo e de liderança dos gestores na difusão da inovação educativa.

Brito (2023) analisou em sua pesquisa as práticas de gestão do currículo em meio digital em uma escola privada de Salvador/BA e outra de Camaçari/BA, ao longo do isolamento social da COVID-19, com base no 4º ano do Ensino Fundamental em 2020. A pesquisa, com distanciamento temporal, teve como objetivo verificar práticas bem-sucedidas, áreas de aprimoramento e aquelas que necessitam ser excluídas do currículo digital desenvolvido durante a pandemia. O comando da gestora na coordenação de diferentes dimensões da gestão do currículo é evidenciado, e a metodologia incluiu a averiguação de entrevistas ou questionários com gestores, equipe pedagógica, professores e pais para alcançar interpretações variadas sobre a transição para o ensino remoto. O trabalho pretendeu emendar *insights* valiosos para

aprimorar as práticas de gestão do currículo em meio digital.

O estudo de Souza, R. (2023) teve como linha do trabalho a gestão democrática na educação básica entre 2018 e 2021, considerando dados da BDTD. A pesquisa concentrou-se em pesquisar o impacto político obtido durante o período de presidência de Jair Bolsonaro, na produção acadêmica sobre o tema.

A metodologia utilizada foi a qualitativa, baseada no materialismo histórico-dialético, utilizando como uma das principais referências autores como: Marx, Weber e Bourdieu. Nos primeiros capítulos a discussão é voltada para análise dos conceitos de Estado, sociedade civil e democracia. O terceiro capítulo traz a investigação dos dados coletados.

A conclusão demonstra um enfraquecimento na produção de pesquisas sobre gestão democrática, prevalecendo em espaços como universidades federais, que, embora sejam espaços educacionais que ainda incorporam muitas adversidades políticas, permanecem relevantes na pesquisa acadêmica. As teses e dissertações encontradas indicam a dificuldade da implementação da gestão democrática nas escolas, considerando a construção contínua da democracia no Brasil e sua relação com o neoliberalismo.

A pesquisa de Silva, Eliane (2019) examinou o impacto do crescimento tecnológico na concretização de uma cultura contemporânea, a cultura digital, e como essa intervenção atinge o pensamento e o costume de vida das pessoas. O estudo destacou a relevância de modificar a escola como ambiente de aprendizagem, integrando as novas tecnologias digitais nas práticas pedagógicas e no espaço educacional. O foco esteve no papel do gestor escolar diante dessas alterações, observando as dificuldades de adequação e descentralização de serviços na escola. Empregou-se um método de estudo de caso e uma abordagem qualitativa. A pesquisa analisou a cooperação de gestores em um curso específico e avaliou seu impacto na evolução da cultura digital nas escolas. As respostas apontaram para a escassez de modernização no conteúdo do curso, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico e metodologias de ensino.

Essa pesquisa explicitou que os gestores estabeleceram a implementação da cultura digital nas escolas após participarem desses cursos, persuadindo outros profissionais a se envolverem com recursos tecnológicos. Salientou-se a adesão ao Programa Educação Conectada como um passo fundamental para a conectividade nas escolas. Evidenciou-se a demanda por mais investimentos em formação contínua

para gestores e professores, buscando alcançar os objetivos das políticas de tecnologias educacionais e englobar a cultura digital no âmbito escolar. Sugeriu-se melhorias no curso de Gestão Escolar e Tecnologias, tanto teórica quanto prática, para oferecer uma formação de qualidade a fim de preparar os gestores para as adversidades encontradas no espaço escolar.

Burnagui (2023) investigou um processo educacional emancipatório em uma Escola Pública Municipal de Araucária/PR. O autor considerou as teorias de Vitor Henrique Paro (1998, 2003, 2005, 2008) e Paulo Freire (1979, 1982, 2022, 2014), e demais pensadores progressistas. Para a investigação, o pesquisador utilizou uma abordagem qualitativa e estudo de caso, apoiando-se na participação dos implicados. No estágio preparatório foi explorado o contexto histórico e demográfico da escola. O procedimento da pesquisa decompôs-se em averiguação documental, análise participante e círculo de diálogo, juntamente, para ocorrer a divisão do poder nas relações humanas. Mediante o Círculo de Diálogos com seis Conselheiros Escolares, o estudo apontou a excentricidade da escola em sua estruturação na gestão, contribuindo relativamente à ideia de que relações de poder mais horizontais colaboram para que os processos educacionais sejam mais democráticos e emancipatórios.

A pesquisa elaborada por Bressan (2021) foi realizada no âmbito do Programa de Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. O autor observou como era a gestão democrática nas escolas públicas municipais. A análise realizada foi a observação das manifestações democráticas realizadas no ambiente escolar. O trabalho utilizou-se da abordagem qualitativa e do método histórico-dialético. A intervenção é evidenciada como categoria analítica, expondo práticas autoritárias, ambiguidades e falta de compromissos coletivos. A análise realizada discutiu o contexto legal e destacou a gestão democrática como princípio constitucional, focalizando na universalização do ensino básico. Dois casos de escolas são argumentados, indicando diferentes abordagens e desafios na implementação da gestão democrática. A partir dessas observações o autor deduziu que a adoção de práticas democráticas é indispensável para a alteração das práticas realizadas no ambiente educacional.

Silva, Edimicio (2022), realizou sua investigação descrevendo uma tese que demonstra os desafios existentes para que a escola seja realmente democrática nos dias de hoje. Seu trabalho discorreu comentando a limitação na tomada de decisões

sobre políticas curriculares, apontando o crescimento do controle externo em ângulos como conteúdo ensinado, avaliações para alunos e inevitavelmente de materiais escolares. O pesquisador atua como diretor de uma escola pública de ensino fundamental, e buscou evidenciar uma autorreflexão crítica de sua prática, distinguindo possibilidades e limitações da gestão democrática em um conjunto de doutrina de controle.

Nessa pesquisa, os fundamentos teóricos incluíram as concepções de Paulo Freire (1987, 1996, 2013, 2018) e outros autores dispostos com uma perspectiva crítico-emancipadora. A metodologia utilizada envolveu uma autorreflexão por meio de descrições baseadas em práticas vivenciadas pelo diretor, priorizando momentos indispensáveis na vida escolar. A averiguação utilizou conceitos freireanos como gestão democrática, participação, diálogo, autonomia e humanização. A apuração dos resultados da pesquisa promoveu indicações para a estruturação de uma gestão democrática a partir da ideologia de controle, enfatizando conflitos existentes e possibilidades de resistência por parte dos colaboradores que atuam no espaço escolar.

A pesquisa de Gonçalves (2023) analisou as percepções sobre a gestão democrática e suas implicações para o trabalho do gestor escolar em Ponta Grossa/PR. Seu intuito era avaliar como a gestão democrática inspira as ações nas escolas municipais locais. Sua intenção era compreender a manifestação da gestão democrática nas escolas, identificando as práticas descritas pelos gestores e membros da comunidade, buscando entender a legislação que fundamenta a gestão democrática na região.

O trabalho observou também como os gestores escolares analisam o princípio da gestão democrática, objetivando estratégias comuns de aplicação e avaliação das possibilidades de implementação de práticas emancipatórias no contexto social e político atual. Na perspectiva do Materialismo Histórico e Dialético como referencial teórico, a averiguação dividiu-se em três capítulos: o primeiro expressou a gestão e a gestão democrática na educação e escola; o segundo apresentou os passos metodológicos, incluindo revisão bibliográfica e referencial epistemológico; o terceiro analisou os pressupostos éticos, a percepção e apresentou a análise dos dados coletados em cinco escolas municipais.

Os resultados explicitaram as limitações existentes na prática democrática e nas instituições escolares de Ponta Grossa/PR, salientando a escassez de autonomia

e a carência de formação mais adequada que possibilite e permita a troca de conhecimento entre os gestores. Entretanto, foram dispostas práticas benéficas à gestão democrática expressadas por gestores, apontando ensejos para oportunizar esse tipo de gestão.

A pesquisa de Silva, R. (2022) evidenciou os impasses vivenciados pela escola democrática atualmente, considerando a escassez de autonomia nas decisões curriculares e o aumento do controle externo. O trabalho apresentou uma autorreflexão crítica sobre a atuação do diretor dentro do ambiente escolar, apontando as alternativas e os desafios da gestão democrática em uma escola pública de ensino fundamental sob a intervenção de uma ideologia de controle. A fundamentação teórica sustenta-se em perspectivas abordadas pelos autores a seguir: Paulo Freire (1987, 1996, 2013, 2018), Ana Maria Saul (2012, 2016), Ana Maria Saul e Luís Armando Gandin (2017), Vitor Henrique Paro (1997, 2011, 2015) e Licínio C. Lima (2012, 2013), todos alinhados à visão crítico-emancipadora.

Os critérios envolveram a autorreflexão de apresentações estabelecidas a partir da experiência do autor, evidenciando momentos-chave na rotina escolar, como planejamento curricular, formação de professores, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e avaliação de alunos. A análise das narrativas é orientada pelas definições freireanas, como gestão democrática, participação, diálogo, autonomia e humanização. Os resultados ofereceram recomendações para conceber uma gestão democrática a partir da ideologia de controle, destacando divergências viventes e eventualidades de resistência.

A dissertação elaborada por Mesenburg (2019) analisou o trabalho da equipe gestora e o quanto ela afeta a qualidade das escolas. Para a realização da pesquisa foram selecionadas duas instituições municipais em Pelotas/RS, com parâmetros como localização na zona urbana, pertencentes a bairros vulneráveis socialmente e com número semelhante de alunos. O trabalho apurou a qualidade escolar levando em conta os fatores socioeconômicos e conceitos como gestão educacional, gestão escolar democrática, participação e qualidade, baseados em autores como Heloísa Lück (2015, 2018), José Carlos Libâneo (2003), entre outros.

A Nova Gestão Pública é debatida através da influência na rede municipal de Pelotas/RS, impactando o trabalho das equipes gestoras. Os critérios adotados para a análise basearam-se na metodologia qualitativa, considerando estudos de casos múltiplos e análise de conteúdo. A averiguação dos dados salientou que o

neoliberalismo, por meio da Nova Gestão Pública, adentrou no governo municipal, inspirando a organização das escolas e priorizando os resultados. A cooperação da comunidade é limitada a eventos festivos ou burocráticos, isentando-se das decisões. A carência de pessoal acaba por prejudicar as equipes, deslocando as coordenadoras de suas funções pedagógicas.

A pesquisa evidenciou que as equipes gestoras, sob a influência de abordagens gerencialistas, distanciam-se da gestão democrática, privilegiando a eficiência, produtividade e controle, de acordo com as evidências que priorizam os resultados em avaliações externas. Entretanto, ainda que esses impasses foram evidenciados, a pesquisa reconheceu a importância das equipes gestoras no gerenciamento da escola pública de qualidade, de acordo com a percepção das práticas dos professores ao adquirirem orientações e suporte pedagógico.

Carvalho, G. (2019) destacou em sua pesquisa que a escola é como uma unidade social baseada em práticas político-pedagógicas, na qual o objetivo principal é possibilitar a aprendizagem e a formação dos alunos como sujeitos sociais e históricos. A gestão escolar é evidenciada como primordial pela priorização de objetivos e concretização de funções em diversos setores, enfatizando a participação coletiva. O afeto e a formação de valores são apontados como fundamentos importantes para a expansão da coletividade. O trabalho da gestão escolar é considerado como um incentivador da democracia, participação, cidadania e solidariedade, procurando dar nitidez a sonhos e vozes historicamente omitidas. O trabalho apresenta como a gestão escolar de uma escola de educação básica se associa com o ideal normativo de gestão democrática, averiguando o processo de transformações para uma abordagem participativa e suas intervenções nas relações sociais. Fundamentada pela sociedade desafiadora, discernida e divergente, a pesquisa é qualitativa - Estudo de Caso, empregando instrumentos como observação, análise documental, diário de campo e entrevista semiestruturada. O diagnóstico dos dados pontuou uma distância entre os ideais institucionais e a realidade escolar, evidenciando a necessidade de uma postura inovadora para enaltecer o trabalho dentro das unidades educacionais, tornando-o significativo e conseqüentemente estabelecendo mudanças no contexto, com intuito do amplo desenvolvimento de todos os comprometidos para que haja a garantia do direito à educação de qualidade.

O estudo de Iezzi (2021) buscou compreender o funcionamento da gestão democrática e participativa em duas Escolas Municipais de Educação Básica (EMEBs)

em Batatais/SP, com foco no Conselho Escolar e na Associação de Pais e Mestres (APM). O trabalho contou com as dificuldades enfrentadas durante a pandemia de COVID-19. Neste sentido, a autora utilizou uma abordagem qualitativa com questionários, entrevistas e observações, envolvendo 16 participantes, como diretores, coordenadores, professores, funcionários e pais. Os resultados destacaram a relevância da gestão escolar democrática na composição coletiva do aprendizado, expondo as dificuldades enfrentadas devido à pandemia. A adequação foi proposta destacando a utilização das inovações tecnológicas como ferramentas cruciais para o prosseguimento das ações remotamente. O papel fundamental do diretor como propulsor desse processo foi realçado. Constatou-se que a gestão escolar democrática, embasada na participação coletiva e meios tecnológicos, é determinante para a remodelação e conseqüentemente para a democracia na educação. A análise sugeriu que a incorporação de novas tecnologias gera mais facilidade para a continuidade das ações, impulsionando a aplicabilidade e funcionalidade nos espaços educacionais, enfatizando o papel essencial do diretor nestas ações no âmbito escolar.

Já o trabalho de Alves, I. (2022) abordou a gestão democrática no espaço escolar, investigando as atribuições do gestor escolar neste âmbito educacional. A gestão democrática é classificada como um princípio constitucional que preconiza a cooperação integral da comunidade escolar nas deliberações, com intuito de defender uma educação de qualidade e universal. O referencial teórico contou com a contribuição de autores como: Paro (2016), Lück (2009), Cury (2002) e Orlandi (2009), respaldando-se inclusive na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Aderindo a uma abordagem qualitativa, a análise procurou abranger os relatos das diretoras no que diz respeito à gestão democrática. A coleta de dados inseriu entrevistas semiestruturadas iniciais, encontros temáticos permeados por recursos tecnológicos e entrevistas semiestruturadas finais. A averiguação foi efetivada proporcionando a internalização da proposta da gestão democrática pelos participantes e procurando conceder *insights* relevantes para educadores empenhados a conhecer sobre como a gestão democrática é empregada e, conseqüentemente, o trabalho do diretor escolar dentro da unidade de ensino.

Ressalta que esse estudo efetivou um processo educativo tecnológico nomeado: “A Gestão Democrática em questão”. Trata-se da elaboração de uma formação continuada em prol de oferecer mecanismos e conhecimentos à equipe

gestora acerca da assimilação da gestão democrática. Encontros temáticos semanais foram realizados proporcionando a discussão sobre o tema e a troca de ideias, considerando o assunto principal a gestão democrática e suas formas de cumprimento. A colaboração para os participantes incorporou a exposição de definições sobre gestão democrática e sua concretização. A investigação colaborou inclusive para que os educadores e estudantes que demonstrassem interesse, pudessem adquirir conhecimentos relevantes acerca da gestão democrática e o papel do diretor escolar.

O estudo de Cunha, G. (2020) investigou a gestão democrática na educação, considerando a concepção de democracia representada por John Dewey. A apuração, concretizada no município de Campinas/SP, objetivou interpretar como a gestão democrática é constatada e obtida pela prática por equipes escolares de duas escolas do ensino fundamental I. A metodologia abrangeu uma pesquisa qualitativa, contendo revisão bibliográfica e pesquisa empírica. Diante da apuração realizada pela autora constatou-se a importância de crescimento voltado para estudos que abrangem as legislações e políticas públicas a serem ofertadas para a equipe gestora e conseqüentemente o corpo docente. A assimilação sobre a gestão democrática, segundo Dewey, ainda é delicada, com ênfase para a falta de envolvimento efetivo dos conselhos escolares. A autora propõe então a implementação de uma formação continuada de qualidade para membros dos conselhos como uma alternativa de política pública para evidenciar a concretização da gestão democrática nos espaços escolares.

O estudo de Santos, P. (2019), por sua vez, investigou o papel do gestor e da gestora escolar, no decorrer do seu trabalho diário, pedagógico e administrativo. A autora incorporou em sua análise a importância da ética na gestão escolar, promovendo valores e princípios. Neste sentido, expôs que a ética é um fator agregador fundamental para a formação de uma escola que tem como principal objetivo a alteração do processo ensino-aprendizagem, expressando que, conseqüentemente, ela se tornará uma escola mais cidadã. As intervenções do gestor e da gestora estão propriamente interligadas às decisões éticas, são ações que fazem a diferença no aprendizado dos alunos e das alunas. A gestão escolar contribui com a formação plena do ser humano, do cidadão e da cidadã autônomos e éticos. A averiguação buscou analisar acerca do papel do gestor e da gestora escolares na constituição de um espaço de educação continuada que proponha o reconhecimento

e a conservação da compreensão da cidadania, fundamentada nas ações éticas.

A abordagem dos autores e das autoras analisados enunciou que a gestão escolar precisa ser conduzida a partir da participação, incorporando toda a comunidade escolar, de forma a favorecer a gestão democrática e conseqüentemente a política no espaço educacional, amplificando a cidadania e perfazendo a função social da escola. A escola é um ambiente estimulador de parcerias entre os gestores e as gestoras, os alunos e as alunas, a família e a comunidade do entorno, apoiando-se nas ações instruídas pela ética procurando a efetivação de uma realidade justa. Neste sentido, a pesquisa da autora buscou averiguar quais estratégias a gestão necessita trilhar a fim de priorizar a vivência de aprendizado significativo, humano e de formação integral e social.

O trabalho de Souza, M. (2022), apresentou a gestão escolar e o perfil dos diretores de escola na Rede Municipal de Ensino de São Paulo (RME-SP). Através da revisão bibliográfica de 1935 a 2020 e uma verificação demográfica com 1.374 Diretores de Escola atuantes na área educacional durante o período de 2019 a 2020, a partir da averiguação realizada pela autora, apresentaram-se três modelos de gestão escolar: tradicional, democrática e gerencial. No decorrer da pesquisa evidenciou-se que as ações são realizadas sob influência de políticas educacionais impostas pelo governo. Ao monitorar o sistema educacional, essas intervenções acabam por interferir na forma de gestão e no perfil do gestor. A verificação expõe a sincronia dos três modelos na RME-SP, embora o modelo oficial seja o democrático. Desde 1995, o Estado instituiu o modelo gerencial, e resíduos da administração tradicional subsistem ainda nos espaços educacionais. A análise emprega concepções como o Ciclo de Políticas, a abordagem mesmo de Nóvoa (1992) e o conceito de regulação de J. Barroso (1995). A disseminação da política de *accountability*, de orientação neoliberal, atribui aos diretores o fracasso escolar, ressaltando a intervenção dos modelos de gestão na eficácia da educação promovida pelo Estado. A averiguação utilizou-se ainda das obras de Vigotski (1984, 1996, 2007, 2008) para a realização da fundamentação teórica de sua pesquisa.

A tese escrita por Silva, M. (2021), dedicou-se à observação da administração escolar, qualidade da educação e abordagem da desigualdade social em escolas públicas. Foi empregada a metodologia qualitativa na pesquisa, realizada em escolas municipais de Maceió/AL, que analisou a gestão escolar nas interpretações das práticas que englobam a desigualdade social e esforçam-se para melhorar a

qualidade da educação. O trabalho evidenciou a magnitude da gestão escolar em meio à busca do ajuste da qualidade das escolas, apesar do resistente desequilíbrio social.

A averiguação indicou a ligação entre os planos de educação nas instâncias governamentais e suas contribuições para a modificação da educação a fim de desmistificar a desigualdade. Os resultados revelam a coerência dos planos educacionais, surpreendendo positivamente nos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), e salientam práticas de gestão escolar focadas para levantar as médias nos componentes do IDEB. A gestão escolar foi apresentada como primordial para o aperfeiçoamento das políticas educacionais, intervindo nas relações escolares a fim de facilitar o enfrentamento da desigualdade social mediante práticas instantâneas para refletir as necessidades observadas. A pesquisa destacou o comprometimento com a responsabilidade de conectar os processos escolares, associando-os a um modelo de gestão democrática para aperfeiçoar a qualidade da educação. Entretanto, a autora salientou a sobrecarga e a incumbência adicional da gestão escolar ao contemplar as demandas do órgão gestor local.

O trabalho de Peres (2019) voltou-se para a averiguação do padrão de gestão participativa no ensino básico privado, evidenciando os desafios e as possibilidades encontradas no âmbito escolar. A pesquisa englobou uma análise do perfil dos diretores, reflexão sobre o papel deles no contexto educativo atual, identificação de desafios e possibilidades para idealizar uma gestão participativa nas escolas privadas. A autora aplicou entrevistas, questionários, e realizou observações de documentos e investigação em três escolas privadas. Os dados apontaram traços de gestão participativa, mas evidenciou-se a necessidade de tornar mais profundo os procedimentos para contemplar essa abordagem de maneira mais significativa. A autora deduziu então que um olhar observador dos diretores é de extrema importância para limitar práticas que reprimam a participação e o fortalecimento da visão participativa na rede privada de ensino.

O trabalho de Soares (2020) buscou averiguar a qualificação do gestor escolar na área de Pedagogia e se ateu à análise a respeito da educação popular e cultural. A observação inicial foi o questionamento sobre a alteração e a reorganização da formação inicial do gestor escolar, na qual foi primeiramente averiguado se a mesma está fundamentada nas qualificações mínimas exigidas para o desempenho desse

cargo, e, conseqüentemente observando as competências a serem desempenhadas no âmbito escolar. Dentre as habilidades necessárias para o cargo de diretor, a pesquisa demonstrou ainda os ideais pertinentes, tais como estar a par das demandas escolares, administrativas, pedagógicas e gestão de pessoas. O autor realizou ainda a análise das matrizes curriculares de cursos de Pedagogia em universidades públicas e privadas de São Paulo, apoiando-se na abordagem qualitativa, bibliográfica e documental. Assim, o trabalho utilizou-se das teorias e diretrizes nacionais, salientando a relevância da gestão democrática participativa no ambiente educacional. O autor deduziu que o curso de Pedagogia não oportuniza uma formação suficiente capaz de oferecer uma formação extensa e significativa para o gestor escolar, enfatizando a urgência de análises e debates realistas e aperfeiçoados sobre o assunto.

Fundamentado na concepção histórico-cultural de Vigotski (1984, 1996, 2007, 2008), e na Clínica da Atividade de Clot (2007, 2010, 2013, 2016, 2017), Gabos (2020) apresentou em seu trabalho uma análise acerca da vivência de professores que atuaram por tempo determinado em cargos de gestores escolares, e depois regressam à sala de aula. A investigação indicou que as vivências dos sujeitos estão fixadas nas relações sociais e na interferência cultural constante. O foco fundamental do autor foi observar como a vivência no cargo de gestor acaba por prejudicar as ações escolares, intervindo nas tarefas dos educadores dentro da sala de aula. Os objetivos específicos abrangeram a verificação de diferentes modos de desempenho, considerando a repercussão dos preceitos da gestão na prática, e a investigação do regresso à sala de aula, evidenciando a prática factual abrangida. Empregou-se definições e finalidades a serem investigadas, incluindo a averiguação de documentos. O estudo evidenciou em sua análise, em relação à colaboração profissional, que as regulamentações dos cargos e a fundamentação do trabalho em uma sociedade surgem como ascendentes, ligadas aos contextos projetados e ferramentas de trabalho no âmbito escolar.

Para Pessoa (2021), a educação é extremamente necessária para a modificação social e tecnológica de uma nação, auxiliando na composição de uma sociedade mais democrática e justa. A tese expõe fatores que influenciam o desempenho educacional dos educandos da Rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte, ressaltando que vulnerabilidades podem contribuir para impactar sua trajetória. A partir das possibilidades criou-se um modelo estatístico auxiliando na

análise das previsões do sucesso ou insucesso escolar, aplicando dados do Censo Demográfico 2010 e registros escolares de 2013 a 2019. As decorrências revelaram que menos de 12% dos alunos completaram a trajetória escolar esperada, com apenas 42% conseguindo progredir sem reprovações. O estudo também expressa a ascendência das condições territoriais e a falta de afluência à tecnologia no desempenho escolar. Municípios como Seridó/RN e Alto Oeste/RN evidenciam suas melhores condições educacionais. Os dados alcançados serão incorporados a plataformas que possibilitam inovações na área educacional, buscando aprimorar o desempenho escolar.

O trabalho de Montandon (2023) foi efetivado no campo do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, na qual a investigação centralizou-se na formação e no desempenho dos gestores escolares, particularmente de diretores de Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI) em Uberaba/MG. A investigação realçou a relevância do gestor educacional no âmbito educacional, principalmente na Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, no qual defrontam-se muitas adversidades como o trabalho com equipe insuficiente e a escassez de gestão compartilhada. O procedimento metodológico aplicado foi qualitativo e descritivo, incorporando entrevistas semiestruturadas para a arrecadação de dados. O grupo de gestores preponderantes é o feminino, com qualificação em cursos de licenciatura em diferentes anos. Neste sentido o autor obteve suas análises dispostas em categorias de averiguação, a partir de formação educacional, trajetória profissional e gestão na Educação Infantil.

A apuração dos dados destacou que independentemente dos cursos de licenciatura terem aperfeiçoado o enfoque sobre gestão, o contentamento dos gestores no que diz respeito à qualificação para o cargo é alusiva. O trabalho distinguiu adversidades principalmente na área da gestão democrática, excessos de trâmites administrativos, equipes limitadas e dificuldade nas relações interpessoais, impulsionados no decorrer da pandemia da COVID-19. O diálogo, formação continuada e suporte da Secretaria Municipal de Educação foram apontados como estratégias para sanar as complexidades no ambiente educacional. Assim, a investigação do autor indicou que os gestores compreendem a urgência do aprimoramento da formação inicial para desenvolver com excelência suas funções diárias. Em meio a tantas complexidades, a investigação salienta a desenvoltura do trabalho desses profissionais, apontando demandas para posteriores estudos.

2.3 COMPREENSÃO DAS DISSERTAÇÕES E TESES ENCONTRADAS E MANTIDAS NA PESQUISA

Aponta-se, aqui, um cenário englobante de pesquisas realizadas na área da gestão escolar, analisando alguns resultados e a aplicabilidade desses resultados em diversos espaços educacionais. Diante do cenário pesquisado evidenciou-se que esses estudos buscaram compreender as práticas pedagógicas de gestão escolar em suas especificidades, englobando o uso das tecnologias digitais no favorecimento da gestão escolar até questões mais abrangentes como a formação profissional dos gestores escolares, pontuando fatores para a implementação de métodos pedagógicos inovadores em busca de uma gestão escolar mais humanizada.

Destaca-se que tais estudos das dissertações e autores pertinentes ao tema procuraram analisar as práticas pedagógicas de gestão escolar em circunstâncias específicas, considerando desde a utilização de tecnologias na gestão escolar até questões mais abrangentes, como a formação da identidade profissional dos gestores educacionais, e ainda, a implementação de métodos pedagógicos transformadores buscando uma gestão mais humanizada.

O estudo dessas investigações contribuiu para a realização das análises das concepções sobre o papel do gestor escolar, considerando a importância da pesquisa para o desenvolvimento da gestão escolar numa perspectiva voltada à promoção de valores humanos, desenvolvimento de habilidades cognitivas e interpessoais, e na modificação dos ambientes educacionais em prol de criar um ambiente acolhedor e seguro que conseqüentemente favorece a aprendizagem de maneira significativa, educando para a vida.

De maneira geral é possível notar que as investigações contemplaram uma pluralidade de assuntos acerca de diferentes pontos de vista sobre a gestão escolar, educação e tecnologias inovadoras. Dentre as análises destacam-se vários aspectos observados nas pesquisas. A partir da leitura dos resumos das investigações apresentadas, foi perceptível a utilização em vários contextos das palavras-chave: Educação Conectada, Práticas Pedagógicas Digitais, Gestão escolar, Tecnologias Digitais, Tomadas de Decisões, Democracia, Participação Coletiva, Inclusão social, Gestores Habilitados, Participação, Inovação, Democratização, Cultura Organizacional, Formação do Gestor, Educação, Encorajamento, Formação

Nesse sentido, considera-se que o entendimento e a abordagem desses conceitos podem contribuir para o desenvolvimento de práticas educativas humanizadas e, conseqüentemente, transformadoras, capazes de realizar a modificação do papel da educação frente à ética, à democracia, e à aprendizagem concreta, incorporando a inovação e a utilização de novas tecnologias capazes de ofertar aos educandos uma educação de qualidade.

Embasada nas pesquisas apresentadas, observou-se a utilização de diversas concepções e referências, que contribuíram para o aprofundamento dos estudos realizados, destacando as concepções fomentadas por autores³ como: Freire (1979, 1982, 1987, 1996, 2013, 2012, 2014, 2016, 2018, 2022), Paro (1986,1995, 1997, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2008, 2011, 2015), Libâneo (2001, 2003), Luck (2000, 2006, 2007, 2009, 2015, 2018), Romanowski (2009), Vieira (2007, 2015), Vasconcellos (1991, 2002), Tavares (2019, 2020), Dubar (2005, 2009), Placco (2008, 2010), Latour (2000), Morin (2013), Carbonell (2002), Singer (2017, 2018, 2019), Callon (1980), Ghanem Júnior (2013), Saul (2012, 2016), Saul e Gandin (2017), Licínio C. Lima (2012, 2013), Cury (2002), Orlandi (2009), Souza (2022), Nóvoa (1992), Barroso (1995), entre outros.

A partir dessas premissas, evidencia-se que a educação é ampla e complexa, integrada por variadas teorias e abordagens que delineiam a forma como distinguimos e formalizamos o ensino e a aprendizagem e, mais particularmente, o fenômeno da gestão escolar democrática. No decurso das décadas, diversos pensadores colaboraram com concepções acerca do tema que influenciaram o cenário educacional. Nesse sentido, não obstante as singularidades de cada pesquisa selecionada para análise, evidencia-se a presença com maior destaque da temática da gestão escolar democrática tendo em vista a busca pela promoção de uma educação que visa a formação integral do ser humano.

Dentre esses autores, encontra-se Paulo Freire, que proporcionou um trabalho voltado para a pedagogia crítica e à educação libertadora repercutindo um impacto durável até os dias atuais. Freire salientou a necessidade da compreensão e da comunicação na educação, enfatizando que a metodologia educativa necessita compenetrar os educandos para que eles assimilem criticamente as situações reais

³ Como esses(as) autores(as) foram citados nas teses e dissertações aqui analisadas, optou-se por não os apresentar nas referências, uma vez que as teses e dissertações foram referenciadas.

em que convivem e conduzam para alterá-las. Freire considerava que a gestão escolar deveria estar pautada na abordagem participativa, na qual todos os membros da comunidade escolar participassem de maneira significativa nas tomadas de decisão, expondo que a escola é um ambiente em que as relações de poder necessitam ser demandadas e modificadas e não impostas reproduzindo a gestão de forma autoritária.

Outro autor relevante é José Carlos Libâneo. Suas obras são muito citadas e consideráveis com relação à didática e formação de professores, consequentemente abrangendo as principais áreas educacionais. Seu principal foco foi analisar os conteúdos indispensáveis e o papel do professor em sala de aula. Considerando as metodologias de ensino-aprendizagem e os efeitos das políticas educacionais. O autor aborda também a gestão escolar argumentando que a mesma deve ser democrática de modo que englobe todos os membros da comunidade escolar, destacando que é importante incluir no processo de gestão democrática a autonomia, a clareza, a igualdade e a avaliação participativa. O autor expõe como fundamental essa abordagem para que a educação seja de qualidade e proporcione o desenvolvimento integral dos educandos.

Outro autor importante é Bruno Latour, que, por outro lado, colaborou com *insights* preciosos, auxiliando a percepção sobre a relação entre ciência, tecnologia e sociedade. Sua perspectiva focada nas redes de atores e na construção social do conhecimento evidencia que elas contribuem de maneira significativa na educação, principalmente no cenário da tecnologia educacional e da aprendizagem colaborativa. O autor expõe seu ponto de vista ancorado na concepção inovadora e interdisciplinar. Seu pensamento traz investigações acerca da gestão escolar propondo ideias para abordagens desafiadoras e organizacionais contemporâneas, fugindo das gestões convencionais.

Edgar Morin é considerado um dos teóricos indispensáveis pela sua abordagem sobre a educação. Ele expressa que é favorável a uma educação que evidencie a complexidade e a tolerância à incerteza, e que a mesma necessita ser organizada de maneira transdisciplinar, priorizando a integração e a correlação dos fenômenos humanos. Analisando esse viés é preciso dizer que o gestor escolar necessita estar atento para essas formas de relações humanas no cotidiano escolar, procurando estabelecer pontes para que haja uma educação favorável, tolerante e humanizada.

Os autores citados contribuíram com suas perspectivas e teorias sobre a educação e, conseqüentemente, com as práticas pedagógicas vivenciadas no âmbito educacional. Seus pensamentos e análises ajudam a realizar a modificação das vivências escolares. Essas vivências necessitam ser transformadas, para que se tornem significativas, colaborativas, contemporâneas, visando a transformação do ambiente educacional, proporcionando uma aprendizagem de qualidade e com significado aos educandos, valorizando os desafios, o trabalho em equipe, e a valorização do ser humano como um todo.

Ao analisar as teses e dissertações é possível expressar que a Gestão Escolar é um setor amplo e essencial para que o processo educacional ocorra de maneira humanizada. Diante desta perspectiva, torna-se primordial o trabalho em equipe, incorporando a escola, a família, a comunidade, o corpo docente, e os demais colaboradores presentes no âmbito escolar, participando das tomadas de decisões, efetivando assim a democratização do contexto educativo, tornando-se pilares fundamentais.

A participação de diferentes membros da comunidade escolar se torna indispensável, a fim de possibilitar uma cultura de engajamento e parceria, capaz de realizar a modificação das perspectivas das demandas escolares, promovendo assim o fortalecimento da interação social no contexto escolar.

Diante deste panorama, o papel do gestor escolar é realçado como um líder orientador capaz de proporcionar ações que modifiquem e reorganizem o espaço escolar e, conseqüentemente, as práticas educacionais. É a partir do impulsionamento e da liderança comprometida que os gestores podem fomentar diferenças na cultura organizacional do espaço educativo. Ao proporcionar uma visão integrada e apoiar a equipe, os gestores implementam um ambiente acolhedor favorável para a expansão e a inovação.

Além disso, a incorporação de novas tecnologias alcança um papel fundamental na gestão escolar, pois visam otimizar o tempo em demandas burocráticas, possibilitando assim que o gestor dedique mais tempo nas relações interpessoais presentes no campo educacional. Assim, a integração de tecnologias possibilita o enfrentamento dos desafios vivenciados diariamente no espaço escolar, considerando desde recursos e programas que facilitam a rotina vivenciada pelo gestor até inovações que facilitam o processo de ensino-aprendizagem dos educandos.

Nesse sentido, pode-se dizer ainda que as tecnologias foram de extrema importância durante o período de dificuldades impostas pela pandemia da COVID-19, possibilitando a continuidade do processo de ensino-aprendizagem mesmo de forma remota. Diante disso, as tecnologias digitais, não obstante aos desafios presentes, trouxeram novas possibilidades para enriquecer as práticas pedagógicas e administrativas visando o atendimento das demandas escolares com intuito de favorecer a formação humana integral, tornando-se aliadas no processo de construção do conhecimento e possibilitando a integração entre todos os membros da comunidade educacional.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA CONSTRUÇÃO

O presente capítulo aborda a gestão escolar brasileira, traçando um panorama histórico desde suas raízes até os desafios contemporâneos. Assim, contemplam-se as concepções de gestão que emergiram após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, com ênfase na gestão democrática e participativa. Ao longo do capítulo, percorre-se a evolução da gestão escolar no Brasil, desde o período colonial, marcado pela centralização e autoritarismo, até a busca por modelos mais descentralizados e participativos nas últimas décadas. Analisam-se ainda as diferentes concepções de gestão que se consolidaram nesse período, com destaque para a gestão democrática e seus princípios norteadores, como a participação da comunidade escolar na tomada de decisões.

Diante dos desafios contemporâneos, como a desigualdade social, a evasão escolar e a necessidade de uma educação de qualidade para todos, defenderemos a importância da escola pública democrática como espaço de formação integral dos cidadãos. A construção de uma gestão escolar democrática e participativa se configura como ferramenta essencial para a concretização desse ideal.

3.1 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: APONTAMENTOS HISTÓRICOS

Para compreendermos melhor o percurso da gestão escolar no Brasil necessitamos percorrer em nossa história, marcada por vários aspectos legais, os

movimentos sociais e educacionais que modificaram e reformularam as práticas e as diretrizes voltadas para a gestão com o passar do tempo.

A partir da iniciativa da colonização, a gestão educacional em nosso país vem sendo empregada constantemente através de modificações definidas por meio das alterações sociais, educacionais e políticas. É possível destacar a complexidade vivenciada no ambiente escolar, promovidas muitas vezes pelas influências geradas pelo meio, com o auxílio das mudanças na administração escolar, como na definição do papel que a escola pratica em meio a sociedade.

No período colonial em 1599, o processo educativo se dava através da influência da Igreja Católica, primordialmente pelo trabalho dos padres jesuítas. No princípio foram fundadas escolas que tinham como objetivo principal catequizar, com o intuito de modificar a cultura dos indígenas e colonos através do ensino religioso. Em consequência disso se estabeleceram as bases para o processo de ensino formal no Brasil, respaldadas pelos princípios religiosos incorporados por intermédio da Europa.

Com a chegada da Família Real ao Brasil em 1808, o ensino passou a ser estruturado nos níveis primário, secundário e superior, no intuito de atender à demanda educacional da aristocracia. A instrução elementar, do chamado ensino primário, ficava a cargo de professores particulares e aulas régias, destinadas obviamente à elite [...]. A educação no império ficou reduzida à existência de pouquíssimas instituições escolares que ofereciam a instrução primária às crianças pequenas. Diante do exposto, não é difícil perceber que durante todo o período colonial, a educação nunca ocupou um lugar de prioridade na sociedade (Souza, S., 2023, não p.).

A educação era muito restrita no Brasil colonial antes da chegada da família real, e especialmente voltada para as famílias com maior poder aquisitivo. Com a chegada da corte portuguesa, implementou-se a educação mais formalizada, a qual foi dividida em níveis primário, secundário e superior. Entretanto, com a criação desses níveis de ensino, a oferta de educação ainda continuou voltada para classes mais abastadas. Vale lembrar que a partir de 1759, com a expulsão dos Jesuítas do Brasil, o ensino primário era oferecido por professores particulares através das aulas régias, atendendo conseqüentemente uma parte muito pequena da população.

No decorrer do período imperial o ensino não era tratado de maneira prioritária na sociedade brasileira. O ensino era oferecido à minoria das crianças, deixando de lado a maior parte da população infantil, visto que os investimentos eram restritos, dificultando ainda mais o acesso ao ensino. Dentro dessa perspectiva é possível dizer

que o ensino era voltado basicamente para a classe ligada ao poder político, favorecendo a desigualdade social, e, conseqüentemente, promovendo a exclusão da maioria das crianças.

No início da era republicana, atribuiu-se à educação a tarefa de moldar a população aos ideais de desenvolvimento e reconstrução da sociedade, com base nos ideais liberais. Em 1890 surgiram os grupos escolares com classes seriadas, homogêneas e regidas pela figura do diretor, representante do Estado e do Governo. Diante do crescimento industrial, com ênfase na racionalização científica, burocrática e empresarial, priorizaram-se as bases científicas e administrativas na formação do administrador escolar, em detrimento do pedagógico (Souza, S., 2023, não p.).

No começo da era republicana, a educação alcançou um papel primordial na constituição e na modificação da sociedade, pautada nos ideais liberais que lideravam a época. Em 1890, houve o surgimento dos grupos escolares, implantando uma nova organização no espaço escolar. Os grupos escolares eram compostos por classes seriadas, homogêneas, e tinham como guia o diretor, que representava o Estado e o governo.

Neste período a indústria teve um crescimento considerável, evidenciando cada vez mais a racionalização científica, empresarial e burocrática, estabelecendo assim a necessidade da modificação do administrador educacional. Essas alterações contribuíram para a modificação das questões pedagógicas, estabelecendo a priorização da capacidade do gestor escolar, por meio das habilidades e competências que os tornassem capazes de resolverem as demandas administrativas e organizacionais dos espaços educacionais, tendo como foco a eficácia do trabalho em acordo com a modificação e o progresso da sociedade e da indústria.

Com a reformulação da formação do gestor escolar houve um progresso nas modificações sociais, econômicas e políticas da época, expressando a dificuldade da prática no campo escolar ao longo da história republicana brasileira.

Diversas tendências surgem no cenário nacional, que se entrecruzam em debates e confrontos, fundadas em projetos políticos e perspectivas históricas diferenciadas, quer defendendo uma prioridade, quer outra. Entretanto, todas têm em comum um mesmo objetivo – a qualidade da formação da cidadania do povo brasileiro, pela qual se debate e se reivindica a melhor formação dos profissionais da educação. Assim, a centralidade da formação dos profissionais da educação vem sendo reafirmada como uma prioridade para políticas públicas responsáveis (Ferreira, Naura, 2007, p. 161).

Como se pode notar, evidencia-se a dificuldade do campo político e social no Brasil, definido pela pluralidade de direcionamentos e concepções históricas. Apesar de haver questionamentos entre diversos projetos políticos, todos partilham o mesmo objetivo: a modificação e a qualidade da instrução da cidadania dos brasileiros, a partir da primazia da qualificação dos profissionais da área educacional. Apesar das oposições, há a anuência sobre a relevância da educação na constituição de uma sociedade igualitária e inclusiva. Dentro dessa perspectiva repercute a insuficiência dos investimentos e políticas públicas adequados voltados para a formação dos profissionais da educação, tornando-os capacitados, com o objetivo de alcançar uma sociedade participativa e crítica em nosso país.

De acordo com Souza, S. (2023), antes da Revolução de 1930 expandiram-se os progressos intelectuais e um desdobramento do dinamismo político, cujo intuito era colocar em prática uma reforma cívica e ética da sociedade. No contexto desse movimento, destaca-se o da Arte Moderna⁴ no ano de 1922, trazendo uma alteração política e cultural modernista. A partir disso as modificações iniciaram o movimento de observação para a função desempenhada pela educação na sociedade. Diante do contexto, em 1932, surgiu o movimento da Escola Nova e o Manifesto dos Pioneiros da Educação, contribuindo com uma diversidade de trabalhos teóricos com relação à gestão pública. Assim sendo, o administrador ou gestor escolar ganhou grande importância, visto que realiza um papel fundamental na coordenação das demandas do espaço educacional, ganhando ênfase para que sua formação fosse adaptada a partir das carências do ambiente escolar.

Desta maneira, este período foi sinalizado por várias discussões e movimentações acerca dos temas educação e cultura. Essas mudanças foram significativas na alteração do sistema escolar, atendendo a modificação da sociedade para que se tornasse mais ética, cívica e progressista.

Nesse contexto, não podemos deixar de citar Anísio Teixeira, pioneiro da Escola Nova, defensor de uma nova organização do sistema de ensino laico, público, obrigatório e gratuito. Teixeira (2007) aponta para a ineficácia dos serviços escolares focados apenas na distribuição e articulação de princípios

⁴ A Semana de Arte Moderna, realizada no Teatro Municipal de São Paulo entre 13 e 17 de fevereiro de 1922, constitui um marco fundamental na história da arte brasileira. O evento gerou debates e chocou a sociedade, evidenciando a força transformadora da arte como agente de mudança social e cultural. Sobre essa temática pode ser consultada a obra de Leda Tenório da Motta (2022), intitulada: Cem Anos da Semana de Arte Moderna: O Gabinete Paulista e a Conjuração das Vanguardas.

abstratos. Para ele, as reais funções da educação, do ponto de vista social, econômico e político, não eram devidamente consideradas. Os movimentos acima citados provocaram significativas reflexões sobre a administração escolar, vislumbrando possibilidades de descentralização do poder e das incumbências administrativas dos gestores escolares. Como já dito anteriormente, entende-se na contemporaneidade que a gestão democrática, envolvendo a participação efetiva de todos os envolvidos, desde que cada um compreenda e cumpra seus respectivos papéis, seja o modelo mais adequado para se alcançar os ideais de educação de qualidade para todos (Souza, S., 2023, não p.).

Neste cenário, Anísio Teixeira foi um precursor da Escola Nova, evidenciando temas ligados às organizações do sistema educacional. O autor resguarda a abordagem laica, pública, obrigatória e gratuita. Essa perspectiva expõe a importância da inclusão e igualdade no sistema educacional, com intuito de garantir o acesso ao ensino de maneira igualitária para todos os cidadãos.

Expõe a dificuldade de as práticas pedagógicas serem arcadas apenas na transmissão de princípios subjetivos. Anísio Teixeira estabelece a escassez de uma educação transformadora, capaz de priorizar não apenas os aspectos pedagógicos, mas também tornar relevantes os aspectos sociais, políticos e econômicos. Sua teoria expõe a necessidade da modificação do ensino a fim de tornar a sociedade mais crítica e participativa.

Essa visão contemporânea trazida por ele reflete também em discussões acerca da gestão escolar. Ele expressa que é necessário a dissociação do poder e das incumbências administrativas que facilitam e possibilitam a gestão democrática. A colaboração de todos os membros envolvidos com o processo educacional torna-se indispensável para a garantia de uma educação humanizada e significativa.

Dentro dessa perspectiva a gestão democrática é exposta de maneira prioritária pois somente ela poderá modificar o espaço escolar a fim de torná-lo um ambiente inclusivo e participativo. Assim sendo, para que esse modelo se efetive, é necessário que todos trabalhem em conjunto em busca de um só objetivo: oferecer uma educação realmente de qualidade.

Anísio Teixeira continua motivando as discussões e análises sobre a responsabilidade da educação para a transformação da sociedade. Sua teoria de ensino público, democrático e de qualidade se mantém incisiva até hoje.

Souza, S. (2023) traz ainda o cenário do Golpe Militar nos anos 1960 conforme analisam Chaui e Nogueira (2007 *apud* Souza, S., 2023), evidenciando as repressões e a falta de comunicação da época, pelo silêncio imposto, destacando que a sociedade

era reprimida e as pessoas que confrontavam eram levadas até a morte. Diante disso, a ideia democrática no processo educacional ficou silenciada, voltando a ser retomada na década de 1980 quando os cidadãos expuseram suas pretensões em participar de maneira concreta nas tomadas de decisões do país em diversas escalas.

Vale aqui destacar a trajetória da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). A primeira LDB levou 13 anos para ser aprovada. Foi publicada em 1961, pelo presidente João Goulart. Seus principais pontos são: maior autonomia dos órgãos estaduais, diminuição da centralização do poder no MEC, regularização dos Conselhos Estaduais e Federais de Educação, além de determinações orçamentárias de diferentes ordens. Em seu artigo 42, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 4.024/61, deliberou que “[...] o diretor de escola deverá ser educador qualificado”. A versão seguinte data de 1971, durante o regime militar, no governo Médici. Com ela, o ensino passou a ser obrigatório dos 7 aos 14 anos, no então chamado “primeiro grau”. Prevê também um núcleo comum para o currículo de 1º e 2º graus e uma parte diversificada em função das peculiaridades locais (Souza, S., 2023, não p.).

Assim sendo, pode-se considerar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) foi um fato decisivo na reorganização da legislação educacional brasileira, ordenando regulamentações e diretrizes primordiais para a educação do país. Esse trajeto permeou as etapas políticas e sociais vivenciadas pelo Brasil com o passar dos anos.

A versão antecedente da LDB, sancionada em 1961 pelo governo de João Goulart e estabelecida pelo Congresso Nacional, significou um progresso considerável ao determinar maior liberdade aos órgãos estaduais, com intuito de reduzir a concentração de poder no MEC. Além de tudo, estabeleceu os Conselhos Estaduais e Federais de Educação e deliberou diretrizes orçamentárias para a educação. Um dos aspectos mais relevantes dessa versão foi o desígnio de que o gestor escolar necessitaria de qualificação para exercer seu trabalho com propriedade.

De acordo com Vieira e Farias (2007) a educação durante o regime militar é marcada por reformas que se traduzem em fatos. Nesse sentido, a reforma do ensino fundamental e médio, Lei 5.692/71, buscou introduzir a profissionalização nesse nível da educação. Acrescenta-se a rejeição ao trabalho manual por parte das camadas médias, bem como das trabalhadoras. Entretanto:

A reforma de 1971 apresenta algumas inovações significativas em relação à organização prevista pela LDB, de 1961. Pela nova lei, os antigos cursos primário e ginásial são substituídos pelo ensino de 1º grau, destinado à

formação da criança e do pré-adolescente, com 8 anos de duração e obrigatório dos 7 aos 14 anos (Art. 17, 18 e 20). O ensino médio passa a chamar-se ensino de 2º grau, destinando-se à formação integral do adolescente, com três ou quatro anos de duração (Art. 21 e 22) (Vieira; Farias, 2007, p. 135).

No decurso de seus inúmeros enfoques e emendas, a LDB permanece como um instrumento fundamental na estruturação das políticas educacionais do nosso país, reproduzindo as incitações e as modificações sociais no decorrer do tempo. Tem como foco principal uma política de expansão da escolarização que lentamente tem ampliado o acesso a uma educação de qualidade à população brasileira, não obstante aos desafios que permanecem.

Ao considerarmos a escola como sendo uma potente organização social, cultural e humana, compreendemos que cada sujeito envolvido nos processos que se desenvolvem nela precisa ter seu papel claramente definido, para que se garantam participações coletivas. A efetivação da Gestão Democrática é permeada por condições materiais e imateriais e não somente pelos princípios normativos. Sua implementação dependerá da participação e do engajamento de todos os que fazem parte do processo educativo, que devem, de maneira colaborativa, buscar meios que possibilitem a Gestão Democrática. Aos gestores, a parcela de responsabilidade é ainda maior. É importante ampliarmos nossa visão acerca dos princípios constitutivos da Gestão Democrática, que são: autonomia, transparência e pluralidade. Todos representam singularidades importantes desse processo e imbricados uns nos outros fundamentam sua concepção política e social (Souza, S., 2023, não p.).

A partir do cenário exposto é possível destacar a relevância da gestão democrática no ambiente escolar, que recebeu formalização conforme inciso VI, do artigo 206, da Constituição Federal de 1988, a qual propicia o trabalho coletivo, dando voz ativa a todos os membros inseridos no ambiente escolar e proporcionando a oportunidade de participar de maneira positiva nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, nas formulações do processo educativo. A gestão democrática não está atrelada apenas aos princípios normativos, mas necessita de conjunções materiais e imateriais, como também da colaboração e do comprometimento de todos do meio educacional.

Dentro desta perspectiva, os princípios gerados pela gestão democrática como transparência, pluralidade e autonomia são cruciais para conduzir o trabalho político e social desta forma de gestão. Com autonomia os membros da comunidade escolar obtêm o direito de decisão nas demandas da escola, proporcionando maior comprometimento. A transparência propicia que as questões relacionadas aos

processos escolares sejam claras e disponíveis a todos da comunidade, gerando segurança e cooperação.

É importante destacar que, para que a gestão democrática realmente seja praticada, necessita-se da mobilização e participação de todos os membros da comunidade educacional, essa prática está baseada na interação, no respeito, na ética e no humanismo, princípios que visam proporcionar a participação de todos e o respeito pela diversidade presente na escola.

3.2 CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR PÓS LDBEN 9.394/1996

Posteriormente à promulgação da LDBEN 9.394/1996, as perspectivas sobre gestão escolar foram eminentemente alteradas. Essas modificações representaram e reformularam práticas não somente na estrutura administrativa, mas também nas pedagógicas encontradas no ambiente escolar. A gestão democrática trouxe a liberdade do trabalho em conjunto com todos os membros da comunidade escolar, como pais, alunos, corpo docente e funcionários, possibilitando um ambiente participativo e inclusivo.

A BNCC, enquanto diretriz curricular nacional, suscitou expectativas de que a educação brasileira se alinhasse a princípios pedagógicos que promovessem a formação integral do indivíduo, com ênfase no desenvolvimento de competências para a cidadania e para o mundo do trabalho. No entanto, análises críticas apontam para um distanciamento entre as propostas da BNCC e a prática pedagógica, evidenciando uma prevalência de modelos educacionais que priorizam o individualismo e a competitividade em detrimento da cooperação e da solidariedade. Tal cenário levanta questionamentos sobre a efetividade da BNCC em promover uma educação que contribua para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Nesse sentido, embora represente um avanço na sistematização dos conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos na educação básica brasileira, a BNCC apresenta uma lacuna significativa ao não contemplar uma perspectiva sistêmica da educação. Ao restringir-se à esfera curricular, desconsidera a complexidade das inter-relações entre os diversos componentes do sistema educacional. Questões fundamentais como financiamento, formação docente, infraestrutura escolar e gestão educacional, que exercem influência direta na implementação e efetividade das propostas curriculares, permanecem à margem da discussão (Schane; Rosa e Filipak, 2022).

Ressalta-se que a gestão democrática surgiu com intuito do trabalho coletivo, tornando-se uma prática fundamental, pois diante dessa proposta a construção coletiva é constante, valorizando o diálogo e a participação da comunidade educacional tornando-se mais inclusiva e democrática. Nesta concepção o planejamento estratégico veio ao encontro como uma alternativa para possibilitar às escolas o estabelecimento de suas práticas alinhadas com seus contextos culturais, missões e objetivos.

A Lei 9.394 de 1996, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), tem sido considerada um marco histórico para a Educação Brasileira. No entanto, alguns autores reconhecem o fato de que o avanço poderia ter sido maior se tivesse sido respeitado todo o trabalho coletivo realizado ao longo dos quase 10 anos de debates coletivos anteriores a sua publicação, principalmente pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que representou um dos mais significativos movimentos sobre políticas públicas para a Educação no Brasil (Alves, J. e Stacheski, 2022, p.10).

Diante do contexto exposto é possível afirmar que a LDBEN de 1996 foi tida como um marco histórico para a educação brasileira, no entanto, percebe-se que ela pouco contribuiu para a modificação do cenário educacional brasileiro. Além disso, torna-se necessário uma observação crítica da maneira que se movimentou à sua promulgação. Essa lei atesta um momento histórico pois instituiu princípios, objetivos e a base para nortear a modificação da educação em nosso país, promovendo diretrizes para todos os níveis de ensino do Brasil. Entretanto, diante desse cenário a lei poderia ter dado mais ênfase ao processo de trabalho coletivo, que é exposto a discussões através de décadas.

Desse modo é possível destacar o trabalho do Fórum Nacional em defesa da escola pública, dando voz à sociedade civil, pesquisadores, educadores e gestores educacionais que puderam contribuir com suas propostas para a modificação do sistema educacional brasileiro, propondo uma educação de qualidade. É necessário destacar que a LDBEN de 1996 trouxe o reconhecimento do trabalho participativo no âmbito escolar, reformulando os processos democráticos e coletivos, mas ainda assim a lei poderia ter ido mais afundo com essa questão, pois o trabalho coletivo é fundamental para a melhoria da educação do Brasil.

A gestão democrática-participativa envolve a colaboração efetiva de todo o sistema educacional e comunidade escolar, ou seja, envolve os sistemas de ensino nos níveis federais, estaduais e municipais, equipe administrativa,

professores, colaboradores, alunos e pais, na busca pela qualidade de ensino e também pela criação de ações de autonomia e gestão articulada (Alves, J. e Stacheski, 2022, p.13).

Dentro dessa perspectiva é necessário destacar a relevância da gestão democrática no âmbito educacional, observando que esse processo só acontece com a colaboração e participação de todos coligados ao sistema escolar, englobando governo, comunidade escolar, educadores, educandos e colaboradores. A gestão democrática tem como intuito viabilizar o desenvolvimento do ensino, promovendo melhores condições para a autonomia da escola, destacando o trabalho coletivo nas tomadas de decisões no âmbito educacional. Esse processo de trabalho engloba e enfatiza a valorização do diálogo, a inclusão, a diversidade cultural de ideias, a fim de possibilitar um conjunto de propostas para propor um ensino de qualidade voltado para melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Conseqüentemente, a gestão democrática busca o trabalho participativo, indo além do conceito simples de administração educacional. Essa forma de trabalho envolve todos os inseridos no ambiente escolar, promovendo o diálogo e a participação ativa de todos nas tomadas de decisões das demandas escolares. Ao englobar todos os segmentos inseridos na escola, como equipe administrativa, pedagógica, gestores escolares, educadores, educando, conselho escolares, família, comunidade escolar, bem como as políticas educacionais e práticas realizadas no espaço educacional, é possível dizer que todos necessitam participar ativamente das decisões que envolvem os processos educacionais da escola, em prol de um único objetivo: a promoção da valorização da educação oferecida.

Alves, J. e Stacheski (2022), acerca da LDBEN/96, apresentam dois artigos da lei que discorrem sobre os sistemas de ensino a contar dos art. 14 e 15, da referida lei:

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. 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 (Alves, J. e Stacheski, 2022, p.12).

Um pilar essencial para a modificação de uma sociedade é a educação justa fundamentada na igualdade. Neste sentido, a gestão democrática está pautada nos princípios expostos na LDB. Portanto, esse tipo de gestão escolar visa a promoção da participação ativa de todos os membros incluídos no ambiente escolar, valorizando suas ideias com objetivo em comum a garantia da qualidade do ensino, proporcionando decisões transparentes e inclusivas.

No artigo 14 da LDBEN, a primeira hipótese da gestão democrática expõe a necessidade do trabalho em conjunto, valorizando a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola. Neste sentido, demonstra a valorização do conhecimento e da vivência dos profissionais da educação na definição dos objetos educacionais necessários para a modificação do processo educacional. Esse artigo ainda expõe o engajamento das comunidades escolares nos conselhos escolares ou instâncias equivalentes (Artigo 14, II).

Essa incorporação permite que os espaços se tornem mais democráticos, valorizando a transparência e a inclusão de todos no processo educacional. Tais decisões vão desde a definição de recursos e políticas educacionais até discussões acerca de questões que envolvam a melhoria do ensino.

O artigo 15 da LDBEN prioriza a autonomia das escolas, assegurando a autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Isso possibilita a autonomia da escola em trabalhar a partir da realidade social a qual está inserida, valorizando as necessidades e diversidades culturais existentes no ambiente educacional. Assim, cada escola poderá trabalhar e adaptar seus currículos e práticas de ensino a partir da realidade que está inserida, permitindo a valorização da inclusão, transparência e adaptação de seus processos de ensino.

Desse modo, a gestão participativa valoriza o diálogo e a diversidade cultural em busca de uma educação humanizada e inclusiva. Os princípios expostos valorizam a gestão democrática, com intuito de formar cidadãos participativos, críticos, conscientes e capazes de modificar a sociedade contribuindo para que ela seja democrática e justa.

É preciso, nesse contexto, revisar o “fetice da direção”, consubstanciado na ideia de que a direção é o órgão mais importante da escola pública e o que, de fato e de direito, a gerência. Se em qualquer universidade pública, ao se perguntar sobre o órgão que naquele espaço dá as cartas, a resposta será o Conselho Universitário, não há motivos legais para não se invocar o Conselho Escolar no âmbito da educação básica. Se nos termos do art. 14 da LDB o

Conselho Escolar é o “órgão deliberativo” da escola pública, e nos termos do art. 56 da mesma lei os Conselhos Superiores das unidades são seus “órgãos deliberativos”, sendo ambos os espaços locus de exercício da gestão democrática do ensino público “na forma da lei”, não há razões de fundo para diferenciar tão expressivamente os dois espaços (Santos, R.; Garcia; Bastos e Junior, 2023, p.11).

Dentro desta perspectiva é exposto o conceito de “fetichismo da direção” no âmbito da gestão na escola pública. Essa expressão expõe a percepção demasiada de que a direção educacional é o órgão com maior importância no gerenciamento efetivo da escola pública.

Analisar esse fundamento acarreta em debater as infraestruturas de poder permanentes e proporcionar uma cultura que considere a participação e a colaboração. A educação pública, em seu âmago, necessita ser um ambiente de construção coletiva, valorizando as opiniões nas decisões a serem tomadas a partir do diálogo e valorização da diversidade de opiniões, descartando o método de imposições realizadas de cima para baixo. Dessa forma, a transformação das escolas públicas passa necessariamente pela valorização dos Conselhos Escolares e pela promoção de uma gestão mais horizontal e participativa.

Neste sentido, observando o contexto das universidades públicas, o Conselho Universitário desempenha o papel de maior relevância nas tomadas de decisões. Já na educação básica, o conselho é o órgão central, conforme exposto na LDBEN. É necessário expor a importância do conselho escolar diante das tomadas de decisões na gestão democrática. É ele quem estabelece e promove a reflexão das diversas instâncias encontradas na escola, a qual dispõe da responsabilidade de oportunizar um ambiente inclusivo, transparente e participativo, trabalhando conforme a legislação vigente.

3.3 A DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática é um tema de grande importância no ambiente escolar, visto que se embasa nos princípios de colaboração, transparência, autonomia e inclusão. Este modelo de gestão fundamenta-se na abrangência de todos os membros da comunidade educacional, a saber: gestores, família, colaboradores inseridos no meio educacional e corpo docente. Esses membros em conjunto

participam das tomadas de decisões, como os processos que envolvem toda a rotina escolar e as atividades a serem desenvolvidas no âmbito educacional.

A implantação desse modelo de gestão participativa é um trabalho constante e variável, que reivindica o envolvimento e o compromisso de todos os membros da comunidade escolar. Ela requer o favorecimento e a liberdade, o que promove a implantação de debates e diálogos, priorizando a troca de experiências e ideias, além de valorizar as opiniões expressas para a modificação das políticas e práticas educacionais.

Para a concretização da gestão escolar democrática, é essencial que existam recursos institucionais que assegurem de maneira significativa a participação ativa de todos os membros inclusos no espaço escolar, nomeadamente conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e assim por diante.

Além do mais, vale a pena destacar que é preciso considerar e oportunizar a formação continuada e a qualificação dos diversos profissionais envolvidos, para que sejam capazes de assimilar preceitos e práticas da gestão democrática, possibilitando a colaboração de maneira mais proveitosa para sua efetivação.

Diante deste contexto Bartnik (2012) expõe que:

Na atual conjuntura social, histórica, política, econômica e cultural há um forte movimento na busca por espaços mais abertos e democráticos na sociedade civil e política. Você, provavelmente, já observou que entre os elementos que integram esse movimento está a educação, que, por meio de suas práticas, procura instrumentalizar a comunidade escolar para interagir com a sociedade de forma crítica e responsável (Bartnik, 2012, p. 15).

Neste sentido, podemos expressar que a gestão escolar democrática revigora a democracia no âmbito educacional, colaborando para a progressão de uma cultura pautada no respeito, responsabilidade, cooperação e cidadania. Ela contribui na elaboração de um espaço escolar mais inclusivo, democrático e benevolente, considerando as opiniões de maneira acolhedora e contribuindo com a integração de todos de maneira igual no processo educativo.

A Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais e públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados)

autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (Bartnik, 2012, p. 33).

Diante do panorama exposto observa-se que a gestão educacional é um sistema intrincado e fundamental no âmbito educacional, que engloba muitos compromissos e demandas. Sua relevância é baseada em atentar-se para coordenar o sistema de ensino em sua totalidade, desde a formulação e efetivação das políticas públicas educacionais até a gestão de ações diárias no espaço educacional.

É essencial expor que o ideal central da gestão democrática é garantir que as diretrizes educacionais e as políticas de ensino sejam preservadas de maneira contínua em todas as escolas. É necessário concretizar de modo comprometido todas as decisões como as alterações de currículos e constituições de programas educacionais, além de favorecer auxílio ao corpo docente e educandos.

Além disso, a gestão educacional tem como intuito principal o fortalecimento da autonomia dos espaços escolares, possibilitando que as mesmas promovam seus próprios recursos e métodos para os desafios primordiais como, por exemplo, as necessidades dos educandos. É de extrema importância a elaboração de um espaço educacional que seja humano, respeite as individualidades e possibilite a inovação, buscando priorizar o ensino significativo.

A ação educacional, para ser de qualidade, deve contar com o comprometimento e a participação efetiva de todos os membros que compõem a escola, formando assim uma equipe de gestão, um compromisso coletivo, que leva todos a compartilhar o processo de tomada de decisões junto com o dirigente escolar. Na sociedade contemporânea, orientada por princípios democráticos, a escola tem o papel primordial de preparar os alunos para se desenvolverem e construir, de forma proativa, a realidade do novo mundo que os rodeia (Bartnik, 2012, p. 33).

A escola desempenha um papel fundamental no âmbito de uma sociedade democrática, com a demanda da qualificação dos alunos de uma maneira significativa, a fim de prepará-los para os desafios do mundo contemporâneo. Deixando de lado o modo tradicional de ensino, onde a função do docente era a transmissão de conhecimentos, na era contemporânea é fundamental uma preparação que considere o desenvolvimento das habilidades e valores dos estudantes de maneira humanista, preparando-os como indivíduos ativos e possibilitando a construção de uma realidade igualitária.

Assim, torna-se primordial que a instituição escolar atue em conjunto para facilitar o trabalho em equipe e gerar o compartilhamento e o compromisso entre todos os membros atuantes no espaço escolar, tais como: docentes, alunos, família e a direção escolar. O comprometimento de cada pessoa necessita ser organizado para a facilitação das tomadas de decisões, garantindo que as políticas e práticas educativas sejam viabilizadas em conformidade com as necessidades existentes no espaço escolar.

Dentro desta perspectiva é possível destacar a importância da gestão escolar no contexto educacional, apoiando e liderando o envolvimento entre diversas pessoas inseridas no ambiente escolar. O gestor escolar além de administrar a instituição, necessita possibilitar a cultura de maneira participativa através do diálogo, responsabilizando-se pelo trabalho compartilhado e democrático.

Neste contexto é possível observar que para a oferta de um ensino de qualidade é imprescindível o trabalho coletivo, proporcionando um espaço educacional facilitador de um aprendizado significativo, com ênfase na preparação de seus educandos para modificarem o meio social que estão inseridos.

Sob tal perspectiva, as políticas educacionais e a gestão democrática apresentam-se como tópicos essenciais na conjuntura da educação contemporânea, uma vez que as mesmas interferem propriamente na peculiaridade e isonomia do sistema educacional de um país. Uma escola que pratica a gestão democrática prioriza a participação de todas as pessoas inseridas no espaço escolar, como corpo docente, famílias, gestores, educandos, incentivando-os a debater em conjunto sobre as decisões que necessitam ser colocadas em prática no espaço educacional. Assim sendo, a escola que atua de maneira democrática oportuniza à sociedade uma educação igualitária e inclusiva, capaz de modificar o meio social e, conseqüentemente, fortalecer o processo de ensino aprendizagem, oferecendo um ensino de qualidade aos seus educandos.

As políticas educacionais, como políticas públicas, cumprem, nesse contexto, primordialmente e não apenas, a função de integrar e qualificar para o processo produtivo, propiciando estruturas norteadas por interesses e prioridades nem sempre circunscritos à esfera educacional, o que nos remete à realização de análises que a situam no âmbito das políticas sociais e econômicas (Ferreira, Naura, 2007, p. 28).

Dentro dessa perspectiva, as políticas educacionais necessitam estar em conformidade com as contemplações sociais, ou seja, de maneira que possibilitem um acesso mais inclusivo a todos os cidadãos, e que estes tenham as mesmas oportunidades de acesso. A educação é constantemente contemplada como um instrumento para combater as diferenças sociais e possibilitar a modificação social. Deste modo as políticas educacionais têm potencial de englobar medidas que possam assegurar o ingresso justo à educação, incorporando os grupos desprivilegiados e possibilitando a alteração do meio social e, conseqüentemente, a priorização da diversidade cultural no âmbito escolar.

Por esse ângulo, a avaliação das políticas educacionais não deve superestimar o papel ou a possibilidade histórica destas, nem tampouco submetê-las à lógica utilitarista de vinculação irrestrita ao processo produtivo ou à compreensão das políticas como mero resultado da agenda liberal ou neoliberal. A compreensão dessas políticas como expressão dos embates históricos deve assentar nos contornos políticos assumidos pela formulação e materialização delas no âmbito das relações sociais, das quais elas são parte, destacando, sobretudo, sua importância histórica e política como espaço de materialização do direito social e de realização como política de Estado que transcende o governo. Como afirmamos anteriormente, a avaliação de políticas públicas implica, portanto, apreender seus nexos com contexto em que elas se forjam, a partir de embates ou mais diversos que a tensionam tanto no campo da proposição quanto no da materialização (Ferreira, Naura, 2007, pp. 28-29).

A gestão democrática é fundamental no âmbito educacional visto que ela é primordial para assegurar uma educação de qualidade. Ela é parte integrante da formação do ser humano. Neste sentido, necessita estar pautada no cumprimento das demandas, interesses e necessidades de todos os atuantes do meio educacional.

Deste modo, a função das políticas educacionais é de orientar este trabalho contínuo para que haja a modificação do meio social e do oferecimento de uma educação de qualidade. Tais políticas exercem um papel essencial, modificando o meio escolar e priorizando o trabalho coletivo e participativo de maneira transparente e respeitosa diante das diversidades existentes nesse ambiente.

Neste sentido, as políticas educacionais são instrumentos fundamentais para a progressão do trabalho educativo, voltado ao engajamento de todos os profissionais inseridos no espaço escolar. Ao determinar a participação de pais, alunos, equipe pedagógica, equipe docente e comunidade nas demandas de definições e processos de mecanismos, as políticas públicas estendem-se possibilitando a voz democrática, sendo incorporadas de maneira participativa e significativa ao sistema educacional.

Dessa forma, as políticas públicas definem o processo de transparência e prestação de contas no âmbito educacional, apontando metas e diretrizes que assegurem que todos apresentem os sistemas utilizados na apuração da gestão escolar. Conseqüentemente, incumbidos da concretização das ações realizadas no âmbito educacional expondo seus resultados obtidos pela unidade escolar.

Se você observar os resultados no quesito “qualidade”, poderá verificar a verdadeira face do processo ou da gestão educacional em nosso país. Assim, o que encontramos são classes superlotadas, alta rotatividade de professores, baixos salários, entre outras adversidades. E isso, certamente repercute na baixa qualidade do ensino. Portanto, o que observamos hoje nas escolas é que, do ponto de vista teórico, há uma busca pela gestão democrática e participativa, por um projeto educacional construído com a participação de todos, por um processo de decisões colegiadas e por um ideal no qual os alunos sejam coparticipes de suas aprendizagens. Entretanto, de modo semelhante ao que ocorre na aplicação dos princípios da gestão empresarial, a prática mostra que a maioria das decisões ainda cabe ao diretor (Bartnik, 2012, p. 56).

Diante do panorama exposto é possível observar uma análise negativa destacando vários apontamentos que prejudicam o ensino de qualidade em nosso país. Em primeiro lugar podemos apontar a inviabilidade causada pela sobrecarga de alunos nas salas de aula. Esse acúmulo de educandos resulta por dificultar o trabalho do docente, e, conseqüentemente, alteram o processo de ensino-aprendizagem, prejudicando a relação professor/aluno. Além do mais, a alta rotatividade do corpo docente expressada dificulta ainda mais o processo de vínculo criado com o educando, apresentando assim inconsistência no aprendizado.

Outro fator é a desvalorização dos docentes e outros profissionais que atuam no âmbito escolar, provocando a desmotivação e a retenção de bons profissionais nesta área educacional. No entanto, há uma averiguação sobre os aspectos da gestão democrática e participativa no espaço escolar, possibilitando uma forma integrada de trabalho, valorizando as opiniões e ideias para a modificação dos processos educacionais, com intuito de possibilitar um ensino de qualidade.

Excepcionalmente, a proposta educacional precisa ser organizada de maneira coletiva e participativa, concebendo as premências e aspectos dos docentes, educandos, famílias e membros da comunidade escolar. Entretanto, na realidade a concentração das deliberações que está em poder do diretor ou de uma pequena quantidade de líderes ainda prevalece, reproduzindo um discorde entre teoria e prática na execução desses objetivos.

Deste modo, apresenta-se a necessidade de ultrapassar essas inconformidades para atingir uma educação relevante e de qualidade, evidenciando a indispensabilidade de integração de todos os membros atuantes no âmbito escolar na colaboração da constituição do processo educativo.

O diretor escolar, no seu dia a dia, enfrenta o embate: por um lado, como educador, identifica-se com alunos, professores, e pais em suas reivindicações; por outro, como superior responsável pela gestão da escola, tem de fazer cumprir as determinações legais (Ferreira, Naura, 2007, pp. 57-58).

A responsabilidade do gestor escolar plurifacetado é difícil de ser desempenhada, pois envolve toda a gestão da escola, incorporando o atendimento aos alunos, famílias, corpo docente, funcionários que atuam em diversas áreas da escola, entre outras. Além do atendimento a todos esses envolvidos no processo educacional, ele ainda necessita realizar o cumprimento diário das demandas legais existentes. É necessário expor que em muitas situações diárias o diretor coloca-se em ocorrências vulneráveis, as quais suas funções como educador e gestor conflituam.

Diante disso, o gestor se integra com educandos, docentes e famílias, percebendo suas carências, aflições e solicitações. Ele está demasiadamente comprometido no espaço escolar e procura oportunizar um espaço de aprendizagem qualificada e inclusiva. Dessa forma, por muitas vezes abrange realizar a escuta ativa de alunos, amparar os professores em suas didáticas e auxiliar as famílias no incentivo para a melhoria do aprendizado dos educandos.

Dentro dessa perspectiva ainda coloca-se a responsabilidade do gestor escolar pelo cumprimento das demandas organizacionais, pedagógicas, determinações legais impostas pelas autoridades educacionais, englobando que haja cumprimento do currículo trabalhando conforme as orientações legais e que o mesmo seja concretizado devidamente, que as políticas educacionais sejam desenvolvidas, que os recursos recebidos tenham um destino adequado de maneira que o espaço educacional esteja de acordo com as regulamentações governamentais. Diante dessas premissas pode-se observar o grau de responsabilidade atribuída ao gestor escolar, em que as deliberações complexas muitas vezes não são expressadas para a comunidade escolar.

Sendo assim, o gestor educacional se defronta diariamente com obstáculos entre o atendimento das demandas dos educandos, dos profissionais do ambiente

escolar, dos membros da comunidade escolar, além de assegurar um funcionamento de qualidade em concordância com as exigências legais, aprimorando suas práticas para a melhoria da escola. Assim sendo, a ação da gestão mostra-se desafiadora além de requerer aspectos de liderança, comunicação e as tomadas de decisões pautadas no senso de humanidade e na ética.

4 GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA: TECNOLOGIAS DIGITAIS, COMUNICAÇÃO E AFETIVIDADE

No mundo contemporâneo, onde as tecnologias se modificam a todo momento, a gestão educacional incorpora cada vez mais em sua prática a necessidade de englobar a educação de maneira humanizada, atentando-se para o bem-estar dos educandos, educadores e demais membros presentes no âmbito escolar. A inclusão das tecnologias inovadoras no espaço escolar não pode ser observada apenas como um avanço tecnológico, mas sim como um elemento integrador e facilitador nas relações entre escola e comunidade.

A inserção das tecnologias inovadoras na gestão educacional, não obstante aos desafios presentes, poderá proporcionar vários benefícios, desde facilitar os processos administrativos até a preparação de espaços educacionais voltados para a aprendizagem dinâmica e significativa. Elas possibilitam utilizar diversas ferramentas que otimizam o tempo, a organização e a resolução de demandas diárias de maneira mais proveitosa. A integração de plataformas de ensino possibilita o oferecimento da modalidade *online*, alcançando cada vez mais público em nosso meio, além de oportunizar o desempenho acadêmico e o entrosamento de todos que estão inclusos no processo educacional.

Entretanto, é necessário que a inserção da tecnologia seja seguida por uma abordagem humanizada pautada no ser humano, o que possibilita a comunicação e a valorização do indivíduo, gerando o respeito e a confiança. A gestão educacional humanizada valoriza o contato pessoal, realizando a escuta ativa a fim de atender as necessidades de cada educando, membro da comunidade escolar e todos envolvidos no processo educacional, possibilitando a construção de um ambiente saudável e inclusivo.

Neste sentido, a gestão escolar, em consonância com o uso cauteloso das tecnologias digitais, pode modificar significativamente o espaço escolar, tornando-o democrático, funcional, participativo, inclusivo e acolhedor, e possibilitando uma aprendizagem de qualidade, valorizando cada indivíduo de maneira integral.

Assim, no decorrer dos tópicos apresentados será abordada a relevância da gestão escolar humanizada nessa conjuntura expressada pela alteração constante dos meios tecnológicos. Primeiramente é destacada a dificuldade de incorporar as tecnologias de modo a viabilizar simplesmente progressos tecnológicos, como também as relações pessoais mais humanizadas centradas no ser humano. Logo depois são expostas as vantagens das tecnologias digitais no auxílio das demandas da gestão educacional de maneira sustentável, promovendo a importância de hábitos sustentáveis e prudentes para a preservação do meio ambiente.

Além disto, é evidenciada a exiguidade de uma prática autônoma no que diz respeito ao uso das tecnologias, assegurando um acesso igualitário e perspicaz, durante o tempo em que se viabiliza a valorização do ser humano e o desenvolvimento global dos membros que atuam no espaço escolar.

Para concluir o capítulo, serão abordadas as dificuldades vivenciadas pelos gestores educacionais do século XXI, abrangendo a reorganização às alterações tecnológicas, a valorização da inclusão e da gestão sustentável, substanciando a importância de praticar capacidades de ascendências de liderança e renovação para confutar os desafios diários de modo idôneo.

4.1 TECNOLOGIAS DIGITAIS E A GESTÃO SUSTENTÁVEL DA ESCOLA

De maneira geral, não obstante aos desafios inerentes, a inserção de tecnologias digitais no ambiente escolar auxilia na concretização de uma gestão sustentável, propiciando diversas ferramentas capazes de otimizar o tempo, processos e, conseqüentemente, a utilização de recursos de maneira apropriada e proveitosa. A execução de plataformas digitais é capaz de tornar os processos diários da administração educacional mais efetivos e favorecer a utilização de maneira mais apropriada dos recursos como água, energia, alimentação, entre outros. As tecnologias ainda auxiliam nos processos educacionais favorecendo as práticas

pedagógicas, tornando-as mais sustentáveis. Além disso possibilita o acesso a conteúdo educativos, facilitando o processo de aprendizagem dos educandos.

Diante dessa perspectiva é necessário salientar o impacto ambiental causado pelo crescimento desenfreado dos dispositivos eletrônicos utilizados no ambiente escolar. O monitoramento desses equipamentos, incluindo sua reciclagem e descarte consciente, é de extrema importância para a preservação do meio ambiente. Promovendo a sustentabilidade, a escola possibilita a aprendizagem sobre essa temática auxiliando na modificação do pensamento dos educandos e, conseqüentemente, na alteração da cultura da sociedade. A gestão escolar trabalhando de maneira participativa e humanizada contribui para que essas práticas sustentáveis sejam abordadas de maneira a possibilitar a conscientização da sociedade como um todo.

Em nome dessa inovação, diversos programas de governo foram criados, processos foram desencadeados e inúmeras tecnologias de gestão ditas 'inovadoras' foram desenvolvidas e/ou implementadas. A direcionalidade emancipatória desses processos, entretanto, pode ser questionada, já que muitos redundaram em modernizações conservadoras. Todo projeto inovador busca atualizar-se nas organizações enquanto cristalização institucional da nova cultura, de novo modo de relacionamento entre as pessoas e entre a organização e seus usuários. Mas, para que isso possa vir a acontecer com direcionalidade emancipatória, o desenvolvimento de condições de possibilidade de atualização do projeto é fundamental, mediante inovações organizacionais embasadas no estímulo ao desenvolvimento de sujeitos/gestores autônomos e críticos (Gallo, 2009, p.18).

Neste sentido vale ressaltar a dimensão e o reflexo do uso acelerado de dispositivos eletrônicos. Considerando essa ideia, as escolas necessitam incorporar em suas práticas pedagógicas o monitoramento, incentivando seus educandos a realizarem o descarte adequado dos equipamentos, contribuindo assim para a formação da cidadania mais consciente e humanizada.

A gestão educacional necessita implantar práticas capazes de modificar o pensamento dos educandos, pautada no trabalho sustentável, com intuito de colaborar na transformação da sociedade como um todo.

Na citação de Gallo (2009) é apresentada uma reflexão crítica acerca dos processos inovadores no âmbito da gestão educacional, trazendo uma constatação se as práticas inovadoras possibilitam a modificação emancipatória, ou apenas modernizam o espaço escolar de maneira antiquada. O autor expõe ainda que é necessário a elaboração de conjunções capazes de instigar o desenvolvimento de

gestores a fim de possibilitar a formação e adaptá-los a fim de serem mais críticos e autônomos, viabilizando, assim, a reorganização da cultura escolar de maneira significativa.

É preciso considerar o vasto campo das tecnologias para incorporar no âmbito educacional a importância de vivermos e colaborarmos para um meio sustentável. Dessa forma a gestão escolar deve auxiliar de maneira crítica e participativa, promovendo ações coletivas capazes de modificarem o pensamento e as ações dos indivíduos que participam do ambiente escolar. Considerando esse contexto, podemos nos atentar ainda para o acesso efetivo das tecnologias digitais:

Ao nos referirmos às tecnologias digitais na educação e como esse processo político se encontra intimamente relacionado com as políticas públicas pode configurar uma das condições para que possamos repensar as práticas sociais no contexto educacional (Lopes, 2023, p. 110).

A partir da análise exposta é possível perceber que o acesso às tecnologias é fundamental diante de um mundo digital em extrema evolução. Neste sentido torna-se imprescindível investigar como o acesso a essa modalidade está sendo implantado no âmbito educacional, realizando uma análise sobre como as políticas públicas realmente proporcionam esse direito previsto na Constituição.

A investigação expõe que as políticas públicas necessitam estar em consonância com a garantia do acesso às tecnologias digitais, priorizando o contexto escolar, possibilitando que toda a sociedade possa realmente fazer uso dos benefícios propostos por esses dispositivos. Expressando que, quando os recursos são devidamente utilizados, eles geram aprimoramento na prática do educando e do educador, em conformidade com os ideais manifestados por Paulo Freire, caracterizando a educação libertadora e crítica.

Dessa forma percebe-se que a sociedade está em constante modificação, ascendendo para diversas mudanças no campo organizacional e educacional.

O campo da educação está muito pressionado por mudanças, assim como acontece com as demais organizações. Percebe-se que a educação é o caminho fundamental para transformar a sociedade. Isso abre um mercado gigantesco que está atraindo grandes grupos econômicos dispostos a ganhar dinheiro, a investir nesse novo nicho e que importam os processos de reorganização e gestão trazidos das empresas. Uma das áreas prioritárias de investimento é a implementação de tecnologias telemáticas de alta velocidade, para conectar alunos, professores e administração. O objetivo é ter cada classe conectada a internet e cada aluno com um notebook. Começam a investir significativamente no mercado ainda pouco explorado da

educação contínua, principalmente dos cursos de curta duração (Moran; Masetto e Behrens, 2000, pp. 11-12).

Diante do contexto apresentado pelos autores é possível evidenciar a imposição por mudanças no campo educacional, pautada na certificação de que a educação desempenha um papel fundamental na modificação da sociedade. Assim sendo é possível pontuar que a mesma acaba por atrair diversos grupos empresariais voltados para investir e lucrar neste campo. Os grupos interessados oferecem tecnologias que possibilitam a alteração dos processos de organização e gestão escolares encontrados no setor empresarial.

Dessa forma a implementação das tecnologias telemáticas inclui-se na facilitação da conectividade entre educando, educadores e gestores, tendo como foco principal o ambiente de sala de aula conectado à internet, a qual disponibilizará um *notebook* por aluno. Tem como intuito a melhoria do acesso à informação, aprimorando a aprendizagem e tornando-a cada vez mais digital.

Destaca-se que o investimento tecnológico está cada vez mais presente no âmbito escolar, principalmente em cursos com menor duração. Observa-se uma tendência ascendente na vertente da educação ao longo da vida acadêmica, na qual os educandos buscam principalmente aperfeiçoar suas competências e conhecimento.

Moran, Masetto e Behrens (2000) evidenciam a carência no processo de implantação e atualização no setor educacional, propondo o aparecimento de novas ferramentas e desafios relacionados ao desenvolvimento de tecnologias capazes de auxiliar de maneira significativa na área escolar.

4.2 GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA E EMANCIPAÇÃO DIGITAL

A gestão educacional humanizada e a emancipação digital são bases essenciais para o progresso da educação contemporânea e inclusiva. A perspectiva humanizada na gestão escolar se importa com o ser humano no seu campo emocional, priorizando o bem-estar e o desenvolvimento integral dos educandos, corpo docente e membros do âmbito escolar. Essa forma de trabalho proporciona, além de um ambiente educacional seguro e receptivo, também a valorização das relações pessoais pautadas no respeito, na ética e na consideração da diversidade (Ferreira, Naura, 2007).

Diante dessa reflexão, a gestão educacional humanizada procura em seu anseio valorizar a troca de ideias de maneira democrática, valorizando a opinião de todos envolvidos no processo educacional, permitindo a escuta ativa e fazendo com que todos se sintam parte do todo. Isso resulta em práticas gestoras baseadas na autonomia, no senso de pertencimento e na estimulação da criatividade. Neste sentido, as ações expostas contribuem para o desenvolvimento de uma comunidade escolar mais coerente e comprometida.

Em contrapartida, a emancipação digital relaciona-se ao alcance equitativo e à qualificação para praticabilidade consciente e crítica das tecnologias digitais. Em um mundo contemporâneo, é fundamental que a escola, além de implantar o uso dessas ferramentas, institua sua utilização de maneira consciente, responsável e ética. Englobando o desenvolvimento de práticas digitais que favoreçam os educandos e educadores não apenas dissipar essas tecnologias, como também compor e apoiar de maneira significativa no ambiente digital.

Dessa forma a ideia de englobar as tecnologias e a gestão educacional humanizada pode favorecer o avanço dos benefícios digitais no âmbito educacional, expondo valores essenciais no desenvolvimento humano pautado no oferecimento da convivência justa e inclusiva.

A partir disso, a escola se torna um ambiente de aprendizagem que proporciona a formação integral de seus alunos, preparando-os para a vida e ensinando-os a conviver em um mundo digital, mas também os capacitando a serem cidadãos solidários, críticos, comprometidos e criativos, buscando criar uma sociedade democrática e igualitária.

Dentro dessa perspectiva, a autora Ferreira, Naura, (2007, p. 132) expõe que “o tema da igualdade emerge, também, enfaticamente, no debate sobre as políticas públicas direcionadas ao atendimento da população, em um País marcado pela injustiça e por graves desigualdades socioeconômicas”.

O contexto exposto pela autora apresenta a realidade vivenciada pela nossa sociedade onde as desigualdades econômicas e sociais são evidentes. Essa análise é incluída como tema central em muitas discussões acerca das políticas públicas. A citação realça o fato de considerarmos a igualdade ao incorporar as políticas públicas no atendimento à população. Neste sentido, a deformidade exposta é evidenciada, englobada ao acesso, oportunidades e recursos dispostos à população.

Assim, o trabalho da gestão escolar humanizada poderá auxiliar no enfoque do debate sobre as políticas públicas práticas, enfatizando a necessidade da abordagem democrática sobre o tema, destacando a igualdade e a inclusão como pontos cruciais na modificação do meio escolar e social do indivíduo, e também favorecendo a construção de uma sociedade justa e límpida para todos os cidadãos.

Para ampliar a compreensão a respeito da temática educação e desenvolvimento social, é necessário considerar as várias perspectivas sobre o que seja desenvolvimento, ancoradas em posicionamentos político-ideológicos distintos. Isto também ocorre quando o debate focaliza a temática do desenvolvimento local sustentável (Ferreira, Naura, 2007, p. 135).

Assim, é possível destacar que a gestão escolar, atuando de maneira humanizada, poderá auxiliar proporcionando projetos para o desenvolvimento social e incorporando o trabalho coletivo em seu cotidiano. Ela promove, assim, o engajamento das questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável e tem por objetivo oportunizar um aprendizado significativo que englobe a sala de aula, os educandos, a comunidade e a escola como um todo.

Diante do trabalho coletivo é possível promover um ambiente acolhedor e inclusivo, o qual a gestão escolar humanizada irá priorizar. Além disso, contempla a exposição de valores, a ética e o respeito às desigualdades, considerando todos os membros que atuam no ambiente escolar. Também se respeitam as diferenças, valorizando as opiniões e a troca de ideias, propiciando um ambiente positivo e favorável ao aprendizado.

Como espaço educacional, a escola tem um compromisso básico com a civilização e com a preparação das novas gerações para que estas possam usufruir dos bens materiais, sociais e culturais e, ao mesmo tempo, contribuir para produzi-los e preservá-los (Bartnik, 2012, p. 49).

Desta maneira, fica evidenciada a relevância da escola como um ambiente educacional que propicia o compromisso com a formação do cidadão, expressando seu papel na sociedade, destacando seu papel em transformar a civilização nos aspectos, culturais, materiais, sociais com preparação para conviver no mundo contemporâneo. A escola possibilita aos educandos a aquisição de conhecimentos acadêmicos e socioculturais, capazes de serem membros ativos e críticos dentro da sociedade.

Assim sendo, o ambiente educacional é diagnosticado como principal instituição capaz de proporcionar, além de conhecimento, valores que os educandos levam para vida, como: consciência social, crítica e ética. A escola tem como papel a preparação dos educandos para a vida, contribuindo para a modificação da civilização, propondo conhecimentos capazes de destacar as responsabilidades inclusivas, sociais e sustentáveis, cultivando não apenas os conhecimentos acadêmicos, mas conhecimentos pautados nos valores humanos.

4.3 GESTÃO ESCOLAR, COMUNICAÇÃO E AFETIVIDADE

A gestão educacional desenvolve um trabalho importante no âmbito da educação, pois atua propriamente na qualidade do ensino, na prática escolar e no progresso dos educandos. Uma gestão de qualidade necessita de uma comunicação ativa e transparente que englobe todos os membros da comunidade escolar, bem como diretores, pedagogos, alunos, família, funcionários, etc. O diálogo efetivo possibilita que as informações sejam transmitidas de maneira livre e aberta, incorporando de maneira democrática a participação, o domínio mútuo e a solução dos impasses diários.

Além do mais, a afetuosidade promove um papel fundamental na gestão educacional, possibilitando um espaço acolhedor e inclusivo, onde os alunos realmente se sintam valorizados, motivados e seguros, facilitando assim a aprendizagem.

Os gestores educacionais que trabalham demonstrando empatia contribuem para que os educandos tenham o apoio necessário, promovendo apoio socioafetivo, acarretando no desenvolvimento acadêmico de maneira mais humanizada. A abordagem humanizada integra a comunicação franca e aberta em busca de um ambiente acolhedor e transparente, pautando-se na promoção do bem-estar de todos os envolvidos no processo educacional.

Dentro da escola, cabe ao diretor possibilitar a abertura de novos espaços de transformação do cotidiano escolar. Esse profissional, dentro da visão freireana, deve criar mecanismos para que as pessoas possam se desenvolver e viver melhor. O meio escolar transforma-se num ambiente de descobertas, de criações, de debates, de construção teórica e, principalmente, de reflexão crítica sobre a prática (Lima, 2007, p. 32).

O gestor educacional, de acordo com a visão freireana, pratica uma missão essencial na modificação do âmbito escolar em um espaço que possibilita o aprendizado, priorizando o engajamento de todos no espaço educacional e, conseqüentemente, a democracia. O mesmo expõe a valorização de todos na comunidade escolar a fim de desenvolver a participação e o engajamento, tendo como objetivo a qualidade do ensino. A partir de ideias pedagógicas contemporâneas, o gestor escolar prioriza a criatividade, o pensamento crítico e a criticidade dos educandos, contribuindo para se tornarem agentes ativos na constituição de uma sociedade inclusiva, igualitária e justa.

A visão exposta por Paulo Freire define o gestor escolar como responsável por disponibilizar um espaço educacional inovador, onde a democracia impera, respeitando todos os envolvidos no processo educacional e permitindo o desenvolvimento pleno de todos. Ele prioriza a cultura e o diálogo, cooperando para que haja o respeito mútuo e incentivando as práticas educacionais inovadoras que direcionam os educandos a serem ativos na estruturação de uma sociedade mais igualitária.

O que percebemos no contexto das práticas administrativas escolares é que a perspectiva sociológica se revela na inserção de todos os sujeitos envolvidos na compreensão dos problemas cotidianos que, se encaminhados de forma democrática, provocarão um efeito pedagógico sobre todos os integrantes, na medida em que os envolvidos no processo educativo pensam os problemas, propõem soluções e participam das decisões. Para tanto, as práticas de gestão exigem de toda a equipe, em especial da direção da escola, espírito de liderança, capacidade de dialogar, de construir consensos e de coordenar o processo de decisão e realização do trabalho pedagógico, além de postura firme para construir encaminhamentos e criar condições para a operacionalização das decisões (Bartnik, 2012, p. 99).

A partir desta perspectiva, fica evidenciada a abordagem sociológica das práticas gestoras, ressaltando a importância da colaboração democrática de todos os membros participantes do espaço escolar. A citação salienta a percepção das dificuldades encontradas diariamente no espaço educacional, expressando que a escola necessita englobar todos os sujeitos nela inserida a fim de colaborar na resolução dos problemas de maneira participativa e democrática. Assim sendo, o diálogo torna-se um elemento fundamental e positivo, tornando o espaço escolar um lugar onde a democracia tem voz ativa na resolução dos problemas existentes.

Bartnik (2012) expressa a teoria para o entendimento dessa prática educacional administrativa, efetivando a perspectiva sociológica, ao propor a melhoria do processo

organizacional dos espaços escolares. Ademais, se evidencia a importância de uma gestão educacional pautada no respeito à democracia e ao próximo, construindo, assim, características de liderança que possibilitam o diálogo, moldando e coordenando os processos decisórios de maneira colaborativa e humanizada, facilitando o processo de ensino aprendizagem.

Por conseguinte, ao se pensar em um perfil de diretor de escola como agente transformador que caminhe na perspectiva da teoria dialógica, um primeiro aspecto a ser considerado é a sua capacidade de transformar a escola num local propício para a formação de profissionais criativos, críticos e reflexivos, investindo num clima de trabalho positivo e humanizador (Lima, 2007, p. 34).

A citação realça a importância de o gestor educacional ser agente progressista pautado na teoria dialógica. Ao acatar essa teoria, o diretor é considerado como a pessoa que não apenas administra a instituição de ensino, como também atia alterações importantes. O aspecto destacado primeiramente expõe a insuficiência de propiciar um espaço voltado para a formação de profissionais inovadores, analíticos e compenetrados. Advém do pensamento que a educação não é apenas a transmissão de conhecimento, mas sim a criação de oportunidades de cultivar as habilidades e as mentes inovadoras capacitando os educandos a pensarem criticamente, capazes de refletir e discutir acerca do mundo ao seu redor.

Dedicar seu tempo para ofertar um espaço de trabalho positivo e humanizado é o ponto de partida para essa prática. Isso vai além de propiciar um espaço onde os docentes se sintam importantes e apoiados, mas também priorizar um clima onde os educandos se sintam incluídos, valorizando suas ideias e opiniões. Esse clima positivo de prática pedagógica poderá promover a participação de todos que atuam diretamente no espaço escolar, em prol do oferecimento de uma educação humanizada e significativa, capaz de modificar o meio social ao que estão inseridos.

De acordo com Nkuansambu (2021) a eficácia da escola está diretamente ligada a quem a lidera, pois ela reflete o compromisso e as habilidades individuais do seu gestor. Além do mais, é a partir das ações exercidas pelo gestor em comunidade com todos os membros atuantes neste espaço educacional que irão refletir seu sucesso educativo. Neste sentido, ainda conforme afirma Nkuansambu (2021, n.p.), “para a construção de uma instituição educativa democrática, não basta que o gestor tenha competência técnica, é necessário ter compromisso pedagógico, ético, político, social, atitude e sensibilidade para mudar o contexto escolar”.

Assim sendo, fica explícito que, para que a instituição escolar seja realmente democrática, o gestor educacional necessita ter mais do que somente competência técnica. É necessário ter engajamento pedagógico, político, ético e social, e além disso, um olhar sensível para realizar a mudança do contexto educacional. Isso leva a propiciar práticas pedagógicas que valorizem o pensamento crítico, respeitando os direitos coletivos e individuais, além de estar pautado nas políticas educacionais, englobando escola e comunidade, o que resulta na liderança através da empatia e do humanismo.

4.4 O GESTOR ESCOLAR DO SÉCULO XXI: NOVOS DESAFIOS

A gestão escolar do século XXI é um campo marcado por muitos desafios, sobretudo em países como o Brasil, considerando de maneira singular a realidade das escolas públicas. Nesse sentido, o gestor educacional precisa estar atento para as diversas demandas vivenciadas no âmbito educacional. Sua prática precisa estar pautada e ser desenvolvida a partir de uma visão de educação que busque a formação integral do ser humano, a inclusão, a valorização da democracia, assim como a integração das novas tecnologias. Além disso, deve estar atento ao Conselho Escolar, aos colegiados como Conselho de Classe, incluir a equipe técnica e administrativa entre outros fatores.

Nesse contexto, a constituição de um ambiente educacional inclusivo e acolhedor está pautado no trabalho diário desenvolvido de maneira participativa que promova o respeito à preservação das culturas e conhecimentos dos educandos em busca de proporcionar um ensino de qualidade, incorporando políticas e práticas que possibilitem o acesso igualitário a recursos tecnológicos. O gestor educacional necessita também valorizar a formação da sua equipe pedagógica em busca do oferecimento de um aprendizado significativo em consonância com os objetivos educativos da instituição.

Deste modo, a possibilidade do oferecimento de uma aprendizagem significativa se torna essencial na sua prática diária de gestor escolar. Para possibilitar que os educandos tenham uma aprendizagem única, o gestor escolar precisa buscar estratégias que proporcionem uma abordagem flexível centralizada no educando, considerando a autonomia e o desenvolvimento integral das potencialidades dos educandos.

Na gestão democrática e participativa que é sinônimo de descentralização cabe aos gestores escolares o importante papel de articulação, de mobilização, de fomentar e criar condições não apenas para a criação de instâncias participativas na escola, mas também para a sua manutenção, posto que a prática democrática na sociedade brasileira ainda é um aprendizado, e tal situação não é diferente no interior da escola (Nonato Neto, 2020, não p.).

Neste sentido, é possível destacar que a gestão democrática é essencial no âmbito educacional, pois essa forma de trabalho descentraliza o poder, dando espaço à participação dos membros que atuam no espaço escolar. Os gestores escolares têm uma função importante diante desse contexto, pois são incumbidos de possibilitar condições para que a participação de todos ocorra de maneira ativa no planejamento coletivo das ações a serem tomadas, o que constitui um grande desafio, considerando a realidade das escolas brasileiras e os processos a elas inerentes.

Segundo Nonato Neto (2020), ainda que a prática democrática tenha muita importância na sociedade, é um trabalho em constante desenvolvimento e aprendizado. Torna-se essencial que o gestor educacional esteja atento para as demandas diárias da escola, procurando manter a manutenção do ambiente educacional. É imprescindível um olhar democrático que possibilite um ambiente saudável capaz de realmente contribuir para proporcionar um ambiente incentivador, capaz de contribuir plenamente para a inovação educacional, e capaz de modificar a comunidade e os desafios educacionais. Assim sendo, as adversidades e os desafios serão encarados a partir de uma prática compartilhada e realmente humanizada.

Os enfoques de gestão e de gestão inovadora têm uma dinâmica de construção permanente, ou seja, são dialeticamente processuais e contribuem para a construção de uma educação escolar transformadora. Então, a gestão dos saberes na escola precisa acompanhar o processo de inovação permanente, para colocar as instituições de ensino sempre atualizadas, referenciadas, em sintonia com o seu tempo, atuando muito além do processo de assimilação e de reprodução, para se tornarem, também investigativas e epistemologicamente envolvidas na busca pelos saberes inovadores (Amorim, 2017, p. 76).

No contexto exposto por Amorim (2017), a gestão educacional no âmbito escolar exerce um papel essencial na elaboração de espaços de aprendizagem comprometidos e em pleno desenvolvimento. Entretanto, a facilidade em gerir não é satisfatória. É imprescindível um panorama que vá além, englobando a inovação conforme a idealização que se almeja.

A gestão escolar inovadora não é um procedimento inerte, todavia é um processo em pleno desenvolvimento. Neste sentido fica notável que o espaço educacional necessita estar adaptando-se regularmente às modificações existentes na sociedade, na tecnologia e conseqüentemente na cultura a qual pertence, a fim de contribuir para a garantia de um ensino humanizado, priorizando o educando e o preparando para a constante modificação do mundo globalizado.

Uma educação humanizada consiste, entre outros aspectos, em valorizar a transformação ultrapassando a mera transmissão do conhecimento. Ela está pautada em formar educandos críticos, capazes de utilizar o olhar crítico e a partir disso resolverem as situações adversas que surgem durante sua vida, tornando-se cidadãos integrados e ativos no contexto cultural a que pertencem. Assim sendo, Amorim destaca que:

Já percebemos que a gestão escolar é, por natureza, um processo complexo que exige a integração de diferentes saberes e de modelos científicos para definir a sua concepção e projetar um lugar da gestão no cenário educacional. Isto evidencia a importância que tem a gestão escolar, no tempo presente, para atuar de maneira dinâmica no processo gestor das instituições de ensino e incorporar uma visão contemporânea de escola, com novas metodologias e novos conhecimentos que contribuam para a melhoria qualitativa da vida pedagógica e social, para a formação de uma educação escolar que considere a relevância que têm os saberes dos alunos e dos professores, os saberes populares e os saberes científicos (Amorim, 2017, p. 76).

Partindo desse pressuposto, o ambiente escolar desempenha um papel essencial. Dessa maneira, é possível observar a dificuldade ressaltada por Amorim (2017) quanto à gestão educacional, analisando o desenvolvimento de se pôr em prática e de delinear a gestão educacional de forma realmente comprometida com o desenvolvimento integral do ser humano, diante do cenário educacional em constante transformação incorporado pelo mundo contemporâneo.

Nos dias atuais a gestão educacional é observada como essencial para possibilitar modificações estimadas no âmbito escolar. De certo modo torna-se fundamental incorporar uma abordagem realmente funcional, capaz de delinear e integrar um olhar atualizado no ambiente escolar, possibilitando a inclusão de conhecimentos inovadores e novas práticas pedagógicas, promovendo assim conhecimentos significativos capazes de modificar o campo social dos educandos.

Um aspecto fundamental é a consideração dos variados modelos de saberes. Isso compreende desde os saberes dos educandos, do corpo docente até o

conhecimento popular e específicos. Essa concepção compreende não apenas melhorar o ambiente escolar, como também contribuir para uma formação inclusiva e realmente humanizada, valorizando a diversidade de bagagens culturais inseridas no ambiente educacional, englobando-as de maneira relevante no processo de ensino aprendizagem. Ao analisarmos este contexto podemos perceber o quão dificultoso é o trabalho do gestor educacional. Diante disso Ferreira, J., Simões, Melo Junior, Teixeira, Freitas, Lima, Pinheiro e Nascimento (2024, p.19), expõem que:

Um dos aspectos mais importantes do papel do gestor escolar na direção escolar é a liderança. O gestor escolar é responsável por estabelecer uma visão clara e inspiradora para a escola, alinhada com os objetivos educacionais e os interesses da comunidade escolar. Uma liderança eficaz envolve motivar e capacitar a equipe, promover a colaboração e a participação dos professores, alunos e pais, e promover uma cultura escolar positiva. Além da liderança, o gestor escolar, na direção escolar, é responsável pela gestão administrativa e financeira da escola. Isso inclui a elaboração e implementação de políticas e procedimentos, alocação de recursos, gestão de pessoal, e supervisão das atividades diárias da escola. Uma gestão eficaz requer habilidades de planejamento, organização, orçamento e tomada de decisões.

Neste sentido, o gestor educacional desempenha um papel fundamental na gestão escolar, sendo o coordenador das ações essenciais no âmbito educacional. Sua atribuição engloba constituir um panorama transparente e influenciador para o espaço escolar, ordenada com as finalidades educacionais e relevantes para a comunidade escolar. Um dirigente comprometido engloba encorajar e qualificar a equipe, incentivar a participação e o engajamento do seu corpo docente, educandos e famílias, em busca de impulsionar a cultura educacional de maneira significativa.

Dentro da perspectiva, ainda de acordo com Amorim (2017), o gestor idealista é aquele que entende todas as partes funcionais do espaço escolar. Isso consiste em desempenhar sua prática englobando todo processo institucional. Além do mais, um gestor com intuito inovador e contemporâneo permeia sua prática exercendo competências educacionais em suas ações ao longo de sua carreira.

Essa forma de gestão compreende que o gestor escolar necessita aprimorar suas habilidades educacionais e sociais ao desencadear da sua carreira profissional. O mesmo necessita estar atento para gerir equipes de maneira satisfatória, propiciando um espaço de trabalho acolhedor, engajado e inspirador. Torna-se necessário estar atento às práticas e ideias inovadoras, procurando frequentemente renovação e aperfeiçoamento da gestão escolar. Seu olhar aberto e sua aptidão em

planejar e buscar estratégias são fundamentais para a promoção do desenvolvimento sustentável da estrutura educacional que conduz.

4.5 A AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A avaliação da gestão escolar é um ponto fundamental para a melhoria do trabalho pedagógico e das relações humanas vivenciadas no âmbito escolar. Ela possibilita a reflexão educacional sobre o trabalho desempenhado por todos na instituição de ensino. Essa reflexão não deve ser expressa de maneira mecânica e punitiva, mas necessita ser vivenciada como um processo contínuo e construtivo em prol de um bem comum.

Segundo Both, “nenhuma ação, seja ela na área acadêmica ou em outro campo de atividade, prescinde de processo de avaliação com vistas a identificar seu nível de desempenho” (2015, p. 53). Assim, considerando o espaço escolar no qual desafios e possibilidades caminham lado a lado, a avaliação do trabalho desempenhado é fundamental. Nessa perspectiva, o trabalho poderá ser reorganizado com intuito de buscar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, da parte pedagógica desempenhada pelo corpo docente, das melhorias no espaço educacional, entre outras ações e situações que ocorrem diariamente no contexto escolar.

A avaliação é um meio de projeção para auxiliar a reorganização do trabalho escolar, permitindo a realização de alterações que promovam a melhoria das práticas pedagógicas e nas relações interpessoais. Ao revisar e reorganizar as estratégias de melhorias, a modificação do trabalho resulta em buscar soluções emergentes tendo como foco um ambiente harmônico e favorável à aprendizagem. Diante desta perspectiva Lück (2013, p. 43) expressa que:

Cabe destacar que a melhoria do desempenho das redes de ensino e das escolas se assenta sobre determinações claras e abrangentes de objetivos e metas e por estratégias, métodos e processos adequados para realizá-los, e, sobretudo pela determinação, compromisso e responsabilidade em realizar com competência o que foi proposto. Essa realização, por sua vez, necessita de mecanismos de gestão capazes de pautar, orientar e mobilizar diferentes atores envolvidos nas ações conjuntas, assim como de monitorar ações e avaliar seus resultados com vistas a estabelecer seu ritmo e eventualmente rever processos para a melhoria contínua do sistema, da organização e da ação educacional.

A citação de Lück (2013) expõe que a melhoria do desempenho das instituições de ensino inicia-se a partir da estipulação concreta de metas e objetivos a serem alcançados. Para que esses resultados sejam realmente consideráveis é de extrema importância a incorporação de procedimentos e processos cabíveis que permeiam as ações a serem determinadas. Essa primeira etapa é fundamental, pois servirá para definir a direção e o fundamento do desenvolvimento educacional, possibilitando que todos os envolvidos nesse processo tenham um olhar comum e, conseqüentemente, saibam qual é o objetivo a ser alcançado.

Além disso, enfatiza-se o compromisso com a educação de qualidade, que demanda empenho e engajamento no cumprimento das ações a serem colocadas em prática. O esforço de todos os colaboradores da instituição de ensino é primordial para a efetivação dos planos propostos. Sem esse envolvimento, mesmo as melhores metas e procedimentos poderão fracassar antes de se tornarem realmente efetivadas. Neste sentido, o alcance dos resultados também advém da competência e da aplicabilidade exercida pelo grupo incumbido pela efetivação das ações.

Desta maneira, a avaliação da gestão torna-se imprescindível tanto para contribuir na orientação e reorientação, quanto na empregabilidade da mobilização de todos. A gestão necessita, além de monitorar e avaliar as metas a serem alcançadas, também reorganizar, quando necessário, os processos fundamentais com intuito de promover a melhoria da aprendizagem e do espaço educacional. Esse acompanhamento constante possibilita que as instituições escolares realizem as modificações cabíveis, proporcionando o avanço contínuo e significativo do sistema educacional.

O monitoramento e a avaliação constituem-se em estratégia de acompanhamento e assessoramento baseados em conhecimento objetivo e específico da realidade e prática educacional em seus diversos desdobramentos, sem o qual a gestão não se torna efetiva. Portanto, atende às necessidades da gestão, que se constitui em processo que focaliza a implementação de planos de ação, a realização de processos e de atividades exercidas de forma sistemática e contínua. Vale dizer que a efetividade da gestão é garantida pelo monitoramento de sua realização e avaliação formativa de resultados, de modo a garantir que a avaliação final do conjunto de seu trabalho seja capaz de apresentar melhores resultados (Lück, 2013, pp. 47-48).

Dentro desta perspectiva é possível destacar que o monitoramento e a avaliação caminham juntas, demonstrando sua importância no processo e no crescimento educacional. Esses instrumentos são fundamentais para compreender e

colaborar com as práticas exercidas no ambiente escolar de maneira específica e objetiva. Sem esse olhar a gestão deixa de ser considerada como efetiva (Lück, 2013).

Assim sendo, o monitoramento e a avaliação norteiam o trabalho da gestão possibilitando a análise dos dados refletidos na realidade educacional. Portanto, torna-se necessário essa validação para possíveis modificações necessárias à melhoria do ensino. Neste sentido, a gestão torna-se facilitadora do processo, acolhendo e incorporando um conjunto de práticas com vistas à implementação sistemática de ações e planos de atividades que promovem o enriquecimento do processo de ensino e aprendizagem, e do ambiente educacional.

Nessa perspectiva, a concretização de uma gestão escolar democrática está intrinsecamente atrelada ao acompanhamento contínuo do processo e, conseqüentemente, à avaliação formativa. A avaliação precisa acontecer no decorrer do processo educacional, no desenvolvimento das atividades, possibilitando a realização de alterações necessárias para que o desenvolvimento do trabalho seja efetuado da maneira mais significativa possível para o educando.

De acordo com Crestani, Zambon, Almeida, Correa e Anony (2019, p. 25):

Os gestores têm a missão de ajudar a unificar esforços para a efetivação de resultados educacionais mais positivos, cujo foco central é a aprendizagem dos estudantes. É pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. O pano de fundo das ações e da dinâmica do gestor é este: não trabalha para si, mas todo o seu agir e operar visa à promoção e ao bem de seus liderados.

Ressalta-se a necessidade de melhoria dos resultados para os educandos, destacando o papel do gestor escolar, que vai além da atuação apenas administrativa. O gestor escolar é alguém que busca aprimorar os processos e inspirar a coerência dentro do espaço educacional, procurando conformidade das ações com o que foi proposto no momento inicial, não obstante a possibilidade de realizar mudanças quando necessárias. Vale ressaltar ainda que o gestor escolar não irá apenas avaliar, mas também estimular o grupo para alcançar os propósitos educacionais comuns.

Diante disso, convém destacar que o gestor escolar, além de avaliar e monitorar o processo, precisa atuar em conformidade com o que foi proposto conjuntamente com vistas ao bem comum. Essa forma de atuar e fazer a gestão escolar exige maturidade e compromisso com a educação enquanto processo humanizador.

Assim, o trabalho do gestor escolar torna-se fundamental nos processos de tomadas de decisão, bem como nas mediações necessárias, contribuindo com a coordenação da equipe em prol da construção de um sistema educacional sólido para alcançar os resultados esperados. Ao proporcionar condições concretas que visam o bem-estar de sua equipe, o gestor educacional desempenha um trabalho fundamental para proporcionar um ambiente escolar favorável a uma aprendizagem significativa, produtiva e humanizada.

5 PRODUTO - GESTÃO HUMANIZADA NO CONTEXTO ESCOLAR: UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA

Considerando a necessidade de atualização constante dos profissionais da educação, faz-se necessária a apresentação de metodologias condizentes com as demandas da gestão pedagógica através da humanização. A partir da revisão aqui realizada, e ainda, do conhecimento adquirido com a prática na área da gestão escolar, pontuam-se os desafios encontrados diariamente no âmbito escolar.

Dentro dessa perspectiva, considera-se necessário um olhar humano para as práticas gestoras e pedagógicas desenvolvidas no ambiente escolar, focalizando esforços para efetivamente trabalhar de maneira humanizada e colaborativa, englobando a família, o estudante, os profissionais e todos inseridos no espaço escolar. Tem-se, assim, a expectativa de que essa proposta possa ser uma abordagem mais bem explorada pelos gestores escolares atuantes na educação, que buscam inovar seu trabalho a partir do aprimoramento de suas ações, refletindo sobre a gestão escolar humanizada no contexto escolar, seus desafios e possibilidades diárias.

Objetivo geral:

Apresentar a gestão humanizada na escola e seus desafios e possibilidades.

Objetivos específicos:

- a) Apresentar uma introdução a respeito da gestão humanizada no contexto escolar: desafios e possibilidades e os benefícios da gestão humanizada para estudantes, professores e comunidade escolar;

- b) Discutir os conceitos de comunicação, relacionamentos interpessoais, além do desafio da comunicação humanizada na área da gestão escolar e, conseqüentemente, dos educandos, professores e da comunidade;
- c) Expor a construção de relacionamentos e a resolução de conflitos de forma construtiva;
- d) Exemplificar as possibilidades de aplicação de ações para auxiliar o desenvolvimento profissional e bem-estar dos professores;
- e) Apresentar estratégias para promover o bem-estar emocional e mental dos educadores;
- f) Refletir sobre gestão escolar humanizada, considerando a realidade de cada aluno no seu desenvolvimento socioafetivo e dos profissionais presentes no ambiente escolar.

5.1 METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Primeiramente foram gravadas aulas com indicações de pontos fundamentais da gestão democrática. Os vídeos explicativos abordaram temas acerca da perspectiva da gestão escolar democrática e humanizada, seus desafios e possibilidades. Esses vídeos ficarão disponíveis para acesso futuro pelos professores da educação básica por meio do aplicativo *StreamYard*. A partir das gravações criou-se um *E-book*, com conteúdo sintetizado explicativo, a fim de facilitar a compreensão do tema. O aplicativo utilizado foi o *Canva* e o material foi produzido com características tecnológicas para disponibilização nas redes sociais.

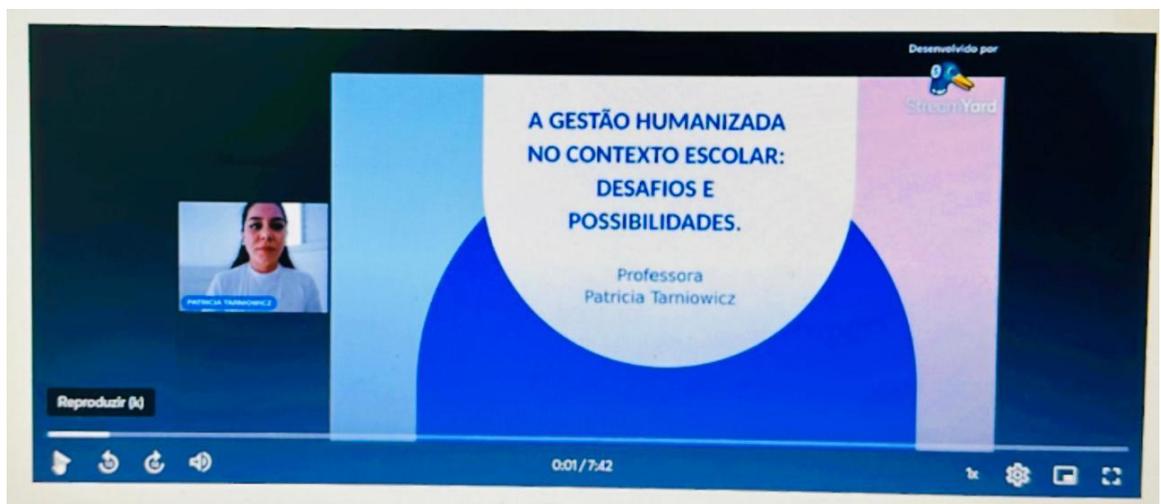
A avaliação da compreensão dos temas apresentados ocorrerá por meio da observação do acesso do material criado, o qual estará disponibilizado nas redes e canais virtuais, com intuito de alcançar o público de gestores educacionais, professores e internautas. O acesso será disposto por meio de um *link* que ficará visível na descrição das publicações realizadas, possibilitando o ingresso na página do aplicativo do canal do *StreamYard*.

Aula 1 – A gestão humanizada no contexto escolar: desafios e possibilidades⁵

⁵ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/9ajvm9cz7672>

Nesse primeiro vídeo aborda-se a gestão humanizada no contexto escolar: desafios e possibilidades, expondo a introdução sobre o tema, os principais objetivos, áreas de crescimento, a linha do tempo e o resumo. Trata-se também da gestão escolar humanizada enquanto uma metodologia de trabalho complexa, que passa ao longo do tempo por desafios diários. Neste sentido torna-se imprescindível o olhar construtivo e humanizado, utilizando-se de técnicas investigativas e humanizadas capazes de tornar o trabalho da gestão mais significativo e condizente com os desafios do nosso tempo.

Figura 2 - Aula 1



Fonte: acervo da autora.

Dentro desta perspectiva é possível relatar que a tarefa de formação humana em si é uma tarefa desafiadora, a qual precisamos considerar aspectos do contexto escolar e, conseqüentemente, dos princípios da gestão democrática buscando oferecer aos nossos alunos processos educativos coerentes com a realidade a qual estão inseridos.

A respeito do trabalho em conjunto, Arroyo (2022, p. 185) considera que:

Não obstante a importância dos índices educacionais, a necessidade de alcançá-los não isenta gestores, professores e demais responsáveis de atuarem em conformidade com a ética e sobretudo com respeito pela dignidade humana. Como será possível fazer acontecer um processo de educação, portanto, de humanização, se o contexto e as práticas de gestão são marcados por processos desumanizadores? Agrega-se a isso o fato de que nas escolas públicas, chegam mais de 20 milhões de educandos vivenciando a desumanização de viver na extrema pobreza. Mais outros milhões na pobreza não tão extrema torna as escolas públicas cada vez mais as escolas dos pobres (Arroyo, 2022, p. 185).

Apresenta-se o tema expondo que a gestão humanizada se torna desafiadora diante desse contexto.

De acordo com Freire (1987, p. 51):

Ao se aventar a possibilidade de uma educação humanista e consequentemente de uma gestão escolar humanizada, entre outras questões, é preciso considerar os profissionais que atuam no espaço escolar, na formação e no apoio pedagógico que eles necessitam para realizar um trabalho significativo com os educandos. Nesse sentido, Paulo Freire sempre ressaltou o caráter dialógico de toda formação humana. Não há diálogo, porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens (Freire, 1987, p. 51).

Libâneo (2010, p. 195) por sua vez considera que:

Diante das mudanças no mundo do trabalho e dos valores trazidos pela globalização, a educação escolar, precisa reciclar-se para assumir seu papel nesse contexto como agente de mudanças, geradora de conhecimento, formadora de sujeitos capacitados a intervir e atuar na sociedade de forma crítica e criativa.

Assim, diante das possibilidades que podem ser incorporadas para a efetivação de uma gestão escolar humanizada, ressalta-se a importância de promovermos a abertura ao conhecimento por meio da educação e da gestão escolar humanizada. O intuito é utilizarmos de forma consciente as ferramentas fornecidas pela sociedade da informação, as tecnologias cada vez mais avançadas, mas sem olvidar da centralidade do ser humano nesse processo.

Aula 2 – Gestão humanizada na escola e seus desafios e possibilidades⁶

Neste segundo vídeo, aborda-se a gestão humanizada na escola e seus desafios e possibilidades.

⁶ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/37v4w65zvu9j>

Figura 3 - Aula 2



Fonte: acervo da autora.

Foi indicado como vídeo de apoio o vídeo intitulado Gestão Escolar Humanizada e Trabalho em Equipe (De Mario, 2020). Nesse vídeo, Marcus de Mario expõe a necessidade de um olhar humanizado dentro da gestão escolar. O trabalho necessita ser democrático e humanizado a fim de proporcionar um trabalho e um ensino de qualidade.

Tratou-se ainda da gestão democrática escolar enquanto modelo de administração de uma instituição de ensino baseada na participação e no envolvimento de todos os membros da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e funcionários, nas decisões e nas atividades da escola.

Nesse modelo de gestão, busca-se valorizar a participação e a opinião de todos, de forma a garantir a representatividade de diversos setores da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Isso implica em dar voz e espaço para que todos possam contribuir com ideias, sugestões e críticas, promovendo assim uma cultura de diálogo e de respeito.

A gestão democrática escolar tem como objetivo principal promover um ambiente educativo mais inclusivo, participativo e responsável, onde todos os membros da comunidade escolar tenham a oportunidade de contribuir com suas ideias, valores e experiências. Dessa forma, busca-se construir uma escola mais democrática, comprometida com a formação integral dos alunos e com o exercício da cidadania.

Aula 3 – Comunicação e relacionamentos interpessoais. O desafio da comunicação humanizada⁷

Figura 4 - Aula 3



Fonte: acervo da autora.

Neste terceiro vídeo trata-se da comunicação e relacionamentos interpessoais: o desafio da comunicação humanizada. Nesse sentido, considera-se que a comunicação e relacionamentos interpessoais são essenciais para o funcionamento saudável de qualquer ambiente, seja pessoal ou profissional. No entanto, o desafio está em garantir que essa comunicação seja humanizada, ou seja, que haja verdadeiro interesse pelo respeito e harmonia.

Destaca-se que:

- a) A comunicação humanizada envolve ouvir ativamente o outro, valorizando suas necessidades e emoções. É importante não apenas ouvir as palavras, mas também prestar atenção na linguagem corporal e nas entrelinhas do que está sendo dito. Além disso, é necessário expressar-se de forma clara e assertiva, evitando mal-entendidos e garantindo que a mensagem seja transmitida corretamente;
- b) Nos relacionamentos interpessoais, a humanização da comunicação está relacionada ao estabelecimento de conexões emocionais genuínas. Isso significa ser autêntico, demonstrar interesse pelas experiências e sentimentos do outro, e tratar as pessoas com respeito e compaixão. É importante lembrar que cada

⁷ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/gvffeae8pcjs>

indivíduo é único, com suas próprias necessidades e perspectivas, e que é necessário adaptar nossa abordagem de comunicação para cada situação e pessoa;

c) No entanto, o desafio da comunicação humanizada está no fato de que vivemos em uma era de tecnologia e mídias sociais, onde as interações podem ser facilmente superficiais. É comum que as pessoas se comuniquem por meio de mensagens de texto ou redes sociais, perdendo de vista a importância do contato pessoal e da conexão genuína.

Aula 4 – O papel da liderança na criação de um ambiente de trabalho humanizado⁸

Neste quarto vídeo aborda-se o papel da liderança na criação de um ambiente de trabalho humanizado.

Figura 5 - Aula 4



Fonte: acervo da autora.

Evidenciam-se os seguintes aspectos:

a) O papel da liderança na criação de um ambiente de trabalho humanizado é essencial. Os líderes têm a responsabilidade de estabelecer uma cultura organizacional em que os funcionários se sintam valorizados, respeitados e apoiados. Uma liderança humanizada reconhece a importância das emoções,

⁸ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/pnnjku72wudu>

necessidades e bem-estar de seus colaboradores, e busca promover um ambiente de trabalho saudável e positivo;

b) Esse objetivo inclui a criação de políticas e práticas que incentivem a conciliação entre a vida profissional e pessoal, a promoção de um equilíbrio saudável entre as responsabilidades do trabalho e os interesses individuais, e a valorização das habilidades individuais e do potencial de crescimento de cada funcionário;

c) Líderes humanizados e humanizadores também exercem o papel de facilitadores e mentores, promovendo a comunicação aberta e transparente, estimulando o diálogo e o trabalho em equipe, e estabelecendo canais para o *feedback* constante. Eles também demonstram empatia, são capazes de se colocar no lugar dos colaboradores com intuito de realizar a escuta acerca de suas dificuldades e necessidades, são flexíveis o suficiente para adaptar políticas e práticas pedagógicas quando necessário;

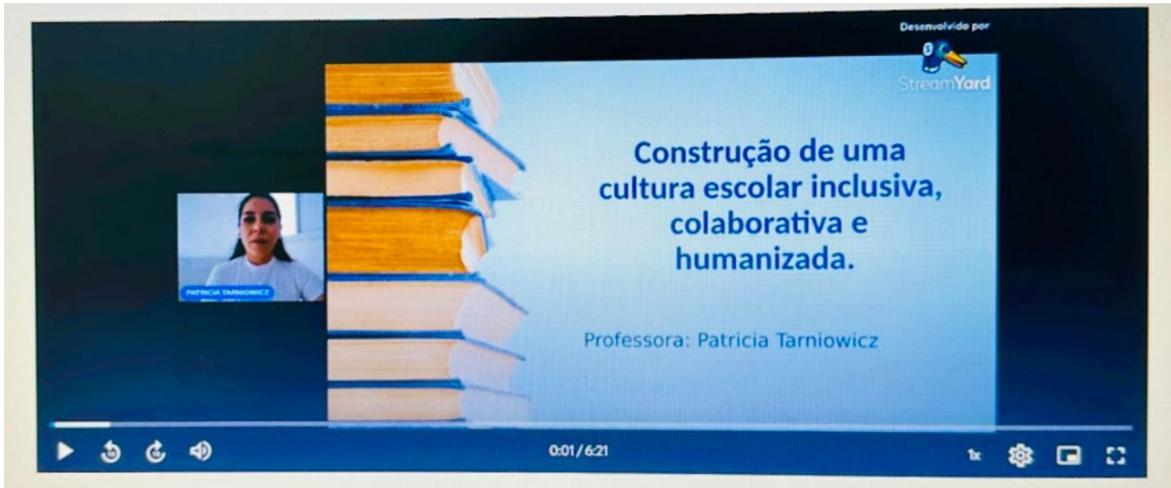
d) A liderança humanizada também não tem medo de celebrar o sucesso e reconhecer os esforços dos colaboradores. Isso pode incluir recompensas e incentivos, mas também simples gestos de apreciação e reconhecimento. Ao valorizar e fortalecer o indivíduo, os líderes criam um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem motivadas e engajadas.

Aula 5 – Construção de uma cultura escolar inclusiva, colaborativa e humanizada⁹

Nesta aula trata-se do tema: construção de uma cultura escolar inclusiva, colaborativa e humanizada.

⁹ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/vbis658t9x3d>

Figura 6 - Aula 5



Fonte: acervo da autora.

Foi indicado como material de apoio o vídeo intitulado O papel das Equipes Escolares na Escola Inclusiva! (Inclutopia, 2021). O vídeo apresenta a importância do treinamento das equipes como um apoio para uma escola realmente inclusiva. A escola é composta por uma equipe diversificada de pessoas, gestão, funcionários, professores, alunos, entre outros. Neste sentido torna-se imprescindível o trabalho alinhado em busca de uma escola humanizada e realmente inclusiva.

A construção de uma cultura escolar inclusiva, colaborativa e humanizada é fundamental para garantir o pleno desenvolvimento e aprendizagem de todos os estudantes, independentemente de suas diferenças, habilidades ou dificuldades. Para promover uma cultura escolar inclusiva, é essencial que a escola esteja aberta e receptiva a todos os alunos, respeitando suas individualidades e proporcionando um ambiente acolhedor. Prestar apoio e formação continuada aos docentes também se torna imprescindível.

É essencial que os educadores recebam formação específica para lidar com a diversidade e adotem práticas pedagógicas que valorizem a inclusão, como a adaptação de atividades e materiais, estratégias de ensino diferenciadas e o trabalho em grupo.

Além disso, uma cultura escolar colaborativa é aquela em que todos os membros da comunidade escolar, incluindo estudantes, professores, pais e funcionários, são incentivados a trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns. A colaboração pode ser incentivada por meio da realização de projetos em grupo, da

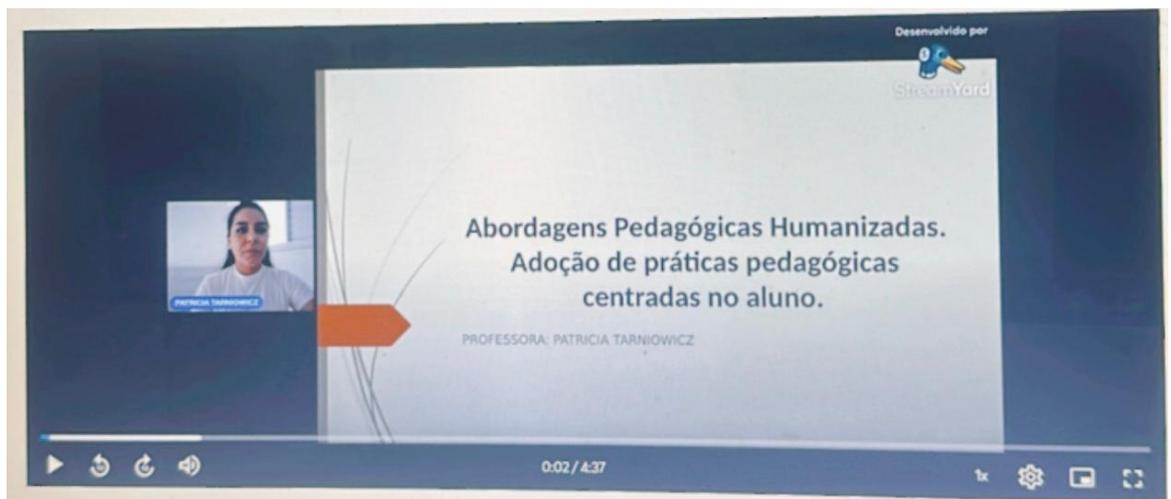
promoção do diálogo e da participação ativa de todos os envolvidos nas decisões escolares.

Para construir essa cultura escolar inclusiva, colaborativa e humanizada, é fundamental que toda a comunidade escolar esteja envolvida e comprometida. É necessário investir em formação continuada dos professores, promover a participação ativa dos estudantes e seus familiares, e criar espaços de diálogo e reflexão sobre as práticas educacionais.

Dessa forma, a escola se torna um ambiente acolhedor e propício para o aprendizado e desenvolvimento de todos os estudantes, ajudando a combater a exclusão e promovendo a igualdade de oportunidades.

Aula 6 – Abordagens pedagógicas humanizadas. Adoção de práticas pedagógicas centradas no aluno¹⁰

Figura 7 - Aula 6



Fonte: acervo da autora.

Nesta última aula utilizei como material de apoio o vídeo intitulado Aprendizagem Centrada no Estudante - *Student Centered Learning* (Drummond, 2018). O vídeo é composto por uma entrevista com a professora Terhi Skaniakos de Tampere, na Finlândia, apresentando o tema sobre a aprendizagem centrada no aluno, evidenciando o educando como sujeito central em sua vida acadêmica, sendo o professor mediador e facilitador do seu aprendizado.

¹⁰ Videoaula disponível em: <https://streamyard.com/bzvjs74sezvi>

Neste sentido torna-se necessário pensarmos sobre as abordagens pedagógicas humanizadas como métodos de ensino que têm como foco principal o aluno, valorizando sua individualidade, autonomia e desenvolvimento integral. Ao adotar práticas pedagógicas centradas no aluno, busca-se promover um ensino mais significativo, levando em consideração suas experiências, necessidades e interesses.

Uma das principais características das abordagens pedagógicas humanizadas é a valorização da relação professor-aluno, estabelecendo um vínculo afetivo e respeitoso, na qual o professor é um mediador, facilitador e incentivador do processo de aprendizagem.

Dentre as práticas pedagógicas centradas no aluno, destacam-se:

- a) Aprendizagem colaborativa: incentivar a participação ativa dos alunos, estabelecendo a interação entre eles, a cooperação e o compartilhamento de ideias e conhecimentos;
- b) Aprendizagem por projetos: propõe a realização de atividades práticas e contextualizadas, onde os educandos são protagonistas de seu próprio aprendizado, trabalhando de forma interdisciplinar e aplicando seus conhecimentos na resolução de problemas reais;
- c) Aprendizagem significativa: busca relacionar os novos conhecimentos com os saberes prévios dos alunos, tornando a aprendizagem mais relevante e útil para sua vida cotidiana.
- d) Aprendizagem baseada em problemas: propõe a solução de desafios ou problemas complexos, incentivando a reflexão crítica, a busca por informações e a tomada de decisões;
- e) Avaliação formativa: valoriza a avaliação contínua e formativa, permitindo ao aluno acompanhar seu próprio processo de aprendizagem, identificar suas dificuldades e fazer ajustes necessários.

Ao adotar essas abordagens, a escola proporciona aos alunos uma educação mais humanizada, que considera suas características individuais, estimula sua autonomia, criatividade e pensamento crítico, além de contribuir para uma formação integral, preparando-os para a vida pessoal e profissional.

A partir das pesquisas realizadas a autora buscou criar uma ferramenta mais resumida através de um *E-book* criado no aplicativo *Canva*, a fim de alcançar um maior número de pessoas envolvidas com o trabalho da gestão educacional em busca da modificação das práticas diárias exercidas no ambiente educacional.

Para o compartilhamento foi criada uma revista digital com o uso da ferramenta *Heyzine*¹¹, a fim de incorporar os dois materiais, facilitando assim sua utilização. Dessa forma o produto ficou integrado e de fácil acesso, proporcionando o estudo de práticas modificadoras para auxiliar o trabalho da Gestão escolar Democrática e Humanizada. O produto na sua versão digital pode ser acessado em: < <https://heyzine.com/flip-book/41c4597af0.html> >.

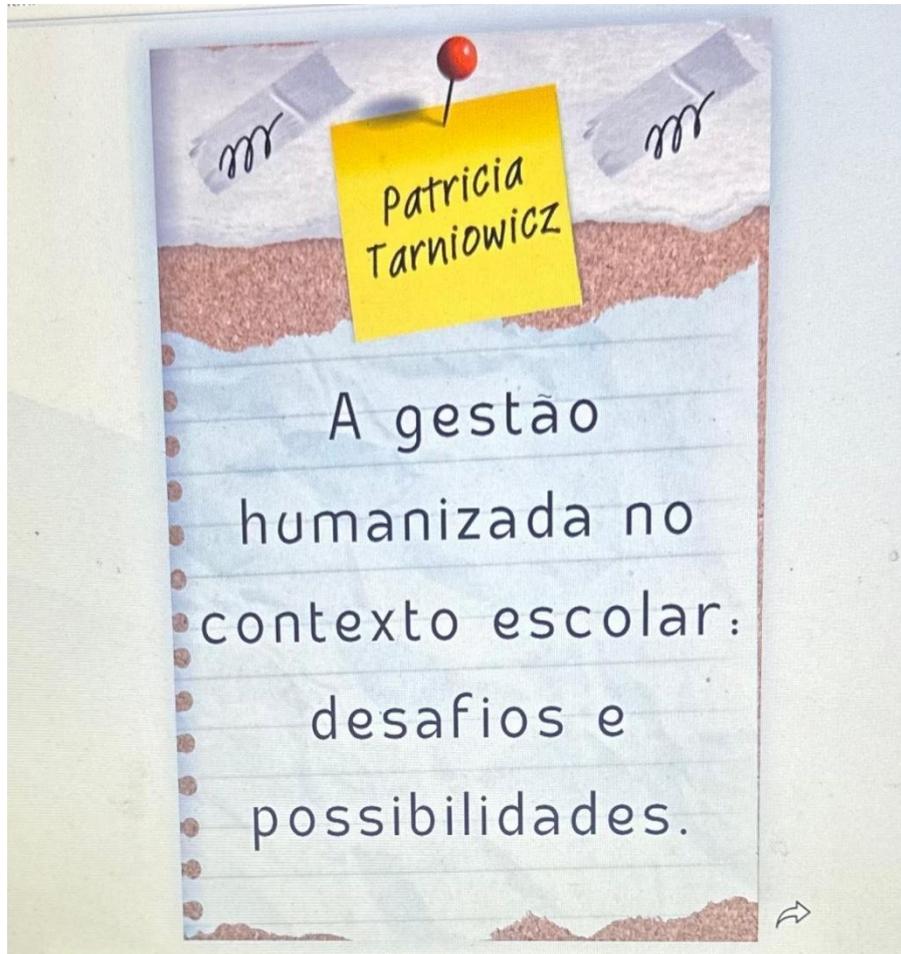
Figura 8 - QR code para acesso ao produto



Fonte: elaboração da autora.

¹¹ Disponível em: < <https://heyzine.com/> >.

Figura 9 - A gestão humanizada no contexto escolar: desafios e possibilidades



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 - Apresentação do tema a ser abordado



Fonte: elaborado pela autora.

Na primeira página a autora buscou incentivar a leitura do material, expressando que a gestão escolar humanizada é uma forma de trabalho capaz de modificar o meio. Através do aprendizado com os modelos tradicionais de ensino, essa ferramenta busca expor princípios fundamentais para a prática da gestão escolar humanizada, utilizando-se de princípios fundamentais como a colaboração, inclusão, empatia e respeito.

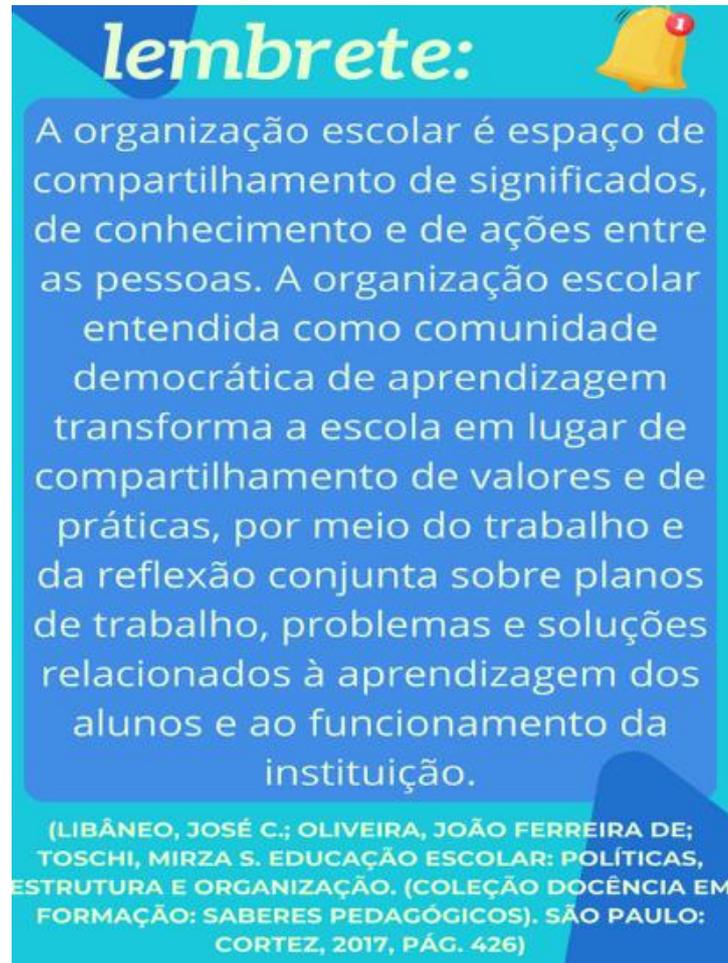
Figura 11 - Fundamentos da gestão escolar humanizada



Fonte: elaborado pela autora.

Na segunda página a autora buscou expor dicas práticas para a internalização do conceito da gestão escolar humanizada, deixando em evidência aspectos fundamentais na construção de uma escola democrática e inclusiva.

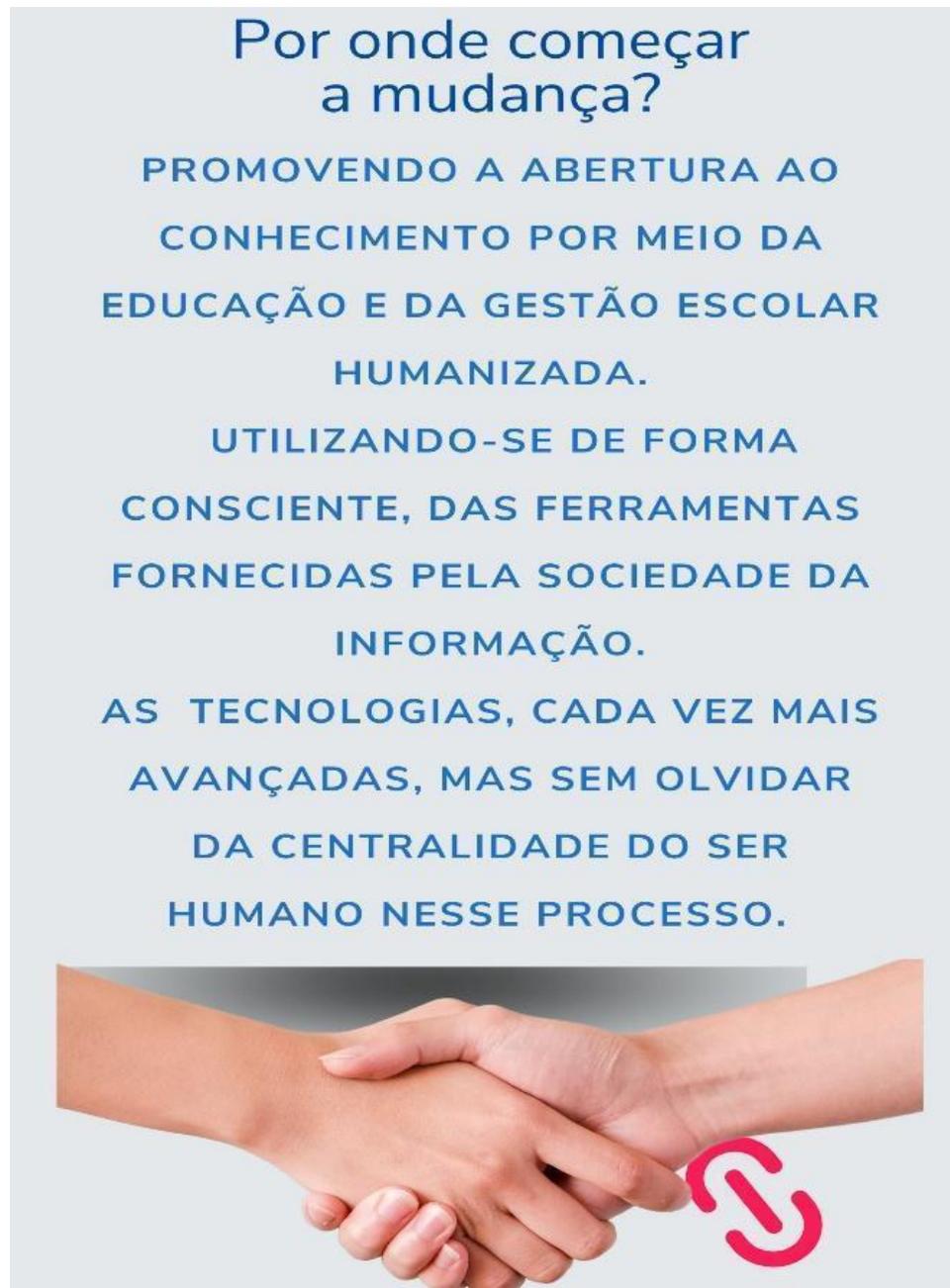
Figura 12 - A importância da escola na formação do ser humano



Fonte: elaborado pela autora.

Na terceira página a autora buscou trazer em seu trabalho a citação que caracteriza o trabalho da escola na formação do cidadão, expondo em seu contexto a importância do âmbito escolar na formação dos educandos. Através das práticas realizadas, é possível promover a confiança, o respeito e conseqüentemente a modificação da sociedade.

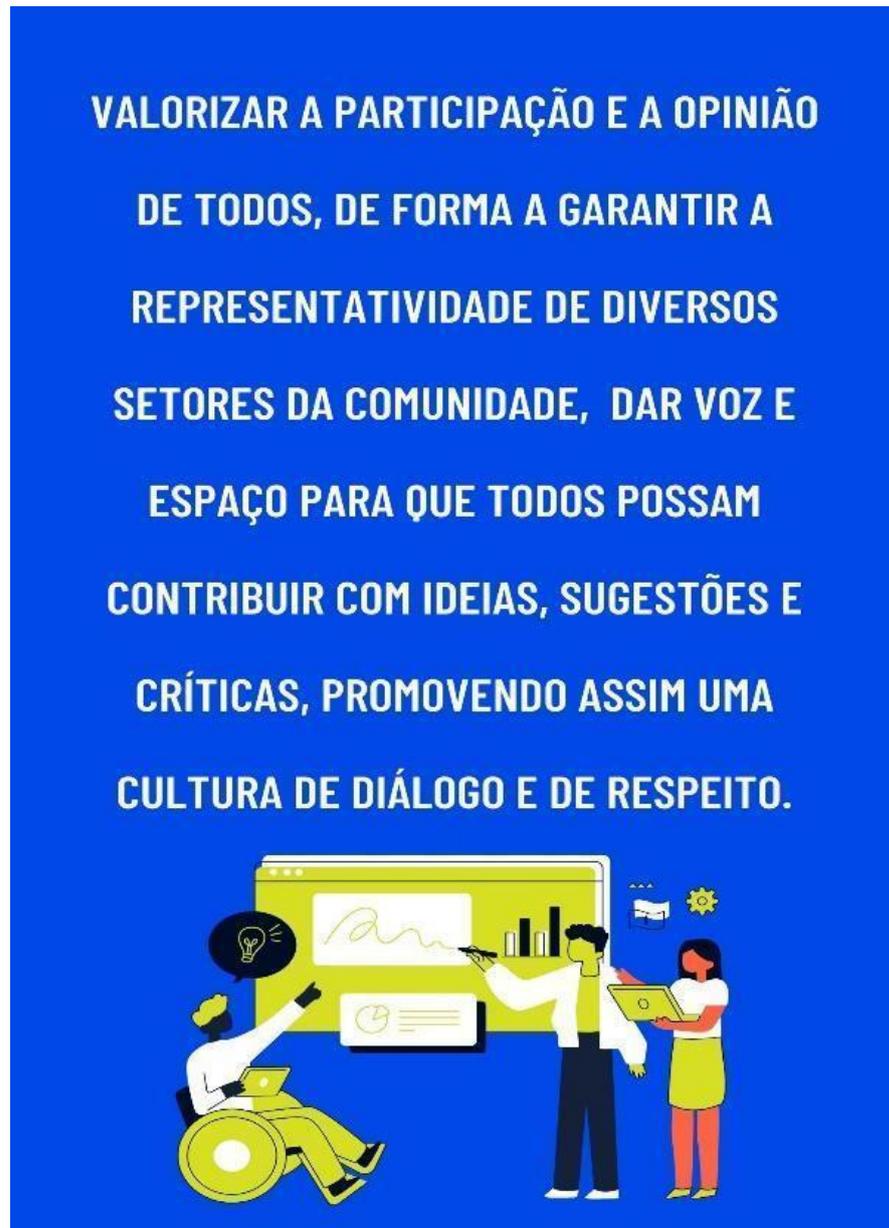
Figura 13 - Por onde começar a mudança?



Fonte: elaborado pela autora.

Nesta página a autora procurou evidenciar a importância do envolvimento de todos no processo de mudança, incorporados a práticas de utilização das ferramentas tecnológicas, cada vez mais capazes de organizar e poupar o trabalho burocrático escolar, a fim de concentrar-se mais na formação humana como agente modificador do meio.

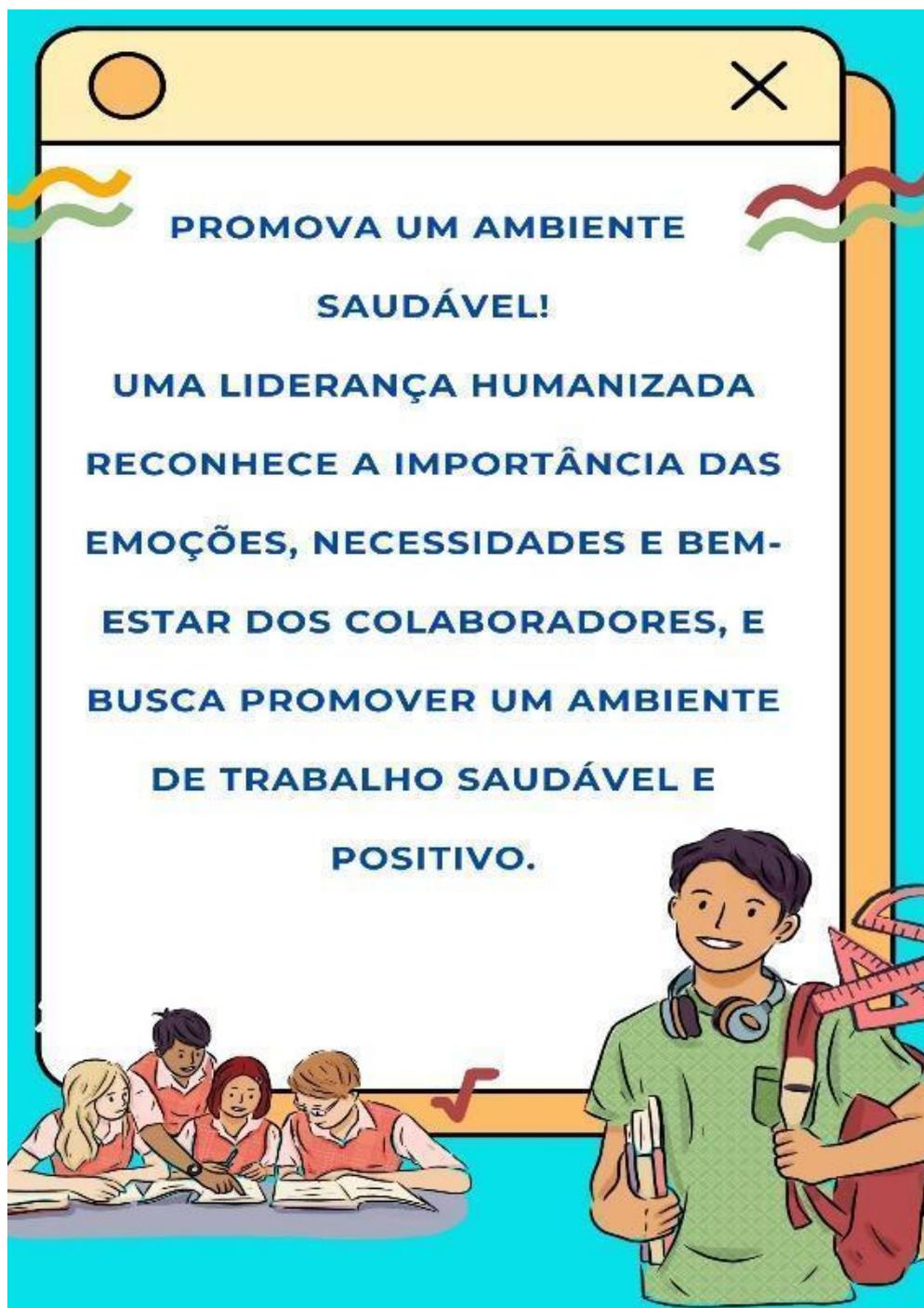
Figura 14 - Importância do envolvimento da comunidade escolar no processo de gestão humanizada



Fonte: elaborado pela autora.

Na quinta página a autora preocupou-se em destacar a importância da participação da família, educandos, corpo docente e outros membros que atuam no âmbito escolar, no processo de gestão escolar humanizada. Buscou-se evidenciar que a parceria e o trabalho em conjunto ajudam a construir um ambiente escolar facilitador do aprendizado, pautados em práticas pedagógicas voltadas para aprendizagem significativa, sempre valorizando a vivência do aluno.

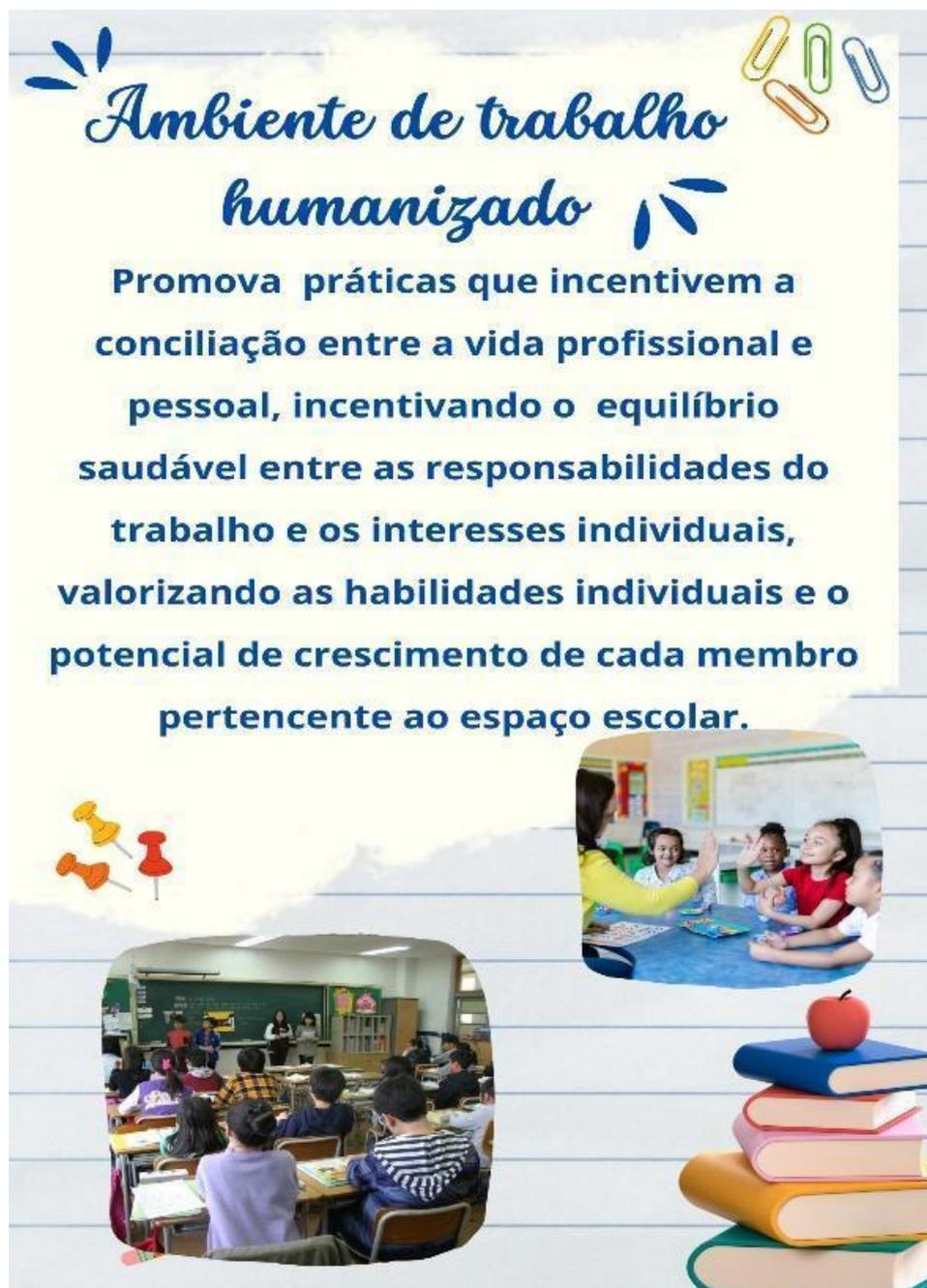
Figura 15 - A importância de propiciar um ambiente educacional saudável



Fonte: elaborado pela autora.

Nesta página a autora evidenciou a importância da promoção do bem-estar dos membros da comunidade escolar, pensando na saúde socioemocional, buscando explicitar que a gestão escolar humanizada está pautada na valorização e no cuidado com o outro, propiciando um ambiente acolhedor que valoriza a opinião e o sentimento do outro em primeiro lugar.

Figura 16 - A promoção do ambiente de trabalho humanizado

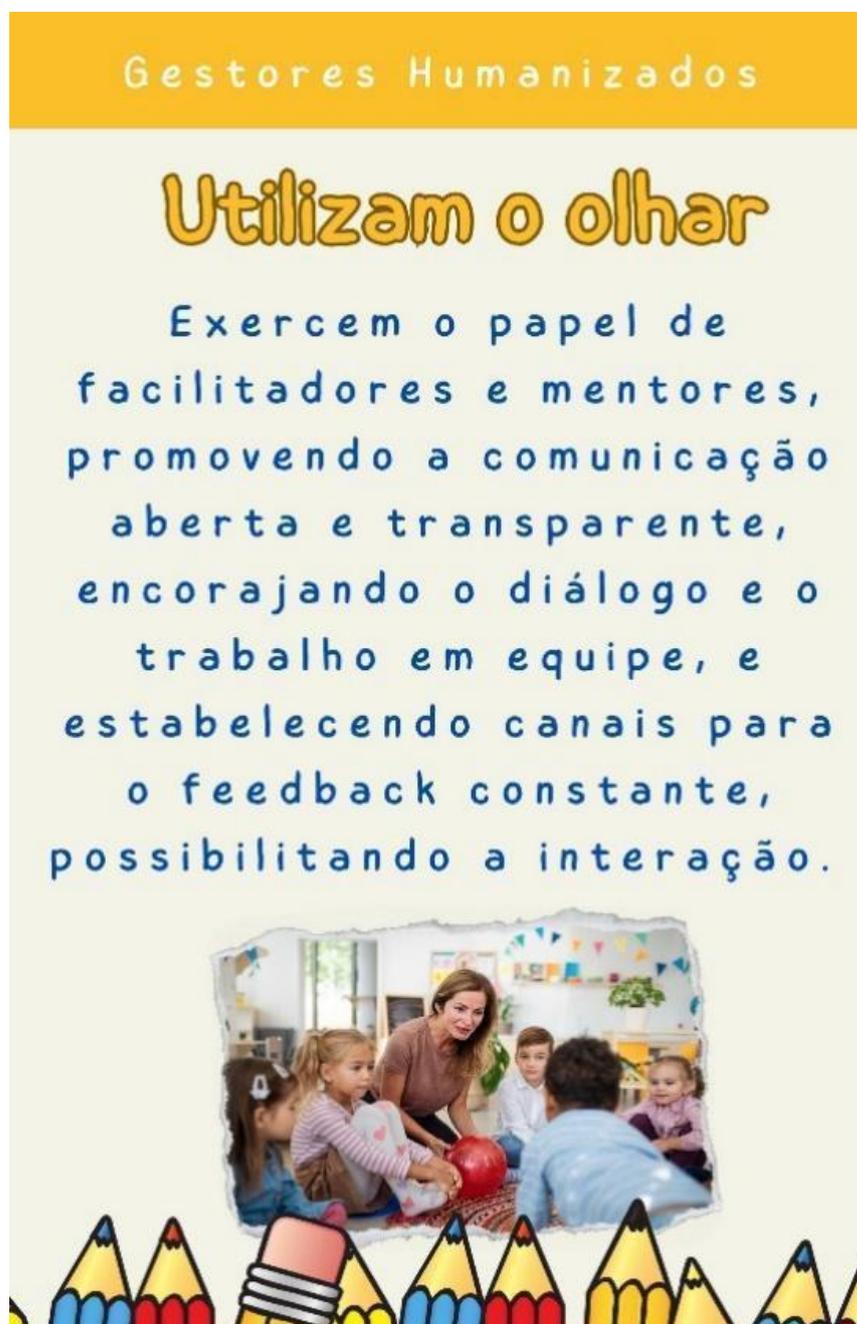


Fonte: elaborado pela autora.

Na sétima página promove a importância de um ambiente de trabalho acolhedor e humanizado, capaz de valorizar a todos de maneira significativa e principalmente incentivadora, agregando a educação socioemocional nas práticas

educacionais incorporadas no ambiente escolar e buscando oferecer a escuta ativa, capaz de observar as necessidades e conseqüentemente a valorização de todos.

Figura 17 - Um olhar além do mecanismo

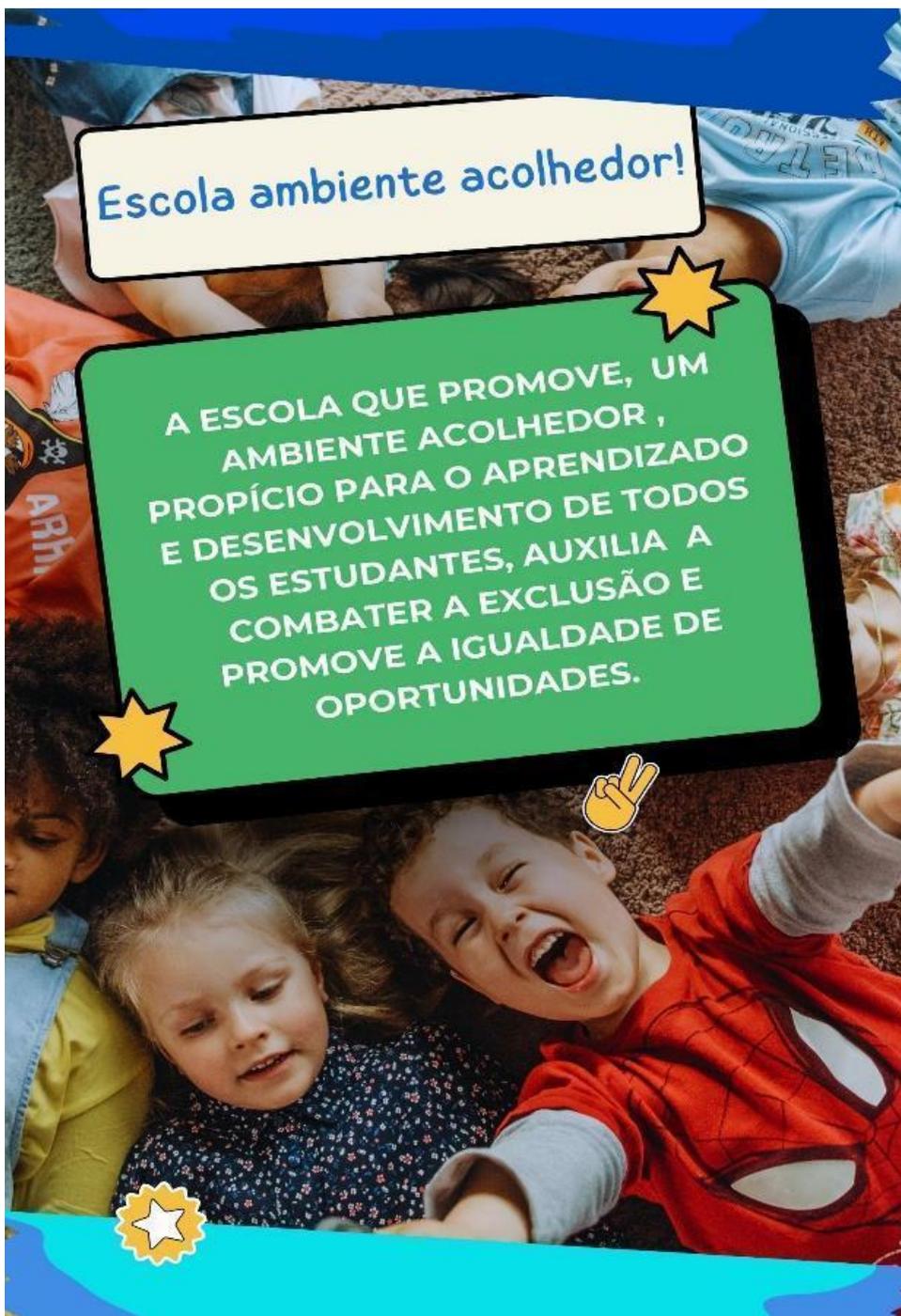


Fonte: elaborado pela autora.

Na oitava página a autora buscou expor a importância do olhar humanizado exercido pelo gestor educacional, evidenciando que práticas não favorecidas podem ser reformuladas, buscando sempre o incentivo à implementação de práticas realmente inclusivas, valorizando a todos envolvidos no processo de ensino e

aprendizagem e possibilitando a esperança do oferecimento de uma educação de qualidade.

Figura 18 - A escola transformadora



Fonte: elaborado pela autora.

Nesta página a autora preocupou-se em deixar evidente a importância de se promover um ambiente educacional acolhedor e inclusivo. Essas práticas podem ser

incorporadas pelo gestor escolar humanizado, de maneira a deixar nítido o real apoio aos alunos com necessidades especiais, englobando todos da escola em um só processo de inclusão a diversidade e pluralidade no ambiente escolar.

Figura 19 - Todos juntos em busca de uma escola melhor



Fonte: elaborado pela autora.

Nesta página a autora utilizou a citação de Bartnik (2012 p. 49) para finalizar sua apresentação, expondo a preocupação com a formação das novas gerações, evidenciando que o processo necessita ser capaz de englobar aspectos modificadores na formação de uma sociedade justa e humana.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa “Tecnologias digitais e inovação na educação: por uma gestão escolar democrática e humanizada” evidenciou a importância do humanismo e das tecnologias digitais, fundamentais no mundo contemporâneo. Essas práticas são essenciais para promoção de um espaço escolar pautado em práticas educacionais inovadoras, democráticas e humanizadas. A investigação realizada indica que a incorporação das TICs não são ferramentas por si só capazes de modificações potenciais no ambiente escolar e na gestão escolar, elas necessitam ser implementadas de maneira responsável e crítica.

A partir da modificação da sociedade e do avanço da tecnologia, a escola não pode abdicar da utilização desses meios facilitadores para o avanço em seu trabalho e do desenvolvimento da aprendizagem em si. A nova geração dos “nativos digitais” necessita de um ambiente escolar que seja um modificador em sua essência, dialogando com a realidade dos estudantes. Ao realizar essa prática de integração, a escola proporciona um enriquecimento no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Dessa forma o ingresso dessas ferramentas tecnológicas necessita ser realizado de maneira consciente, evitando modismos que possam interferir na qualidade do ensino.

Além disso, a pesquisa expõe a importância do humanismo nas relações existentes no ambiente escolar. A gestão democrática e humanizada necessita estar incorporada de maneira adequada a fim de não utilizar as ferramentas tecnológicas de maneira simplificada, buscando incorporá-las para promover uma cultura de respeito, colaboração, participação e inclusão de todos os membros pertencentes ao espaço escolar. Essa prática incorpora a formação contínua dos profissionais ligados à educação, promovendo a capacitação significativa que vai além de habilidades técnicas, exaltando as competências emocionais e sociais, fortalecendo o vínculo e favorecendo a modificação do ambiente educacional na construção saudável para que as relações se tornem mais produtivas.

Neste sentido, uma gestão escolar democrática e humanizada busca envolver todos os membros que convivem dentro do espaço educacional: comunidade, alunos, professores, pais, conselho escolar, conselho estudantil, entre outros. A incorporação das tecnologias digitais dessa forma acaba por facilitar o trabalho diário realizado dentro das unidades de ensino, facilitando a resolução das demandas burocráticas e

abrindo espaço para o diálogo e a colaboração. Um gestor com olhar humanizado busca diariamente pela inserção de práticas que promovam o afeto, a troca de experiências, utiliza a escuta como ferramenta essencial na melhoria do espaço educacional, utiliza as ferramentas tecnológicas para a promoção da aprendizagem e viabiliza a formação do ser humano crítico, participativo, transparente e estabelece uma gestão pautada no humanismo.

Ao pensarmos em humanização na educação é possível citar que esta reconhece as individualidades de cada membro inserido no meio educacional, buscando promover um ambiente acolhedor e inclusivo. Dessa forma a tecnologia torna-se um aliado ao propor recursos que deem conta de atender a diversidade de estilos de aprendizagens e necessidades de cada educando. Dessa forma as práticas de formação dos educadores necessitam ser contínuas, demonstrando práticas pedagógicas realmente inovadoras e humanizadas. É fundamental que os professores estejam bem preparados a fim de utilizar o olhar que valorize cada um na sua singularidade, estimulando a empatia e a colaboração.

Dentro desta perspectiva a gestão democrática e humanizada é uma forma que incentiva a participação da comunidade escolar respeitando suas singularidades no âmago dos ambientes escolares. Essa conduta proporciona a criação de um ambiente inclusivo, participativo e colaborativo, colaborando para que todos sintam-se valorizados e ouvidos.

Esse tipo de gestão incorpora a participação ativa de todos os membros incorporados ao espaço escolar, incentiva que todos possam expressar suas ideias e acatam a decisão de todos de maneira transparente, propondo ações conjuntas a fim de melhorar o ensino e aprendizagem dos educandos. Dessa forma, a diversidade cultural é respeitada proporcionando o comprometimento e a confiança de maneira clara e objetiva a ações tomadas dentro da instituição de ensino, favorecendo o respeito às diferentes culturas e necessidades de cada um, valorizando a integração e o desenvolvimento pessoal e profissional, oportunizando o crescimento contínuo e oferecendo uma educação significativa.

Além disso é possível ressaltar a importância da empatia e da escuta ativa no ambiente escolar, motivando os gestores a terem um olhar atento às sugestões e preocupações, a fim de facilitar a resolução de conflitos, buscando preservar um ambiente harmonioso de ensino.

Esse modelo de gestão mostra-se muito significativo, pois proporciona um clima positivo, possibilitando um clima organizacional onde as pessoas respeitem as relações humanas, valorizando as opiniões, tendo como resultado um maior engajamento por parte de todos inseridos no meio educacional. Por se sentirem parte do processo decisório acaba por favorecer a inovação, a criatividade e a inclusão. Favorecendo a diversidade de opiniões, a resolução das demandas e problemas se torna mais enriquecedora.

Além disso, a organização de uma gestão escolar democrática e humanizada está pautada na ética e no comprometimento, buscando implementar um ambiente harmonioso que concilie a diversidade de opiniões e respeite o compromisso com um modelo significativo de educação. Tal gestão prioriza a afetividade, o respeito, a escuta atenta e o humanismo, visto que esses são os pilares para uma educação de qualidade, a qual valoriza cada um de acordo com sua singularidade. Também busca proporcionar um ensino que vem de encontro à realidade dos educandos e que os ensinem para vida de maneira significativa.

Em resumo, a gestão democrática e humanizada considera a transparência, a participação e o respeito, buscando proporcionar um ambiente inclusivo e colaborativo, valorizando o ser humano em sua essência, modificando o clima interno da instituição de ensino e potencializando a inovação e o desempenho em busca de um futuro mais equitativo e justo.

Os resultados alcançados ao decorrer dessa pesquisa evidenciaram a reflexão crítica acerca da gestão escolar e práticas educacionais, além da busca por métodos inovadores com a utilização de tecnologias digitais. Esses demonstraram ser ideais primordiais para a modificação do sistema educacional brasileiro. É através dessa investigação contínua que se espera que a educação não seja uma mera transmissão do conhecimento, mas que se torne capaz de formar cidadãos críticos, conscientes e propostos a atuar ativamente na transformação da sociedade.

Finalmente, presume-se que o produto educacional desenvolvido “Gestão humanizada no contexto escolar: uma proposta de formação continuada” seja um recurso valioso para profissionais da área educacional, em particular para gestores escolares, proporcionando diretrizes práticas e teóricas que possam enaltecer a gestão escolar mais integrada às necessidades contemporâneas com viés voltado para a inclusão e para o humanismo. Assim, a pesquisa não apenas contribui para o campo acadêmico, mas também para a formação de um ambiente escolar que

respeita a diversidade e promove a inclusão, preparando os gestores e consequentemente os educandos para os desafios do mundo atual.

REFERÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO

ARROYO, Miguel González. Que humana docência de educados em vivências desumanizantes? In: MELEK, Marcelo; FORTUNATO, Sarita (Org.). **A educação no Brasil e no mundo**. Curitiba: Editora CRV, 2022. p. 175-187.

DE MARIO, Marcus. **Gestão escolar humanizada e trabalho em equipe**. Youtube. 27 jun. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-fJJm8J4A4o>. Acesso em: 23 maio 2024.

DRUMMOND, Leonardo. **Aprendizagem Centrada no Estudante - Student Centered Learning**. Youtube. 10 jul. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8vcgeaQKZIM>. Acesso em: 23 maio 2024.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada". **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1227–1249, set. 2004. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400008>

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

INCLUTOPIA. **O papel das Equipes Escolares na Escola Inclusiva!** Youtube. 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qS9Jh0ePZhc>. Acesso em: 23 maio 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **A educação escolar no contexto das transformações da sociedade contemporânea**. São Paulo: Cortez, 2010.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Isabella Fernanda Souza. **Discursos de gestoras dos anos iniciais do ensino fundamental sobre a gestão democrática no cotidiano escolar**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2022. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/30547>. Acesso em: 15 maio 2024.

ALVES, Jacques Mendonça; STACHESKI, Gean Carlos. **A gestão escolar a partir da promulgação da Lei 9.394 de 1996: conceitos e reflexões**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Física) – Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2022. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/1126>. Acesso em: 25 fev. 2024.

AMORIM, António. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. **Revista Lusófona de Educação**, 35, 67-82.

DOI: <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle35.04>. Acesso em: 15 maio 2024.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**. Curitiba: Ibpex, 2012.

BOTH, Ivo José. Somente uma avaliação bem-sucedida é caminho para uma boa educação. **REVISTA INTERSABERES**, [S. l.], v. 8, n. 16 Es, p. 50–79, 2015. DOI: <https://doi.org/10.22169/revint.v8i16%20Es.833>. Acesso em: 31 ago. 2024.

BRASIL. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Conheça a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Disponível em: <https://bdtb.ibict.br/vufind/about/home>. Acesso em: 15 maio 2024.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 31 ago. 2024.

BRESSAN, Édio Luís. **Gestão democrática na escola pública municipal**. 2021. Dissertação (Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/4698>. Acesso em 15 maio 2024.

BRITO, Viviane. **Gestão do Web currículo**: estudo qualitativo sobre as práticas gestoras, no contexto de implantação. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/32554>. Acesso em: 15 maio 2024.

BURNAGUI, Hector Paulo. **Gestão democrática, formação humana e emancipação política**: uma escola pública municipal de Araucária. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação: Teoria e Prática de Ensino, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/83169>. Acesso em: 15 maio 2024.

CALDAS, Djalma de Souza. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica**: indicativos para a formação do gestor escolar. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/476>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CARVALHO, Esther de Almeida Pimentel Mendes. **Implantação de inovações curriculares no interior da escola**: a perspectiva da gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/22612>. Acesso em: 15 maio 2024.

CARVALHO, Gilmara Jackeline Rezende. **Desafios da escola para a gestão democrática participativa**: responsabilidades e contribuições do coletivo na produção do ambiente. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) –

Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/35157>. Acesso em: 15 maio 2024.

CRESTANI, Alfredo Pasqual Irmão; ZAMBON, Everton; ALMEIDA, Leila Raquel de; CORREA, Luciana Winck; ANONY, Maurício Vargas. **A gestão educacional e seus processos**: gerir com liderança e práticas humanizantes. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019 (Recurso digital).

CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda Castro da. **Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar do ensino fundamental I**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2020. Disponível em: <http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/15557>. Acesso em: 15 maio 2024.

CUNHA, Jaqueline Sabrini Carvalho. **Suricato - educação colaborativa**: uma proposta de rede colaborativa para apoio à educação básica. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Educacionais em Rede da Universidade Federal de Santa Maria UFSM, Santa Maria, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/29676>. Acesso em: 15 maio 2024.

FERREIRA, Joelson Miranda; SIMÕES, Reginaldo dos Santos; MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes; TEIXEIRA, Débora Rith Costa; FREITAS, Francisco Cláudio Costa de; LIMA, José Willen Brasil; PINHEIRO, Moisaníel Oliveira; NASCIMENTO, Clebia Medeiros do. Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e3928, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N4-048. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3928>. Acesso em 15 maio 2024.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Coord.). **Políticas públicas e gestão da educação**: polêmicas, fundamentos e análises. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 257–272, ago. 2002.

GABOS, Aline de Souza. **A experiência da gestão no retorno à sala de aula e as implicações ao trabalho docente em suas diferentes dimensões**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, Faculdade de Educação. Campinas, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Acervo/Detalhe/1158125>. Acesso em: 15 maio 2024.

GALLO, Edmundo. **Gestão pública e inovação: tecnologias de gestão e a reinvenção do cotidiano organizacional**. 2009. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/2603>. Acesso em 18 abr. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Lisiane Kruppa. **Limites e possibilidades da gestão escolar democrática em escolas públicas municipais de Ponta Grossa/PR**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2023. Disponível em: <http://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/3884>. Acesso em: 15 maio 2024.

IEZZI, Denise Viola Dalpino. **Um olhar sobre as contribuições dos meios tecnológicos dentro do processo de gestão democrática e participativa na educação**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15148>. Acesso em: 15 maio 2024.

LIMA, Márcia Regina Canhoto. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Liber Livro, 2007.

LOPES, Luís Fernando (Org.). **Relações entre educação, tecnologia, humanismo e ética**. São Paulo: Dialética, 2023.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. São Paulo: Vozes, 2013. [Recurso Eletrônico]

MESENBURG, Fernanda Arndt. **A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/5648>. Acesso em: 15 maio 2024.

MONTANDON, Juliana D Andre. **Da teoria à prática: os desafios do gestor da educação infantil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Triângulo Mineiro UFTM, Uberaba, 2023. Disponível em: <http://bdtd.uftm.edu.br/handle/123456789/1489>. Acesso em: 15 maio 2024.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarciso; BEHRENS, Maria Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2000.

NKUANSAMBU, Afonso. **Gestão escolar: entre a escola que temos e a escola que queremos**. Jundiaí: Paco Editorial, 2021. [Recurso Eletrônico]

NONATO NETO, Raimundo. **Como descentralizar a gestão escolar nas escolas públicas**. Jundiaí: Paco Editorial, 2020. [Recurso Eletrônico]

PANSONATO, Roberto Candido. **Contribuições do Design Thinking para gestão escolar da educação básica de gestores escolares e designers**. 2022. Dissertação. (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2022. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/1415>. Acesso em 15 maio 2024.

PERES, Camila Cupes Biazetto. **Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico**. 2019. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional, UNISINOS, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8982?locale-attribute=en>. Acesso em: 15 maio 2024.

PESSOA, Karine Symonir de Brito. **Vulnerabilidade multidimensionais preditoras do (in)sucesso escolar em um sistema de ensino**. 2021. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/49158>. Acesso em: 15 maio 2024.

SANTOS, Alcielle dos. **O movimento identitário de gestoras de escolas inovadoras da cidade de São Paulo**: investigação e ensinamentos para a sua formação. 2021. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/23664>. Acesso em: 15 maio 2024.

SANTOS, Patricia Saar. **Ética na gestão escolar para a construção de uma escola cidadã**. 2019. Dissertação (Mestrado em Teologia). Programa de Pós-graduação em Teologia, Faculdades EST, São Leopoldo, 2019. Disponível em: <http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/handle/BR-SIFE/1003>. Acesso em: 15 maio 2024.

SANTOS, Rodrigo Mioto dos; GARCIA, Marcos Leite; BASTOS JÚNIOR, Luiz Magno Pinto. A gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases da Educação após a Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. **Revista de Direito Sociais e Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 30–47, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadsp/article/view/10131>. Acesso em: 15 maio 2024.

SCHANE, Rita; ROSA, Sandra Regina Bernardes de Oliveira; FILIPAK, Sirley Terezinha. A Base Nacional Comum Curricular dialoga (ou não) com o princípio da gestão democrática do ensino?. **Série-Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, [S. l.], v. 27, n. 59, p. 219–240, 2022. DOI: 10.20435/serie-estudos.v27i59.1568. Disponível em: <https://serie-estudos.ucdb.br/serie-estudos/article/view/1568>. Acesso em: 14 ago. 2024.

SILVA, Edimicio Flaudisio. **Gestão democrática na perspectiva de Paulo Freire: narrativas autobiográficas**. 2022. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/25907>. Acesso em: 15 maio 2024.

SILVA, Eliane Soares da. **“Diretor, libera a chave do laboratório de informática!” O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, UNISINOS, Porto Alegre, 2019. Disponível

em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9018>. Acesso em: 15 maio 2024.

SILVA, Maria José Santos da. **Gestão escolar e desigualdade social na escola pública**. 2021. Tese. (Doutorado em Educação) Programa de Pós-graduação em Educação, UNISINOS, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9822>. Acesso em: 15 maio 2024.

SILVA, Rita de Cássia Rosa da. **Gestão democrática participativa: uma análise sobre os saberes dos diretores escolares**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/16359>. Acesso em: 15 maio 2024.

SOARES, Marinês Mendes. **A formação do gestor escolar: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular de cursos de pedagogia**. 2020. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2423>. Acesso em: 15 maio 2024.

SOUZA, Maria Isabel Vieira de. **Gestão escolar e o perfil do diretor de escola na Rede Municipal de Ensino de São Paulo: uma contribuição aos estudos sobre teoria da gestão escolar**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/26060>. Acesso em: 15 maio 2024.

SOUZA, Reinaldo da Silva. **A pesquisa sobre gestão democrática na escola básica no período de (2018-2021): estudo de teses e dissertações publicadas na BDTD**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Unidade Universitária de Inhumas, Universidade Estadual de Goiás, Inhumas, 2023. Disponível em: <https://www.btdtd.ueg.br/handle/tede/1184>. Acesso em: 15 maio 2024.

SOUZA, Suzy Vieira Março de. **Gestão escolar: concepções e práticas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

VIEIRA, Sofia Lerche; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **Política educacional no Brasil: introdução histórica**. Brasília: Liber Livro, 2007.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de Revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014. DOI: <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08>. Acesso em: 10 nov. 2023.