

# REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

## GESTÃO ESCOLAR: ENTRELAÇANDO SABERES, INCLUSÃO E DEMOCRACIA

## SCHOOL MANAGEMENT: INTERWEAVING KNOWLEDGE, INCLUSION AND DEMOCRACY

Joao do Socorro Silva Rocha<sup>1</sup>  
Clemilda Gonzaga dos Santos<sup>2</sup>  
Ericson Robson de Sousa Santos<sup>3</sup>  
Arnaldo Eugênio Neto da Silva<sup>4</sup>

Revista O Universo Observável  
DOI: 10.5281/zenodo.15676677  
[ISSN: 2966-0599](https://doi.org/10.5281/zenodo.15676677)

<sup>1</sup>Doutorando em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção - Faculdade de Ciências da Educação e Comunicação (UAAPY). Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Americana - UAPY (UCP - RJ). Especialização em Direito Educacional pela Faculdade Iguazu (FI/PR). Especialização Administração e Segurança Pública - Faculdade Católica Paulista (FCP/SP). Licenciado em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Professor da Educação Básica SEMED-MA & Professor Formador do PARFOR/UFPI.

E-mail: [jrochapmma@gmail.com](mailto:jrochapmma@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0648-4264>

<sup>2</sup>Doutorando em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção - Faculdade de Ciências da Educação e Comunicação (UAAPY) e Mestre em Administração (UFBA).

Graduado em Bacharelado em Administração. Professora Assistente do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz –UESC/BA.

E-mail: [clemildags@gmail.com](mailto:clemildags@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7363-3587>

<sup>3</sup>Doutorando em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção - Faculdade de Ciências da Educação e Comunicação (UAAPY) e Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba UFPB. Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Faculdade Nossa Senhora de Lourdes. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba UFPB.

Atuou como Professor no curso de Especialização em Fundamentos da Educação. Integrou os Grupos de Estudos e Pesquisas: Educação, Políticas Públicas e Mundo do Trabalho da Universidade Federal da Paraíba (UFPB/CNPq) e Trabalho, Desenvolvimento e Políticas Públicas (UFCG/CNPq). Áreas de interesse: Teoria Geral da Administração, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Metodologia da Pesquisa Científica, Fundamentos da Educação, Políticas Públicas em Educação e Emprego, Educação a Distância.

E-mail: [ericson.sousa@ifpb.edu.br](mailto:ericson.sousa@ifpb.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5434-9052>

<sup>4</sup>Doutor em Ciências Sociais/Antropologia - Pontifícia Univ. Católica de São Paulo (PUC-SP).

Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Especialista em Segurança Pública - Faculdade Metropolitana de São Paulo (FAMEESP).

Graduação Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Professor & Consultor do Comitê Estadual de Educação em Direitos Humanos (CEEDH-PI).

E-mail: [arnaldo.neto2016@bol.com.br](mailto:arnaldo.neto2016@bol.com.br)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5993180254529116>



# GESTÃO ESCOLAR: ENTRELAÇANDO SABERES, INCLUSÃO E DEMOCRACIA

João do Socorro Silva Rocha, Clemilda Gonzaga dos Santos,  
Ericson Robson de Sousa Santos e Arnaldo Eugênio Neto da Silva



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN  
International Standard Serial Number  
2966-0599

[www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)

Editora e Revista  
O Universo Observável  
CNPJ: 57.199.688/0001-06  
Naviraí – Mato Grosso do Sul  
Rua: Botocudos, 365 – Centro  
CEP: 79950-000

## RESUMO

O presente estudo tem como foco temático a gestão escolar no contexto dos diversos saberes, inclusão e democracia na comunidade escolar. Partindo da perspectiva de que a concepção da função social da escola surgiu de um processo cultural, vivenciado em determinados períodos históricos de acordo com o pensamento da sociedade de cada época. O objetivo geral deste artigo consiste em investigar os conceitos e fundamentos da gestão escolar do Brasil e seus saberes sobre a democracia e inclusão. Este foi fragmentado em três objetivos específicos a saber: (i) Apresentar conceitos de gestão escolar, frisando a gestão democrática frente a diversidade no contexto escolar. (ii) Identificar os fundamentos da gestão escolar no Brasil e os princípios da Gestão Educacional. (iii) Apontar os aspectos e perspectiva da legislação sobre a gestão escolar no Brasil. A metodologia de natureza qualitativa e bibliográfica baseada em produções acadêmicas publicadas em periódicos, livros e na legislação. A pesquisa revelou que a gestão democrática é um princípio constitucional que visa garantir a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar e da sociedade na definição das políticas educacionais. Pois a participação é um elemento fundamental da gestão democrática, envolvendo a elaboração do projeto pedagógico da escola e a composição de conselhos escolares.

**Palavras-Chaves:** Saberes; Gestão escolar; Gestão Democrática; Inclusão.

## ABSTRACT

*This study focuses on school management in the context of diverse knowledge, inclusion and democracy in the school community. From the perspective that the conception of the social function of the school arose from a cultural process, experienced in certain historical periods according to the thinking of society at the time. The general aim of this article is to investigate the concepts and foundations of school management in Brazil and their knowledge of democracy and inclusion. This was broken down into three specific objectives: (i) To present concepts of school management, emphasizing democratic management in the face of diversity in the school context. (ii) To identify the foundations of school management in Brazil and the principles of Educational Management. (iii) To point out the aspects and perspective of legislation on school management in Brazil. The methodology was qualitative and bibliographical in nature, based on academic productions published in journals, books and legislation. The research revealed that democratic management is a constitutional principle that aims to guarantee the effective participation of all segments of the school community and society in defining educational policies. Participation is a fundamental element of democratic management, involving the drafting of the school's pedagogical project and the composition of school councils.*

**Keywords:** Knowledge; School management; Democratic management; Inclusion.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco temático na gestão escolar no contexto dos diversos saberes, inclusão e democracia na comunidade escolar. Partindo da perspectiva de que a concepção da função social da escola surgiu de um processo cultural, vivenciado em determinados períodos históricos de acordo com o pensamento da sociedade de cada época.

Desse modo, a escola, como responsável pelos processos de ensino e de aprendizagem, necessita propiciar, a todos que a ela tiverem acesso, os instrumentos necessários à aquisição do saber sistematizado. Portanto, por meio da apropriação desse saber, da ciência, justifica sua existência na sociedade atual (Saviani, 2005).

Neste contexto, segundo Freire (1996) os saberes de uma escola se constituem em função social com a finalidade explícita de aprimorar os saberes e potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos estudantes. Pois, o desenvolvimento ocorre por meio da aprendizagem de conteúdo, conhecimentos, aprimorando as habilidades, atitudes e valores, de maneira contextualizada e participativa.

Ademais, os diversos saberes favoráveis ao desenvolvimento do indivíduo, termo entendido, como uma condição humana, pois em uma sociedade

democrática, a função social da escola está atrelada ao compromisso com uma “formação cidadã”, visando o fortalecimento dos valores de solidariedade e comprometimento com a transformação da sociedade (Medeiros, 2021).

A relevância da gestão escolar e os saberes da democracia e inclusão no contexto escolar é formar cidadãos conscientes, que entendem o funcionamento da sociedade em que vivem e buscam formas para melhorá-la. Pois, a escola é um ambiente que deve ir além da formação intelectual, afinal, as relações sociais e o mercado de trabalho pedem cidadãos com diversos tipos de atributos (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2005, p. 117).

Dessa forma, é necessário investigar da gestão escolar e os saberes que entrelaça a democracia e a inclusão por meio do envolvimento dos diferentes atores da comunidade escolar, impacta os processos pedagógicos e quais são suas contribuições efetivas para o processo educacional da instituição (Rocha et al., 2005).

Ademais, o objetivo geral deste artigo consiste em investigar os conceitos e fundamentos da gestão escolar do Brasil e seus saberes sobre a democracia e inclusão. Este foi fragmentado em três objetivos específicos a saber: (i) Apresentar conceitos de Gestão escolar, frisando a gestão

democrática frente a diversidade no contexto escolar. (ii) Identificar os fundamentos da gestão escolar no Brasil e os princípios da Gestão Educacional. (iii) Apontar os aspectos e perspectiva da legislação sobre a gestão escolar no Brasil.

Para tanto, o trabalho será estruturado em quatro partes a saber: a primeira parte denominada de marco teórico, intitulado de Conceitos e fundamentos da gestão escolar no Brasil e saberes da gestão democrática frente a diversidade no contexto escolar, qual foi dividido em quatro seções, na primeira seção procuramos apresentar alguns conceitos de Gestão educacional, frisando a educação e gestão democrática, depois discorrendo sobre a gestão frente a diversidade no contexto escolar.

A segunda seção, trata sobre os fundamentos da Gestão Educacional no Brasil e os princípios da Gestão Educacional. Já na terceira e última seção, realizou-se uma abordagem esclarecedora sobre os aspectos e perspectiva da legislação sobre a Gestão escolar Brasil.

A segunda parte denominado de fundamentação do aporte teórico utilizaremos alguns autores e pesquisadores que se debruçaram sobre a temática, entre os quais destacamos Freire (2001; 1997; 1996) Saviani (2005; 2005; 2003), Lück (2007; 2002; 2000), Libanêo (2007; 2002; 2000), Paro (1997), Sander (2007) e Rocha e Martinez (2025). Já a terceira parte externamos os resultados da pesquisa bibliográfica e a quarta seção e apresentação as considerações finais.

## **1. MARCO TEÓRICO: Conceitos e fundamentos da gestão escolar no Brasil e saberes da gestão democrática frente a diversidade no contexto escolar**

Considerando que vivemos em uma sociedade plural, com pessoas de diferentes etnias, culturas e habilidades cognitivas. E por cada pessoa ser única eleva-se ainda mais a importância da Gestão escolar em cultivar o respeito às diferenças existentes naturalmente na comunidade escolar.

Por essa razão procuramos apresentar alguns conceitos de Gestão educacional, frisando a educação e gestão democrática, depois discorrendo sobre a gestão frente a diversidade no contexto escolar na seção que se segue.

### **2.1 Conceitos e Fundamentos da Gestão Educacional**

No Brasil, nos escritos da década de 1930, a “gestão educacional” recebia outra denominação, isto é, era chamada de “administração escolar”. Anteriormente, até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (Sander, 2007, p. 21).

No início do século XX, a expansão da oferta educativa e consequente aumento das atividades nos processos administrativos da educação suscitaram uma organização de administração modernizada. Desta forma, a administração educacional passou a se basear na organização das companhias, empresas e associações industriais ou comerciais (Leão, 1945).

Atualmente, a gestão educacional compreende uma organização dos sistemas de ensino nos contextos federais, estaduais e municipais. Cujos estudos sobre a gestão educacional envolvem conceitos e as formas de articulação entre as diversas instâncias que deliberam as normativas para os setores educacionais (Adriano, 2017). Isto implica em estabelecer bases para uma melhor coordenação e organização das rotinas educacionais e administrativas.

Todavia, segundo Arroyo (1979), a administração é exercício do poder a fim de reproduzir determinadas relações sociais que são funcionais à manutenção da sociedade civil, sob o prisma do desenvolvimento econômico capitalista. Como as desigualdades são inerentes à lógica deste sistema produtivo, a administração escolar, ao reproduzir as relações capitalistas, contribui na manutenção de tais desigualdades. Os princípios da administração geral, pensados sob uma racionalidade capitalista, ao serem adotados nos espaços escolares acabam por compactuar, também, desta racionalidade, contribuindo para a manutenção das relações de exploração capitalista.

Assim, a gestão educacional tem grande responsabilidade na efetivação de novos encaminhamentos, em especial no entendimento de que a gestão escolar não perpassa apenas pela figura do diretor, numa perspectiva individual, mas sim numa construção que é coletiva. É através da gestão educacional que se entende qual o tipo de gestão escolar da instituição, ou seja, se privada, participativa ou democrática.

Noutras palavras, a gestão educacional é o processo estratégico de administração de todas as áreas que compõem uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada, demandando ações gerenciais em pedagogia, finanças, recursos humanos e outras necessárias ao negócio. Ou seja, a gestão da educação vai muito além da sala de aula, envolvendo a estruturação dos processos internos, onde o objetivo é, através da sua boa execução, melhorar o nível dos serviços prestados pelas instituições educacionais.

Nesse sentido, a gestão educacional envolve a totalidade dos processos de uma instituição escolar, desde o setor administrativo até o pedagógico, sendo responsabilidade dos gestores otimizar as atividades do cotidiano escolar e aumentar a eficiência, também, do ensino dentro da instituição. Bem como, articular as premissas que

asseguram o processo educacional, pensando as melhores metodologias de ensino para os alunos.

De acordo com Saviani (1993) ao propor uma reflexão da prática docente e o seguinte método: prática social (heterogeneidade real), problematização, instrumentalização, catarse, prática social (homogeneidade possível), resultando em alteração qualitativa do primeiro para o quinto passo.

Desse modo, Saviani (2005) indicar a Pedagogia histórico-crítica à concepção crítico-reprodutivista, ou seja, que, além de recriminar a situação educacional do país, fruto do período militar em que a educação escolar foi constituída a serviço do desenvolvimento econômico, tal teoria propõe maneiras de transformar esta realidade.

Para o educador Paulo Freire (1997), a educação não é neutra, nem desinteressada, mas um ato político que não pode ser confundido como uma ação manipuladora. Nesse sentido, a gestão educacional precisa pactuar que, o educador que assume uma prática libertadora necessita assumir uma opção política e coerente com a sua atuação. E, entender que a alfabetização não consiste no ponto de partida, nem de chegada, mas um aspecto importante no processo de construção do conhecimento, pensando na prática e não somente no "mundo dos pensamentos".

Nessa perspectiva, a educação surge como um ato político e parte do processo de emancipação do ser humano, ou seja, sua libertação. O "ato político" se desvela nos momentos de discussões em que os envolvidos descobrem, por meio da palavra, a si próprios e o mundo em que vivem. Os oprimidos, cidadãos excluídos da cultura escrita, desfavorecidos nas condições mínimas de sobrevivência, encontram na palavra a possibilidade de pensar sobre o mundo e julgá-lo.

Assim, o papel mediador da educação no processo de transformação social é fundamental, pois é um conceito de educação associado à mediação em meio à prática social, isto é, a educação torna-se uma importante ferramenta de transformação da prática social. Mas, ressalte-se que a educação mediadora por si não transforma diretamente a sociedade. Porém, por meio da mediação, contribui para a transformação inicial da consciência das pessoas. E, posteriormente, as pessoas possam agir conforme a sua consciência, transformando a sociedade por meio de suas práticas em sociedade.

De acordo com Saviani (2003), é por meio da educação que os indivíduos se formam como cidadãos e promovem o desenvolvimento e a transformação da sociedade, de modo a buscar sempre a melhor qualidade de vida para todos. Portanto, ressalte-se que, a educação não se realiza sozinha.

Na dimensão educativa, a gestão educacional de uma instituição de ensino busca, primeiramente, instituir um modelo para coordenar e potencializar a sua competência educacional, o que se reflete em um ensino qualificado. Trata-se de oferecer bases para uma boa organização e processos fluidos da sua instituição de ensino (Lück, 2007).

Para tanto, uma gestão educacional inovadora entende que a educação necessita ser repensada com base nas múltiplas dimensões que envolvem a sociedade globalizada contemporânea. Hoje, as práticas educativas exigem a superação das dicotomias entre o público e o privado, conhecimentos cotidianos e científicos, aspectos cognitivos e afetivos, na desconstrução dos resquícios da escola tradicional e excludente.

Para estruturar uma boa gestão educacional, é necessário criar uma organização autônoma. Nesse contexto, dois aspectos são fundamentais para o funcionamento de uma instituição de ensino: O primeiro é o pedagógico e o segundo, porém não menos importante, o administrativo. No ponto de vista administrativo, todos os setores devem funcionar por si, do financeiro ao pedagógico; e, no aspecto pedagógico, a gestão da educação influencia muito a metodologia de ensino e nas práticas dos profissionais da educação.

### 2.1.1 Educação e gestão democrática

À gestão escolar é atribuído o papel de conhecer as particularidades da escola a fim de fazer escolhas assertivas para implementar as orientações estabelecidas, como garantir as aprendizagens definidas para cada etapa e os direitos de aprendizagem dos alunos, em conjunto com a coordenação pedagógica, amparado pela Constituição Federal e reforçado pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996).

No contexto da sociedade globalizada é fundamental ter uma gestão escolar que pense numa escola com a função social voltada para a formação de pessoas participativas na sociedade, baseada na valorização das experiências, problematização e conhecimentos trazidos pelos estudantes, superando a fragmentação dos saberes escolares. Uma gestão escolar que veja a escola com a capacidade de articular ações juntamente com a comunidade, buscando a transformação social por meio da participação democrática de todos os envolvidos.

Nesse sentido, é importante que se tenha uma gestão educacional democrática, que adote um modelo participativo, onde se estabeleça um conselho escolar formado por diretores, professores e interessados (pais e alunos) na tomada de decisões.

A gestão democrática da educação está relacionada aos mecanismos legais e institucionais, assim como a coordenação de ações que incentivam a participação social. Ou seja, inclui esforços

coletivos para a gestão da educação. Professores, gestores, colaboradores, familiares e alunos dialogam e opinam nas ações e decisões da instituição.

Sobre Gestão Democrática da Educação, com estudos que iniciaram a partir dos anos de 1980, é uma gestão descentralizada que torna o campo educacional num ambiente mais aberto ao diálogo, e isso se reflete na sala de aula e na visão que os alunos têm da instituição. Pois, trabalha a necessidade de criar um planejamento estratégico amplo, participativo e aprofundado, com ações gerenciais focadas nas metas e nos objetivos definidos (Silva, 2002).

A Constituição Federal do Brasil destaca a gestão democrática como princípio norteador do processo de ensino, necessária para estimular a participação dos profissionais da educação, na elaboração do projeto pedagógico da escola, com a participação da comunidade em geral em conselhos escolares, para se efetivar a gestão democrática na escola. Nesse sentido, a Gestão do Sistema Educacional na perspectiva democrática significa um ordenamento normativo, vinculado à participação de todos os envolvidos nos processos de ensino (Brasil, 1988).

De acordo com a LDB em seu artigo 14, dentre os princípios da gestão democrática no Brasil, na forma da lei, que, em síntese, afirma que os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, reconhecendo as suas peculiaridades e conforme as seguintes etapas: a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Todavia, segundo Gracindo (2007) para a implementação da gestão democrática é necessário que os sistemas de ensino garantam, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos níveis de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, de acordo com as normas gerais de direito financeiro público, estabelecido na LDB em seu artigo 15.

Conforme Paro (1997), a participação democrática não ocorre espontaneamente, sendo, antes, necessário um processo histórico de construção coletiva. Por isso, coloca-se a necessidade da previsão de mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas, principalmente, incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Esse tipo ação se faz necessária quando a sociedade, como a brasileira, ainda apresenta influências da tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões, debates e decisões.

Portanto, a construção da convivência democrática ocorre de forma processual, não de forma imposta, ou seja, não como algo a ser implantado a partir de decisões de alguns. Talvez por isso a escola continua a seguir os padrões tradicionais, mantendo a cultura dos dominantes sobre os dominados. Pois, a realidade não se modifica só por leis, decretos, regimentos ou portarias. A mudança ocorre de forma dinâmica e sistemática, integrando as normas e rotinas ao cotidiano escolar (Paro, 1997).

Para tanto, a sociedade como um todo necessita buscar outras formas de engajamentos, por meio de discussões e diálogos, para assimilar e cultivar a convivência democrática. Pois, o regimento escolar e outros instrumentos legais consistem em documentos que podem ser elaborados e utilizados pela comunidade escolar, para educar e manter uma convivência democrática (Rocha & Martínez, 2025). Para estruturar esses documentos, faz-se necessário viabilizar momentos de discussões e debates em grupos, com a participação ativa da comunidade escolar.

Quando a gestão escolar constrói um compromisso com a convivência democrática, ela necessita do amparo legal do regimento para garantir o exercício da democracia na escola. Principalmente porque o regimento define os limites, as possibilidades, os direitos e os deveres como norma. Isso não significa dizer que aquilo que está regulamentado será suficientemente cumprido, porém é adequado prever tal amparo legal. Para que todos tenham o entendimento do previsto, discutido e organizado na sociedade por todos, e assim cumprido no cotidiano escolar.

### 2.1.2 A gestão frente a diversidade no contexto escolar

Diante da globalização educacional e econômica, bem como da transformação dos meios de produção e do avanço da ciência e da tecnologia, a educação escolar precisa oferecer propostas de gestões concretas à sociedade. Hoje, existe uma preocupação com a oferta de um ensino de qualidade que possa elevar a capacidade das crianças, adolescentes e jovens para compreenderem o universo competitivo e os valores sociais, econômicos e culturais intrínsecos na formação pessoal e profissional (Gracindo, 2007).

No contexto escolar, a gestão necessita compreender que a diversidade abrange diferenças em termos de raça, etnia, gênero, religião, habilidades físicas e mentais, origens socioeconômicas, entre outros aspectos que compõem os diversos grupos de alunos de uma escola.

Além disso, o debate sobre diversidade na escola pode contribuir com o reconhecimento e a criar um ambiente mais inclusivo, onde todos os

estudantes se sintam acolhidos e valorizados. Por exemplo, isso pode ajudar a diminuir casos de bullying, racismo, homofobia e outros comportamentos prejudiciais que podem ocorrer quando os alunos se sentem excluídos.

Outrossim, o Plano Nacional de Educação (PNE), que foi criado em 2014 com a Lei nº 13.005/2014, ressalta a importância da diversidade nas escolas e o fim da discriminação. Ele tem o objetivo de combater a evasão escolar atrelada ao preconceito, garantindo o acesso de todos à educação (Brasil, 2014).

Portanto, a diversidade no contexto escolar consiste na representação de diferentes grupos na comunidade escolar, o que contribui muito para o ensino das diferenças, que uma gestão escolar não pode ignorar. Mais do que isso, facilita o trabalho em grupo, evita sofrimento e constrangimento, melhora o ambiente e facilita o trabalho dos educadores.

O reconhecimento da diversidade no contexto escolar é importante para efetivar o princípio participativo, no sentido de gerar a democracia na escola, para que não se esgote nas ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino. Pois, a diversidade nas escolas está relacionada à inclusão de todos os estudantes nas atividades educativas, levando em conta a convivência saudável e o respeito às várias formas de existir no mundo (Rocha, et. al., 2025).

Essa diversidade no contexto escolar é capaz de articular os diversos anseios, valorizará a escola, levando em conta “os interesses dos alunos, os ritmos de aprendizagem e o desenvolvimento psicológico, mas sem perder de vista a sistematização lógica dos conhecimentos (Saviani, 2008, p. 69).

Assim, em busca de uma educação mais abrangente e significativa, a gestão escolar deve encarar o desafio e, ao mesmo tempo, a oportunidade de implementar práticas que priorizem a diversidade e inclusão de forma democrática. O reconhecimento da heterogeneidade cultural, étnica, de gênero e socioeconômica é uma necessidade para preparar os jovens num mundo interconectado e diversificado.

Nesse contexto, segundo Lück (2002) a participação democrática na gestão escolar, baseada nos conhecimentos dos papéis de cada profissional, que de forma direta ou indiretamente vivenciam as rotinas da escola, é fundamental para que se construa um ambiente escolar que reconheça a diversidade e inclusão. Isto é, favorece à criação de um ambiente acolhedor e equitativo, onde todas as participantes, independentemente de suas diferenças, se sintam valorizadas, respeitadas e tenham igualdade de oportunidades.

Contudo, para se ter uma escola inclusiva se faz necessário ir além da presença física, buscando assegurar que cada estudante tenha suas necessidades atendidas, seja reconhecido em suas

singularidades e tenha acesso a uma Educação de qualidade (Lück, 2007). Isso implica em implantar diversidade e inclusão na escola, através de uma percepção abrangente e colaborativa, envolvendo os profissionais da educação, os estudantes, os pais e a comunidade em geral.

Para tanto, exige-se, por um lado, investir em desenvolvimento e/ou formação profissional contínuo para os profissionais da educação. E, por outro lado, deve-se fazer uma revisão do currículo, garantindo que os materiais didáticos apresentem uma variedade de perspectivas culturais, étnicas, de gênero e socioeconômicas, onde integre os tópicos relacionados à diversidade em diferentes disciplinas, por ser fundamental para promover a conscientização desde cedo.

## 2.2 Os fundamentos e os princípios da Gestão Educacional no Brasil

Para se construir uma gestão educacional efetiva é fundamental conhecer os pressupostos legais, o principal deles é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB/96), que disciplinando a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições culturais (Brasil, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi criada para garantir o direito a toda população de ter acesso à educação gratuita e de qualidade, para valorizar os profissionais da educação, estabelecer o dever da União, do Estado e dos Municípios com a educação pública.

Esse dispositivo normativo é a mais importante lei brasileira que se refere à educação no Brasil, trata-se de um marco na regulamentação do ensino no país, que trouxe inovações e permitiu colher avanços significativos. O texto aprovado no ano de 1996 é resultado de um longo debate, entre duas propostas distintas, estadistas e liberais, que durou cerca de oito anos entre meados de 1988 a dezembro de 1996.

Ela passou a determinar, entre outros aspectos, a carga horária mínima de 200 dias letivos, a fixação de um Plano Nacional de Educação (PNE) renovável a cada 10 anos, a gestão democrática do ensino público e a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das unidades escolares (Brasil, 1996).

Na história da educação no Brasil, é a segunda vez que a educação tem uma Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que regulamenta todos os seus níveis. A primeira LDB foi promulgada em 1961 (LDB 4024/61). Foi João Goulart que publicou, em 20 de dezembro de 1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que define e regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição.

Ademais, a LDB 9394/96, é também chamada de Carta Magna da Educação, postula que a educação brasileira é dividida em dois níveis: a educação básica e o ensino superior. Ela define que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (Brasil, 1996).

No seu artigo 2º, a lei estabelece que a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Isto inclui as artes visuais, a dança, a música e o teatro nos currículos dos diferentes níveis da educação básica. Além disso, trata, também, da formação do professor, que deve atender aos requisitos mínimos exigidos para exercer a atividade docente.

Para tanto, o ensino deverá ser ministrado com base nos seguintes princípios (LDB, 9394/96, art. 3º):

[...] I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (Brasil, 1996).

Portanto, o problema da educação do Brasil não é a ausência de leis que garantam os direitos dos alunos e dos professores a uma educação de qualidade, pois as Leis de Diretrizes e Bases da Educação tem no seu arcabouço jurídico, fundamentação suficiente para que sejam garantidos o conhecimento dos profissionais de Educação.

A partir dos fundamentos da gestão educacional no Brasil, estabelecido em lei, pode-se discutir os princípios da gestão educacional, para definir os pilares e metas para a gestão educacional.

### 2.2.1 Princípios da gestão educacional

Os princípios da gestão educacional são fundamentados na legislação e nos quatro pilares da

educação que são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Estes pilares da gestão educacional são interdependentes e envolvem a gestão de pessoas, administrativa, financeira, pedagógica, tecnológica, de comunicação e do cotidiano escolar, que exigem o auxílio de um sistema de gestão educacional para otimizar as demandas.

Nesse contexto, existem seis fundamentos, principais, da gestão escolar que devem ser observados e aprimorados para efetivação dos quatro pilares da educação, que são basicamente o: de planejar o sistema organizacional; de gerir os recursos humanos; melhorar as práticas de educação; aprimorar metodologias de ensino; elaborar projetos pedagógicos; definir e acompanhar metas relacionadas à aprendizagem.

**I) Planejar o sistema organizacional:** consiste em estruturar os objetivos e todas as ações futuras para alcançá-los de forma assertiva. Além disso, é um processo sistemático que tem o objetivo de prever contratempos, projetar o futuro, definir ações estratégicas e monitorar os resultados.

Desse modo, pensar o planejamento em educação, numa perspectiva de gestão democrática, implica redefinir sua função e sua forma de desenvolvimento e de organização, na perspectiva do planejamento participativo.

Nessa perspectiva, a gestão democrática da educação e o planejamento participativo implicam o fortalecimento dos processos e das práticas participativas e coletivas de organização da educação e da escola. Já o planejamento tem, portanto, a função de mediador e articulador do trabalho coletivo na educação, em seus diferentes níveis, que se integram e se articulam por meio do planejamento participativo (Costa, 1995).

Nesse sentido, “planejar em educação” é todo ato intencional, político e técnico para direcionar as atividades do campo educacional, buscando racionalizar os fins e os meios para conseguir os objetivos propostos. Por exemplo, é o plano de ação que orienta a prática dos profissionais da educação durante o ano letivo.

Assim, no o plano de ação, a gestão pedagógica e os profissionais da educação organizam e mobilizam estratégias, para que a prática docente dialogue com os documentos oficiais educacionais e com o Projeto Político Pedagógico da escola (Kuenzer, 1990).

O planejamento em educação pode ocorrer em diferentes níveis, desde os sistemas de ensino, passando pelas unidades educativas, até o trabalho dos profissionais da educação no cotidiano do ambiente escolar. A própria legislação nos indica alguns desses níveis de planejamento.

Na LDB (Lei nº 9.394/96), no artigo 9º, estabelece que uma das incumbências da União é elaborar o Plano Nacional de Educação (PNE). Essa

mesma atribuição é estabelecida para os estados e municípios, ao constituírem seus sistemas de ensino (Brasil, 1996).

Os estabelecimentos de ensino têm, também, como uma de suas tarefas “elaborar e executar sua proposta pedagógica” (art. 12), assim como aos profissionais da educação é atribuída, entre outras funções, “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (art. 13).

Portanto, o planejamento em educação pode ocorrer em diferentes níveis, desde os sistemas de ensino, passando pelas unidades educativas, até o trabalho dos profissionais da educação no cotidiano escolar.

**II) Gerir os recursos humanos:** uma área estratégica no âmbito das organizações e instituições, onde a missão é fazer com que a organização e os colaboradores alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação profissional e trabalhista vantajosa (Chiavenato, 2020).

A gestão de recursos humanos tem, cada vez mais, um impacto significativo na área de educação, pois a comunidade escolar – profissionais da educação, estudantes e pais ou responsáveis – necessita se sentir valorizada, confortável e feliz no ambiente de trabalho.

No contexto da educação, a gestão de recursos humanos é uma ferramenta fundamental para focar no desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas no âmbito escolar. Pois, pode-se fazer uma análise assertiva entre a performance dos profissionais da educação e o cumprimento de metas. E, a partir disso, é possível compreender quais são as lacunas de aprendizagem e em quais pontos é preciso se desenvolver.

Através da gestão de recursos humanos é possível construir uma cultura organizacional mais forte e mais saudável, que impacta diretamente nos resultados do processo educativo, com profissionais, estudantes e pais mais satisfeitos, mais engajadas, mais produtivas e desenvolvem altas performances.

Assim, com a implementação de uma gestão de recursos humanos ágil, o setor de gestão de pessoas também se torna mais preciso e mais otimizado. Como consequência, se alinha aos objetivos e princípios da educação e promove uma educação de qualidade.

Portanto, deve-se pensar na gestão de pessoas, no campo da educação, de forma estratégica e analítica, considerando os pilares, a integração e o alinhamento de todos os subsistemas do recurso humano.

**III) Melhorar as práticas de educação:** Na efetivação dos quatro pilares da educação é fundamental melhorar as práticas educativas, pois o progresso no acesso à educação não foi acompanhado por melhorias na qualidade do ensino.

A inação diante desta crise de educação compromete o futuro de toda uma geração. Diante disso, apontamos 10 (dez) práticas de educação propostas por organizações internacionais.

1. Respeitar o patrimônio da Família e do Professor: Quem nos educa passa a ser nossos referenciais, nossos exemplos. A educação começa na família, não necessariamente uma família tradicional, mas por alguém que as ama. Logo, independente da forma como a família é estruturada, o primeiro aprendizado de como somos educados está dentro de casa. Os pais educam, a escola forma.

2. A educação formal atualizada e dinâmica: O planejamento da disciplina e a metodologia de abordagem do conteúdo são fundamentais, pois nem sempre conseguimos colocá-lo da forma que abordamos por não sabermos o nível de absorção pelos alunos, na medida em que a reação dos adultos e dos adolescentes no processo educativo é imprevisível e muito dinâmico.

3. Garantir infraestrutura básica para atendimento dos alunos: Todos devem se sentir bem em ambiente agradável, mesmo que seja simples, mas precisa, necessariamente, estar agradável, limpo e bem apresentável. Uma escola onde as condições de trabalho, o material didático, a merenda escolar, o piso, a parede, o parque, a quadra, a sala de aula são elementos escolares fundamentais para efetivar a qualidade na educação.

4. Valorizar o professor e implementar a meritocracia ao docente: Os professores são dedicados, mesmo que não tenham as melhores condições de trabalho. Por isso que devem ser valorizados, não somente pelo conhecimento que ele traz consigo ou pelo aperfeiçoamento que ele busca, mas também pelos resultados que o mesmo proporciona ao ambiente escolar.

5. Implementar eleição direta para Gestor: É importante superar a indicação política para os cargos de diretor de escolas públicas por ser uma prática que não respeita a autonomia das escolas, tampouco a sua realidade local. Para tanto, é fundamental que o poder público ofereça cursos práticos de gestão pública, administração, legislação básica que o cargo exige.

6. Autonomia administrativa e financeira: A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº. 9.394/96), ao abordar a forma de organização da unidade escolar, toca na questão da autonomia, ao explicitar, no art. 12, II, que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros. A autonomia administrativa consiste na possibilidade de a escola elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. Quanto mais autonomia às escolas, menos burocrática se torna a educação. Pois, quanto menos a escola depender das decisões da secretaria de educação, melhor será para a escola e para a secretaria. Cabendo a secretaria fiscalizar os

recursos e orientar a manutenção das diretrizes de ensino.

7. Ampliar educação técnica e profissional: a LDB/96 reconhece que a educação profissional deve ser vista como fator de desenvolvimento e fortalecida como um investimento do país no futuro. Pois, desse modo, os cursos técnicos podem transformar a vida dos jovens. Com eles, os estudantes podem conquistar seu espaço e abrir várias portas no mercado de trabalho, desde que sejam preparados “para o exercício de profissões”, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

8. Escola de aprendizagem integral: Uma forma de evoluir no ensino e no aprendizado sem aumentar as horas-aulas e a permanência dos estudantes no ambiente educacional, inclusive no contraturno, que é uma extensão do aprendizado do aluno. O Plano Nacional de Educação (PNE), em vigência desde 2014, estabelece em sua Meta 6 que no mínimo 50% das escolas públicas devem oferecer educação em tempo integral até 2024. Para ser considerada uma escola em tempo integral, ela deve ter pelo menos um dos seus alunos em jornada média diária de 7 (sete) horas (Brasil, 2014).

9. A formação continuada dos professores é fundamental: é uma ação estratégica para melhorar consideravelmente o ensino nas instituições de ensino. Na medida em que eles aprendem novas metodologias de ensino-aprendizagem, técnicas de didática e formas de lidar com os desafios do trabalho no ambiente escolar. Pois, a formação continuada contribui de forma significativa para o desenvolvimento do conhecimento profissional do professor, cujo objetivo entre outros, é facilitar e promover as capacidades reflexivas sobre a própria prática docente, elevando-a ao nível de uma consciência coletiva.

10. Acompanhamento dos pais (responsáveis) no desempenho dos alunos: Partindo do princípio de que não se terceiriza a educação, é fato que os professores não substituem o papel dos pais, mas podem auxiliá-los. Assim, o interesse pela evolução do conhecimento dos filhos é um fator que contribui para que o filho desenvolva o apreço por estudar.

#### IV) Aprimorar metodologias de ensino:

Para melhorar o processo de ensino e de aprendizagem, um fator importante é proporcionar uma experiência educacional de alto nível para os profissionais da educação e, principalmente, dos alunos. Desse modo, permite-se elaborar um modelo de ensino próprio capaz de oferecer diversidade de recursos, onde um dos principais é o desenvolvimento de habilidades.

A partir do desenvolvimento de habilidades, tanto os profissionais da educação quanto os alunos terão uma base importante para que venham a se tornar profissionais mais aptos, éticos

e capacitados e, conseqüentemente, seguros do próprio potencial. Pois, esta não é a realidade da maioria das escolas públicas brasileiras.

**V) Elaborar projetos pedagógicos:** A prática docente com projetos pedagógicos é uma realidade nas escolas brasileiras, particulares e/ou públicas, devido a fundamental contribuição no processo de ensino-aprendizagem. Geralmente, as escolas optam por desenvolver alguns temas específicos com uma metodologia diferenciada e interdisciplinar, estimulando o lúdico de forma que a aprendizagem possa ser de qualidade.

De acordo com Kilpatrick (1998, p. 91), os projetos apontam outra maneira de representar o conhecimento escolar baseado na aprendizagem da interpretação da realidade, objetivando o estabelecimento de relações entre a vida dos alunos e professores e o conhecimento das disciplinas, além disso, outros saberes não disciplinares vão sendo elaborados.

Os projetos escolares oportunizam ao estudante, independentemente do nível de ensino em que está matriculado, vivenciar de forma inovadora diversos aspectos do meio em que está inserido, sendo também uma forma de favorecer, além da interdisciplinaridade, a contextualização, aspectos de grande relevância na formação escolar do estudante, comprovando que as diversas áreas do conhecimento se complementam e dialogam entre si sobre os mais diversos temas (Kilpatrick, 1998).

Trabalhar com projetos pedagógicos é uma forma de melhorar a qualidade de aprendizagem, em especial no campo da Matemática, que neste caso, por se tratar de um projeto específico, quando o docente quer trabalhar com Geometria, porcentagem ou números, entre os mais diversos conteúdos em que os estudantes apresentam dificuldade de assimilação, pelo fato de muitas vezes o docente de Matemática utilizar apenas como meio de ensino o livro didático, o quadro e o pincel.

O projeto, quando bem construído e executado, deve contemplar uma metodologia que seja diferente, inovadora para trabalhar determinada temática, para que sejam despertados no aluno o desejo e o prazer de aprender, tendo assim uma aprendizagem significativa.

#### VI) Definir e acompanhar metas relacionadas à aprendizagem:

Para ser um “aluno de bom rendimento escolar” é necessário, entre outras coisas, que se construa a consciência dos seus próprios processos mentais e do seu próprio grau de compreensão (Boruchovitch, 1998). De fato, um “aluno com desempenho escolar satisfatório”, além de ser mais eficaz no uso e na seleção de estratégias de aprendizagem, é sempre capaz de externalizar que não entendeu determinado conteúdo, pois ele está constantemente monitorando a sua compreensão.

Portanto, não há dúvida de que conhecer mais profundamente o repertório de estratégias de

aprendizagem e os hábitos de estudo de crianças e de adolescentes se constitui num passo fundamental para o fortalecimento da capacidade de aprender dos alunos, para a prevenção de dificuldades de aprendizagem em idades precoces, bem como para o evoluir no sentido do desenvolvimento de uma teoria mais compreensiva do desempenho escolar (Boruchovitch, 1998).

### 2.3 Aspectos e perspectiva da legislação sobre a gestão educacional Brasil

O No Brasil, existe uma descentralização na gestão educacional, o que contribui para que cada ente federativo tenha a sua incumbência no que tange ao ensino, garantindo-lhes que são responsáveis pela organização de seus sistemas de ensino. Cabendo aos Estados e os Municípios definam as formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

Segundo a Constituição Federal de 1988, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios são encarregados de organizar em regime de colaboração os seus sistemas de ensino. A União, além de organizar o sistema federal de ensino e dos Territórios, quando criados, ser responsável pelo financiamento das instituições de ensino públicas federais, exercendo, no âmbito educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (Brasil, 1998).

Constitucionalmente, o ensino é livre à iniciativa privada, desde que atenda o cumprimento das normas gerais de educação nacional estabelecidas pelo Ministério de Educação (MEC), bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/96, e toda legislação pertinente ao ensino, além da autorização estatal para o seu exercício e fiscalização de suas atividades (Brasil, 1996).

No Brasil, a gestão educacional é fundada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e nas incumbências desses sistemas; das várias formas como se articulam tais instâncias entre si, as quais estabelecem procedimentos e deliberam sobre assuntos educacionais; e, ainda, trata da oferta da educação pelo setor público e, também, pelo privado.

A Constituição suscitou a modernização da gestão educacional no Brasil e, tudo isto se inicia, em especial, com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/96, para promover a racionalização administrativa, adotando o planejamento, a longo prazo, práticas e critérios de gestão do setor privado e amplo uso de tecnologia de informação.

De acordo com Freitas (1998, p. 16), “a modernização da gestão educacional nos anos 90”

orientava para um padrão de gestão cuja qualidade resulte de um caráter “eficiente” forjado mediante racionalização administrativa, privatização, corresponsabilização da sociedade, abertura institucional para os “clientes”, concentração do poder decisório, no que tange a questões essenciais, e controle centralizado dos resultados.

Para o autor, basicamente, o modelo de gestão educacional em vista tem como horizonte a redução da atuação do Estado, enquanto provedor do serviço educacional, a viabilização de novas formas de provisão da educação e uma maior eficiência da atuação do Estado nos âmbitos conservados sob sua responsabilidade direta.

De fato, em termos de legislação houve, realmente, um avanço na gestão educacional no Brasil, pois, a descentralização nesse contexto, proporciona a divisão de competências e responsabilidades entre os entes federativos, o que colabora para melhor administrar o ensino. Mesmos que os entes federativos compartilhem responsabilidades, cada um possui as próprias atribuições.

No compartilhamento de responsabilidades, a União tem o papel de coordenar e articular os níveis de sistemas; os Estados e o Distrito Federal ficam com o encargo de elaborar e executar políticas e planos educacionais; e os Municípios têm a incumbência de organizar, manter e desenvolver seu sistema de ensino através da sua integração com as políticas e planos educacionais da União e dos Estados (Medeiros, 2021).

Outro aspecto de importância a ser ressaltado é a questão da racionalização administrativa, por meio da qual a gestão educacional no Brasil utiliza o planejamento com objetivos prospectivos de longo prazo, além de garantir ao setor privado a liberdade de se desenvolver na condução do ensino, através de uma gestão própria. Porém, deve obedecer a legislação estatal sobre a educação, bem como a avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Assim, observa-se que o objeto da gestão educacional no Brasil é a gestão democrática, como instrumento de se atingir a qualidade da administração na condução do ensino público e privado, conforme preconiza a legislação vigente, para que tudo funcione bem.

Outrossim, o Estado fica com a incumbência de utilizar meios de fiscalização e de avaliação da qualidade do ensino no contexto público e no privado. Na dimensão legal, a Lei Federal nº 13.005/2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE), dispõe sobre a gestão democrática como uma de suas diretrizes, reforçando o princípio constitucional disposto no art. 206 da Carta Magna, que a apresenta como um dos princípios a organizar a educação pública brasileira (Brasil, 2014).

Por fim, os principais marcos regulatórios da educação no Brasil são a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

A Constituição Federal é a lei fundamental do país e estabelece os direitos e deveres dos cidadãos, incluindo o direito à educação. A LDB, por sua vez, estabelece as diretrizes e bases do sistema educacional brasileiro, regulando aspectos como a estrutura curricular, a carga horária e a formação de professores. O PNE é um documento que define os objetivos e metas da educação para um período de 10 anos, e a BNCC estabelece os conteúdos e habilidades que devem ser ensinados em todas as escolas do país.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, optou-se pela abordagem qualitativa, com ênfase na pesquisa bibliográfica baseada em produções acadêmicas, livros e periódicos publicadas em revistas científicas. Pois a pesquisa qualitativa possibilita examinar de modo detalhado as percepções, experiências e práticas dos diversos atores escolares, favorecendo uma compreensão holística e interpretativa da gestão escolar, dos saberes e da participação democrática da comunidade Escolar (Ribeiro, 2021).

A abordagem qualitativa é caracterizada pela coleta de dados sem medição numérica com o enfoque de descobrir e aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação de dados (Sampieri; Collado & Lúcio, 2013).

Já de acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é uma forma de pesquisa que se baseia na consulta e análise de materiais já publicados, como livros, artigos, teses, dissertações e outros documentos. Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de triangulação metodológica, envolvendo: análise de produção científica e a legislação em da área de educação.

Tal estratégia combinada amplia o nível de fidedignidade dos resultados, permitindo explorar tanto aspectos objetivos, quanto percepções e experiências subjetivas acerca dos processos de gestão educativa (Silva et al., 2022). Ademais, a análise dos dados seguiu a metodologia da análise temática, orientada pela identificação, categorização e interpretação de padrões discursivos e temáticos emergentes nos depoimentos e documentos institucionais.

Foram priorizadas obras de autores reconhecidos na área da temática, como Freire (2001; 1997; 1996) Saviani (2005; 2005; 2003), Lück (2007; 2002; 2000), Libanêo (2007; 2002;

2000), Paro (1997), Sander (2007) e Rocha & Martinez (2025), que discutem criticamente a gestão escolar.

Vale ressaltar que foram excluídas fontes jornalísticas, artigos de opinião sem respaldo acadêmico, materiais com viés ideológico explícito ou que não apresentas sem embasamento metodológico. Documentos de divulgação institucional foram analisados apenas quando citados por pesquisadores acadêmicos, a fim de evitar parcialidades interpretativas.

Este percurso metodológico permitiu construir uma discussão fundamentada, contextualizada e alinhada aos princípios científicos da pesquisa em educação, garantindo a validade da análise apresentada nas seções seguintes. Porém, apresenta limitações inerentes ao seu delineamento metodológico. Considerando que é uma pesquisa bibliográfica e documental sobre os saberes da gestão escolar, democracia e inclusão. Na seção seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa e a sua discussão a partir do referencial teórico desenvolvido.

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos saberes da gestão escolar, democracia e inclusão passar pela formação docente que deve envolver investimento em formação específicos de gestores e criação de infraestrutura com suporte inovadores. Os gestores, em consonância com as diretrizes institucionais, fomentam um ambiente escolar democrático que todos possam participar da gestão.

Outrossim, a gestão democrática e inclusiva estar presente nos canais de comunicação e a valorização do envolvimento da comunidade escolar demonstram-se como estratégias efetivas para a integração dos diferentes segmentos como docentes, discentes, familiares, monitores e gestores.

Nesse sentido, a formação docente para a gestão educacional<sup>1</sup> deve estimular e consolidar o caráter democrático da gestão escolar, envolvendo diferentes sujeitos que contribuem para com a escola mediante um diálogo promovido com base em suas perspectivas diferenciadas, recebendo a colaboração de pais, alunos, profissionais da educação no funcionamento da gestão escolar.

Além do mais, a escola por ser um espaço de ensino e protetivo de direitos e como lugar formal da educação em direitos humanos deve abranger princípios como totalidade, disponibilidade, acessibilidade, aceitabilidade e adaptabilidade

<sup>1</sup> LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à

Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

(Benevides, 2007)<sup>2</sup>. Evidentemente, quando se fala em educação em direitos humanos, parte-se do pressuposto de que na diferença se educa para que não se viole a ética que edifica a humanidade do outro, que consolida sua dignidade e, por isso, o torna sujeito de direitos.

A totalidade da tarefa formativa da educação vem sendo entendida no que sempre ouvesse falar: “formação integral” (Libâneo, 2002). Nesse sentido, a “formação cidadã” como preparação do indivíduo para o convívio social e para a convivência democrática implica discutir e entender questões como os remas do quadro abaixo:

#### QUADRO 01- Resultado dos Saberes da gestão democrática

Gestão democrática: Formação integral X Formação cidadã	<b>Respeito à dignidade da pessoa humana.</b>
	Desenvolvimento de um sentimento de corresponsabilidade no destino da sociedade.
	Participação livre e ativa na vida social e comunitária.
	Compreensão do papel do governo e das instituições não-governamentais na promoção do bem comum.
	Compreensão da necessidade de transparência na vida social.
	Compreensão dos direitos individuais e dos direitos sociais
	<b>Respeito à dignidade da pessoa humana.</b>

Fonte: Adaptado de Libâneo (2002), pelo autor (2025).

Neste contexto, a participação consiste no principal meio de garantir a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar (Libâneo, 2002). Portanto, uma gestão democrática, ou participativa, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica nas relações com a comunidade.

A reconhecimento da diversidade no contexto escolar é fundamental, para que se possa interagir de modo harmônico com pessoas de diferentes gêneros, cor, classe social, religião etc. E, assim, aprender a lidar com a diversidade para evitar situações que envolvem agressões físicas, discriminações etc. Isso pode acontecer na escola “por meio de sua gestão democrática e participativa, que ofereça aos seus agentes uma qualidade educacional, necessitando desenvolver os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa:

#### QUADRO 02 - Resultado dos Saberes da diversidade no contexto escolar

Princípios de gestão democrático-participativa X Saberes da diversidade no contexto escolar	<b>autonomia da escola e da comunidade educativa.</b>
	relação organizacional entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades.
	formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;
	utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações
	avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

Fonte: Adaptado de Lüick (2002), pelo autor (2025).

<sup>2</sup> BENEVIDES, Maria Victória. Direitos humanos: desafios para o século XXI. In: SILVEIRA, Maria Godoy et al. Educação em direitos humanos: fundamentos teórico-

metodológicos. João Pessoa. Universitária, 2007. p. 335-350.

Assim, ao desenvolver os princípios de gestão democrática e participativa, através dos saberes da diversidade no contexto escolar, o gestor escolar agregar boas práticas para resolução e mediação de conflitos, além de criar um ambiente mais acolhedor, um local de convívio social, de experimentação e de criação, em que o estudante é o protagonista na resolução de problemas. Contribuindo no desenvolvimento socioemocional, que considera o desenvolvimento de aspectos emocionais e sociais das crianças e jovens.

A tecnologia, quando bem utilizada, é uma estratégia importante na rotina da escola, pois favorece a autonomia dos estudantes no processo de aprendizagem; incentiva a interação com outros alunos e com os professores através de debates e fóruns; aumenta o interesse dos alunos; potencializa a criatividade e o contato com diversas culturas.

Outra alternativa prática são os saberes do processo de ensino e de aprendizagem é fundamental o acompanhamento do desempenho dos alunos e das turmas, para se certificar de que os métodos utilizados atingem ou não os objetivos da instituição.

Alguns saberes práticos para inclusão na diversidade de gestão democrática no contexto escolar a seguir:

**QUADRO 03 - Resultado dos Saberes da diversidade no contexto escolar**

SABERES	CARACTERÍSTICAS DE INCLUSÃO
<b>Investir em novas abordagens</b>	Os recursos tecnológicos devem ser utilizados com intencionalidade pedagógica, para estimular a criação e a experimentação dos alunos. Estimular os alunos com metodologias ativas, para tirá-los da apatia com assuntos e temas de seus interesses, fomentando discussões, avaliar soluções para um desafio, apontar problemas em uma solução, enfim, manter um diálogo constante e não um monólogo do professor
<b>Acompanhar o desempenho dos alunos e das turmas</b>	As métricas são essenciais nesse tipo de acompanhamento: autoavaliação dos professores; índice de aprovação escolar; índice de evasão na instituição de ensino; média das notas dos alunos; satisfação dos pais e alunos com o ensino prestado. À medida que as métricas forem sendo aplicadas, a gestão escolar encontrará mecanismos para traçar estratégias capazes de estimular inovações. Por exemplo, os professores podem encontrar novas formas de trabalhar cada conteúdo com as turmas.
<b>Estimular feedbacks entre professores e alunos</b>	feedbacks devem, também, ocorrer de modo inverso, ou seja, dos alunos para os professores. Desse modo, os professores, por meio desses retornos, têm como analisar o próprio trabalho de forma aprofundada, melhorando o desempenho. Por exemplo, uma pesquisa de satisfação, adaptada para diferentes faixas etárias, é capaz de verificar aspectos determinantes para melhorar o ensino e a aprendizagem: um deles é se o conteúdo é transmitido de maneira eficiente.
<b>Estimular o protagonismo dos alunos</b>	protagonismo dos alunos significa atualizar a maneira como se dá o processo de ensino e de aprendizagem. Por causa da tecnologia, eles já chegam às salas de aula com conhecimento prévio sobre diversos assuntos. Por isso, esse conhecimento deve ser considerado no planejamento de aula, permitindo que a aprendizagem seja uma troca em diferentes direções.

Fonte: Arquivo de pesquisa do autor (2025).

Ademais, um aluno protagonista tem um espaço real para compartilhar dúvidas, interesses, necessidades e desejos no processo de ensino e aprendizado. No uso de um modelo que privilegia o incentivo ao protagonismo, o professor deixa de ser o “detentor dos saberes” para tornar-se um mediador e incentivador da investigação em busca do conhecimento.

Segundo Paulo Freire (2001), o processo de autonomia dar-se-á como algo que deva nortear os processos educacionais e a formação integral e humana através da ética, do respeito e do diálogo, e que para isto, a conquista da autonomia não dá o direito ao ser humano de satisfazer todos os seus desejos e vontades. Portanto, o aluno é protagonista quando é o centro do seu aprendizado e o personagem mais importante do seu desenvolvimento educacional.

Sobre a os resultados dos saberes da legislação sobre a gestão educacional, observa – se que a legislação brasileira sobre gestão educacional é fundamentada na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Esses documentos estabelecem o princípio da gestão democrática da

educação pública, que envolve a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na tomada de decisões.

**QUADRO 04 - Resultado dos Saberes dos Aspectos da Legislação.**

<b>Aspectos da Legislação</b>	<b>Gestão Democrática</b>	É um princípio constitucional que visa garantir a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar e da sociedade na definição das políticas educacionais.
	<b>Participação</b>	É um elemento fundamental da gestão democrática, envolvendo a elaboração do projeto pedagógico da escola e a composição de conselhos escolares.
	<b>Autonomia</b>	A autonomia da escola e do sistema educacional é relativa e relacional, dependendo das relações entre os sujeitos envolvidos.

Fonte: Arquivo de pesquisa do autor (2025).

Assim, ficou claro que os principais mecanismos de gestão democrática considerados na legislação estão relacionados à eleição de diretores e à criação e funcionamento de conselhos escolares.

**QUADRO 05 - Resultado dos Saberes das Perspectivas da Legislação**

<b>Perspectivas da Legislação</b>	<b>Descentralização</b>	É vista como um meio de incentivar a autonomia e a participação, permitindo que os sujeitos da escola e da educação definam os rumos da instituição e do sistema educacional.
	<b>Normatização</b>	A Lei do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014 estabelece que os estados, o Distrito Federal e os municípios devem aprovar leis específicas para a gestão democrática em seus sistemas de ensino.
	<b>Legislação nos Estados</b>	Apenas 11 estados e o Distrito Federal possuem leis específicas sobre gestão democrática, regulamentando o artigo 206 da Constituição Federal e o artigo 14 da LDB.

Fonte: Arquivo de pesquisa do autor (2025).

Nesta perspectiva, ficou externado que para o cumprimento do princípio constitucional a legislação enfrenta desafios para garantir a efetivação da gestão democrática em todo o país, especialmente nos municípios com menor capacidade técnica e menor pressão social. Bem como a legislação tende a se concentrar na gestão democrática da escola, mas é importante considerar a gestão democrática do sistema educacional como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, a pesquisa revelou que na legislação houve um avanço na gestão educacional no Brasil, pois, a descentralização nesse contexto, proporciona a divisão de competências e responsabilidades entre os entes federativos, o que colabora para melhor administrar o ensino. Mesmos que os entes federativos compartilhem responsabilidades, cada um possui as próprias atribuições.

Porém é importante frisar que a gestão democrática é um princípio constitucional que visa garantir a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar e da sociedade na definição das políticas educacionais. Pois a participação é um elemento fundamental da gestão democrática, envolvendo a elaboração do projeto pedagógico da

escola e a composição de conselhos escolares. Além da participação, outra ferramenta importante e a autonomia da escola e do sistema educacional é relativa e relacional, dependendo das relações entre os sujeitos envolvidos.

Assim, ficou transparente que a legislação enfrenta grandes desafios para garantir a efetivação dos saberes da gestão democrática em todo o país, especialmente nos municípios com menor capacidade técnica e menor pressão social. Pois a legislação tende a se concentrar na gestão democrática da escola, mas é importante considerar os saberes da inclusão na gestão democrática do sistema educacional como um todo.

Sobre a inclusão no contexto escolar a pesquisa revelou que ao promover a igualdade com a finalidade de garantir que todos os alunos tenham

acesso às mesmas oportunidades e recursos educacionais. Para desenvolver habilidades sociais, fomentando a interação e o respeito entre alunos com diferentes habilidades, necessidades e origens.

Além do mais a inclusão no contexto escolar melhorar a autoestima, aumentando a confiança dos alunos, especialmente aqueles com necessidades especiais. E preparar os alunos para viver em uma sociedade diversa e inclusiva. Bem como estimular a criatividade e a inovação através da diversidade de perspectivas e experiências.

Benefícios através da inclusão no contexto escolar é a melhoria do desempenho acadêmico de todos os alunos e ajudar a desenvolver habilidades importantes, como empatia, comunicação e resolução de problemas. Ainda por ser fundamental para construir uma sociedade mais justa e equitativa.

Por fim, a inclusão no contexto escolar é essencial para promover a igualdade, desenvolver habilidades sociais, melhorar a autoestima e preparar os alunos para a vida em uma sociedade diversa.

#### REFERÊNCIAS

- Adriano, G. A. C.; Cervi, G. M. (2017). *As vozes dos estudantes: entendimentos acerca da escola, educação e aprendizagem*. Educação e Cultura Contemporânea, v. 14, p. 100-116.
- Arroyo, M. G. (1979). *Administração da educação, poder e participação*. Educação e Sociedade. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES.
- Benevides, M. V. (2007). *Direitos humanos: desafios para o século XXI*. In: SILVEIRA, Maria Godoy et al. Educação em direitos humanos: fundamentos teórico-metodológicos. João Pessoa. Universitária. p. 335-350.
- Boruchovitch, E. (1998). *Understanding Brazilian students use of learning strategies*. Trabalho apresentado no 24th International Congress of Applied Psychology. São Francisco, CA, EUA.
- Brasil, Ministério da Educação - MEC. (1996). *Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1996. Recuperado em 10 jun. 2025, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).
- Brasil, Ministério da Educação - MEC. (2017). *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*, Lei nº 13.415/2017. Recuperado em 10 jun. 2025, de <http://portal.mec.gov.br> >
- Brasil, Constituição. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado. Recuperado em 10 jun. 2025, de <http://portal.mec.gov.br> >.
- Costa, C.; Silva, I. (1995). *Planejamento participativo: prática de cidadania ou cidadania na prática?* AEC. Revista de Educação. Ano 24, nº96, julho/setembro.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Freire, P. (2001). *Pedagogia da Autonomia*. 25. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da autonomia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- Freire, P. (1996). *A Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Freire, P. (1992). *Pedagogia da esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Freitas, D. N. T (1998). *A Gestão Educacional na Interseção das Políticas Federal e Municipal*. Revista da Faculdade de Educação. Recuperado em 10 jun. 2025, de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-255519980002000003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-255519980002000003&script=sci_arttext).
- Gracindo, R. V. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: Universidade de Brasília - UnB.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Kilpatrick, W. H. (1998). *Educação para uma civilização em mudança*. 16ª ed. Trad. Noemy Rudolfer. São Paulo: Editora Melhoramentos.
- Kuenzer, A. (1990). *Política educacional e planejamento no Brasil: os descaminhos da transição*. In: KUENZER, A.; CALAZANS, J. M.; GARCIA, W. Planejamento e educação no Brasil. São Paulo: Editora Cortez.
- Ribeiro, K. S. et al., (2021) *Metodologias de pesquisa em escolas cívico-militares: desafios e possibilidades*. Recuperado em 10 jun. 2025, de [https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2021/TRABALHO\\_EV150\\_MD1\\_SA121\\_ID7856\\_30092021223627.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2021/TRABALHO_EV150_MD1_SA121_ID7856_30092021223627.pdf)
- Rocha, J. do S. S., & Martinez, M. S. (2025). *Concepção de Organização e Gestão Educacional em estabelecimento de ensino Militar*. ARACÊ, v7(3), p. 12587-12601. DOI: <https://doi.org/10.69849/revistaft/th102501150927>
- Rocha, J. do S. S., & Santos, E. R. de S. (2025). *Gestão Educativa: Consequências da gestão democrática e participativa no contexto do Colégios Militar Tiradentes V*

- da Polícia Militar do Maranhão. Revista O Universo Observável, v2(4), p. 1–12. DOI: 10.5281/zenodo.15092211. Recuperado de: [www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)
- Sander, B. (2007). *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Editora Liber Livro.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças*. Porto Alegre, RS: Editora Penso.
- Saviani, D. (2005). *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações*. 9. ed. Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (2003). *A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia*. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). *Supervisão para uma escola de qualidade*. 4. ed. São Paulo: Editora Cortez.
- Saviani, D. (1993). *Escola e democracia*. 27. ed. São Paulo: Autores Associados.
- Saviani, D. (1985). *Escola e Democracia*. 38ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- Silva, D. P. (2022). *Participação e protagonismo da comunidade escolar nas escolas militarizadas brasileiras*. 2022. Recuperado em 10 jun. 2025, de <https://periodicos.ufv.br/reves/article/download/9605/5313>
- Leão, A. C. (1945). *Introdução à Administração Escolar*. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Libâneo, J. C. (2012). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F.; Toschi, M. S. (2005). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, p. 117.
- Libâneo, J. C. (2005). *Pedagogia e pedagogos para quê?* São Paulo: 8ª. Edição Editora Cortez.
- Libâneo, J. C. (2002). *Organização e gestão da escola*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (1999). *Formação de profissionais da educação: visão crítica e perspectiva de mudança*. Educação & Sociedade, ano XX, nº 68, dezembro. Recuperado em 10 jun. 2025, de <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n68/a13v2068.pdf>.
- Libâneo, J. C. (1995). *Pedagogia e Modernidade: presente e futuro da escola*. Seminário Nacional Infância, Escola, Modernidade, Universidade Federal do Paraná.
- Lück, H. (2007). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 3. ed. São Paulo: Editora Vozes.
- Lück, H. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo: Editora Cortez, p. 102.
- Lück, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun.
- Medeiros, L. S. (2021). *A monitoria enquanto prática pedagógica: uma análise de sua influência da aprendizagem de alunos do Colégio Militar Tiradentes – CMTV*. 58 f. TCC (Graduação) – Curso de Licenciatura em Pedagogia, Centro de Ciências da Educação (CCE) da Universidade Federal do Piauí - UFPI, Teresina.
- Paro, V. H. (1997). *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Editora Ática.
- Veiga, I. P. A. (1989). *A prática pedagógica do professor de didática*. Campinas, SP – Editora Papirus.