

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DENTRO DA ESCOLA

**Angelita Ferreira Borges Cruvinel<sup>1</sup>**  
**Dr<sup>a</sup> Raphaella Abreu Magalhães Rodrigues<sup>2</sup>**

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo elucidar sobre a importância do planejamento e organização dentro da escola discorre sobre o planejamento, organização e participação da comunidade na instituição ensino. Haja vista que na gestão participativa e democrática todos os participantes procuram desenvolver um trabalho onde cada um dividirá obrigações e responsabilidade com o objetivo de aprimorar o ambiente escolar. O papel do gestor é planejar, organizar, definir metas, delegar funções, buscar recurso para melhorias na instituição, elaborar documentos, como o Projeto Político Pedagógico (PPP), para melhor garantir a socialização entre escola e comunidade. A elaboração deste trabalho transcorreu por meio de pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica, busca conhecer ponto específico que consiste sobre o assunto com a intensão de conhecer sobre os principais pontos pesquisados. Ao realizar a pesquisa bibliográfica observou que a participação da gestão, corpo docente, funcionários, alunos, pais, comunidade e demais colaboradores é crucial para o crescimento e melhorias na escola e no desenvolvimento da educação como todo. Trata-se de um trabalho diário onde a coletividade dos envolvidos atingem as metas proposta. O gestor busca utilizar como principais características deste trabalho a: coletividade, reflexão, desdobramento e transparência para melhor atuação junto comunidade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrático-Participativa; Planejamento; Organização Escolar; Coletividade.

## ABSTRACT

This study aims clarifying the importance of planning and organizing inside school and expatiate on planning, organizing and the community's inclusion on the learning institutions. Considering that the inclusive and democratic management all the participants seek to develop a service where each one of them will share duties and responsibility aiming to improve the school environment. The manager's role is planning, organizing, setting goals, delegating tasks, searching for resources, which will bring improvement to the institution, in addition to elaborating documents, such as the Political-pedagogic Project (PPP). All that, to ensure that the relationship between the school and society works in its best way. This project was made by doing a exploratory, qualitative and bibliographical research, seeking the particular aspect about the subject with the intention of knowing about the main aspects researched. While developing the bibliographical research, it was observed that the participation of the school's managers, teachers, employees, along with students, parents, the community and other collaborators is crucial for the development and improvement of the school and the education as a whole. This is a daily task that, by all the involved working together, reaches the proposed goals. The manager seeks using, as the main aspects of this job, the collectivity, reflection, unfolding and transparency to better perform together with the community.

**Keywords:** Participative-democratic Management; Planning; School Organization; Collectivity.

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia (ept) na modalidade a Distância. Bacharel em Direito pela UniRV Universidade de Rio Verde.  
angelita.cruvinel@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup>Licenciatura em Pedagogia. Doutorado em Ciências. Tecnologias digitais na educação.  
raphaella.magalhaes@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo explicar sobre a importância do planejamento e organização dentro da escola, analisar a importância da gestão participativa e ativa, na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que é um documento que contribui para o processo de organização e planejamento escolar. Logo esta pesquisa buscar entender e compreender os profissionais na área da educação, ao falar em comprometimento responsabilidades, autonomia e tomada de decisão por parte dos gestores educacionais.

Sendo assim, uma construção constante através da tomada de decisões por parte de todos, socializadores, democratizando o poder de tomar direcionamento, que contribuirá com a participação do corpo docente e de demais pessoas próximas ligadas a um seguimento que rege a formação da instituição, entretanto o papel de mediar de maneira sábia e positiva aos colaboradores da educação, professores, alunos e pais sendo competência do gestor mediar esse seguimento para melhor funcionamento da instituição.

Por meio de estudos realizados com base nos termos e pesquisas, pôde perceber na perspectiva a extensão que este tema traz para o dia a dia da organização escola, juntamente com seus gestores e educadores um trabalho constante para o desenvolvimento democrático dentro da escola os desafios são diários enfrentados por gestores e educadores, para que o equilíbrio seja mantido durante os obstáculos a serem resolvidos. Busca analisar através de documentos a importância do PPP? Como a escola implementou o PPC ?

A gestão e organização escolar, preza pelo bom funcionamento da instituição, com democracia a fim de que a escola funcione de maneira harmoniosa, para atingirem os objetivos, que envolve as escolas públicas voltadas para a cidadania e a sociedade em geral. Assim os gestores e demais colaboradores envolvidos por meio do processo de desenvolvimento, aprendizado e construção por uma escola organizada, neste prisma o autor ressalta que:

[...] o diretor da escola ou dirigente da unidade escolar e seu vice, responsáveis pela coordenação de todas as atividades escolares, devem ser capazes de “seduzir” os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Isso significa, por exemplo, criar

mecanismos e condições favoráveis para envolvê-los na elaboração do projeto político pedagógico da unidade, contando para esse fim com as diversas atividades de planejamento (PADILHA, 2005, p.75).

É importante frisar a relevância da gestão e organização escolar, para o funcionamento eficiente, refletindo na qualidade do ensino e funcionamento da escola, o gestor busca como objetivo organizar e aprimorar a organização dentro da gestão escolar. Para o bom funcionamento da escola é preciso que o planejamento seja elaborado juntamente com a equipe pedagógica. É primordial utilizar o planejamento nas decisões com a participação ativa do corpo docente, sendo elas imediatas ou em longo prazo é necessário adotar ações planejadas para que o seguimento dos objetivos seja alcançado.

Conforme ressalta Paiva (2016), uma instituição bem organizada fomenta estratégias eficazes na resolução das dificuldades de aprendizagem, obtendo resultados positivos por meio de um acompanhamento pedagógico constante. Como fator importante é através do trabalho arduo contínuo que as metas e objetivos impulsionados nas atividades dentro da escola, demonstra que o engajamento dos gestores colaboradores e sociedade são de fundamental importância para o desenvolvimento da administração harmoniosa no contexto escolar.

Por meio de sua maneira de portar, que este profissional poderá ser avaliado, sua postura profissional o mecanismo contínuo, que irá engajar dentro do contexto de atuação, sendo alguns deles pedagógico, cultural, organizacional, humanos, administrativos e o financeiro é primordial para obter uma escola em bom funcionamento. Conforme relata Lück (2017), a gestão precisa mobilizar a comunidade escolar para assegurar que todos desenvolvam as competências e a autonomia dos sujeitos sobre decidir, projetar metas e coordenar pessoas com o objetivo de solucionar problemas e garantir a aprendizagem. A participação possibilita que os atores educacionais se tornem protagonistas no planejamento das ações pedagógicas que projetem uma educação de qualidade.

Portanto é notório que a capacitação deste gestor para o desempenho em sua atuação no gerenciamento da escola, o líder deve saber assimilar as situações ouvir, para que possa conduzir e mediar todos os membros que estão envolvidos de na comunidade

dentro do processo contínuo é com organização e estratégias qualificará uma estrutura sólida na gestão da instituição.

### **1.1. Questões de Pesquisa**

Pretendo com esse pré-projeto analisar e conhecer a importância do planejamento e organização para o crescimento da escola. Importância da gestão participativa e ativa na elaboração Projeto Político Pedagógico é do Projeto Pedagógico Curricular (PPC), aprofundar em leituras, acervos literários referentes ao tema. Para isso Analisar a seguinte pergunta: a Proposta Pedagógica Curricular (PPC) é um documento que contribui para os processos de organização e planejamento escolar?

### **1.2. Hipóteses da Pesquisa**

Este artigo de Pesquisa busca esclarecer pontos dentro da Gestão e Organização Escolar, o quanto é importante demonstrar a competência desta gestão, organizando, orientando em todos os seguimentos, planejamento/organização, orientando os planos de ação, buscando atingir todos os objetivos proposto dentro do Projeto Político Pedagógico (PPP), Proposta Pedagógica Curricular (PPC) utilizando todas as possibilidades para esse desenvolvimento.

Promover a elaboração participativa dentro do plano de desenvolvimento com a finalidade de liderar e coordenar em diversos âmbitos os trabalhos do dia a dia dentro da unidade educacional. Assim será estabelecido um diagnóstico e um plano de melhoria com a participação de todo o corpo docente/colaboradores é comunidade.

### **1.3. Objetivo Geral**

- Conhecer e discutir a importância do planejamento e organização na escola em relação à gestão democrática participativa.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Especificar a importância da gestão participativa na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e Proposta Pedagógica Curricular (PPC) para o crescimento da instituição escolar, esclarecendo seus objetivos.
- Analisar o planejamento em diferentes âmbitos no cotidiano da instituição escolar, organização/operacionalidade/integração.
- Compreender os pontos inerentes à gestão participativa.

### **1.5. Justificativa**

Ao consolidar a formação das disciplinas do curso de pedagogia a disciplina com o tópico “Organização e Planejamento Escolar” nota-se que o planejamento/organização é imprescindível para o desenvolvimento da instituição escolar, envolvendo uma visão ampla e global abrangendo a vasta natureza da educação, é um processo continuado, por parte da gestão na escola. A relevância desta pesquisa é buscar esclarecer o funcionamento e a criação do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da Proposta Pedagógica Curricular (PPC), para a gestão e organização da escola, analisando os principais pontos inerentes à pesquisa.

Esta pesquisa visa analisar argumentos inerentes à gestão participativa na escola, o importante para a proximidade da comunidade, que envolve discussões de interesse e necessidade de todos. Ela utiliza serviços públicos, com essa gestão trará um novo modelo que será utilizado o melhor método de educação juntamente com o gestor que irá gerir de maneira objetiva todo o processo de desenvolvimento da escola. É importante mencionar que para todo o processo fluir com sucesso deve os envolvidos caminharem de maneira sucinta clara e objetiva, só assim o interesse de todos os envolvidos será atingido.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Por meio de estudos e análises em diversos pontos dentro do referido tema a importância da organização e planejamento dentro da escola, conhecer a importância da organização, o planejamento dentro da escola, a importância da gestão participativa e

ativa na elaboração da Proposta Pedagógica Curricular (PPC). Aprofundar em leituras, acervos literários mencionados no referencial teórico.

## 2.1. A organização na intuição de ensino

A organização tem como propósito, objetivar o funcionamento, de todo processo para que o propósito seja atingido, conforme ressalta a autora Heloísa Luck, (2008, P. 26).

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LÜCK, 2009).

Sendo assim, Libâneo (2013, p.91) diz: “[...] a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente”. Como diz o autor não ser uma situação fácil, mais é importante para a organização e funcionamento da escola, é olhar na construção pedagógica com orientação é diálogo, orientando assim o funcionamento da instituição dentro do contexto escolar.

É notório o foco em transformar, o crescimento e promover mudanças dentro da escolar com uma gestão atuante, para isso a dimensão mediante as transformações na escola visa buscar a melhoria escolar. A autora Heloísa Luck, (2008, p. 26) diz que:

As dimensões de implementação, são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2009).

Tendo dito a organização e a implementação do PPC é muito importante para objetivar o funcionamento da escola. Entretanto o gestor tem o papel de organizar as pautas atribuindo os cumprimentos e deveres no ambiente educacional. Este documento

é fundamentado e sistematiza a organização do currículo. A Proposta Pedagógica curricular tem como fundamentos, metodologia, conceitos para que sejam avaliadas as disciplinas que compõe matriz curricular. Conforme é disposto na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que regue as diretrizes que orienta a educação no Brasil.

## 2.2. A importância do planejamento

O Planejamento é de suma importância para o funcionamento da Instituição Escolar na educação, a grande discussão é sobre a gestão escolar dentro da escola pública e privada, os principais pontos discutidos nos simpósios e congressos é sobre o desenvolvimento e qualidade da educação no Brasil. Portanto, o planejamento se faz necessário desde a educação infantil que é a base para a continuação do ensino fundamental, médio e superior.

Segundo Padilha (2001, p. 63), ressalta que o planejar tem vários sentidos um deles é a forma de responder um problema, criando os meios para alcançar o objetivo desejado. [...] planejar, em sentido amplo, é um processo que “visa a dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro”, mas considerando as condições do presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e com quem se planeja.

Desta forma, Padilha (2001, p. 30) diz que: “O planejamento será, portanto, tanto mais eficaz quanto mais cuidada for à reflexão promovida: rigorosa, crítica, de conjunto e livre de tendências e de ideias preconcebidas”. Posto isto, o referido autor segue dizendo, “o ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, de previsão de necessidades e racionalização do emprego de meios necessários para a concretização de objetivos”.

Sendo assim, o planejamento é o ato de criar um determinado plano para alcançar seu propósito na educação. Para tal pode-se dizer que a gestão participativa é a construção, organização, estruturação e preparação para caminhar de mãos dadas nas decisões e comunicação juntamente com a equipe de forma engajada.

### 2.3. As normativas

Com base nas leis e normas estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9.394/96, que garante a todos direito a educação sendo importante ressaltar que a gestão participativa está respaldada nas leis mencionadas, onde discorre também sobre a participação do gestor, corpo docente e comunidade para o crescimento da escolar.

A Constituição federal de 1988, pode se assegurar os direitos inerentes à educação e a participação da família para o desenvolvimento da escola. Brasil (1988, p.123) assegura em seu Artigo 205, a educação como um direito fundamental: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Ao que se refere Lei de Diretriz e Base Nacional, LDB 96 disposto no artigo 12 nos Incisos I e VI, também menciona a participação ativa da comunidade juntamente com gestão participativa.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

No artigo 18 da LDB, a democratização da gestão se reduz a um ideal de orientação de atividades de escolas e universidades e ao incentivo à participação da comunidade. Os principais incisos do artigo são:

I - A existência de mecanismos de coparticipação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

I - Existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;

III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;

V - Utilização de métodos participativos para a escolha de dirigentes, ressalvado o provimento de cargos por concurso público;



VI - Incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições.

A partir do pressuposto respaldando em leis, aproveitando as concepções dentro do trabalho e importância da gestão junto à comunidade construindo uma participação abertamente da comunidade na construção, do PPC, é uma ação participativa, direta/indiretamente que afirma a necessidade do envolvimento de todos os membros da comunidade assim as decisões estabelecerão objetivo para o crescimento no processo educativo juntamente a gestão.

#### **2.4. Gestão participativa e democrática na escola**

Lück (2009), fala da importância da gestão participativa para crescimento da escola, suas condições no aprendizado de cada aluno (a), a evolução de cada processo é importante, a participação de comunidade, colaboradores e gestão, com um todo, processo evolutivo, garantindo condições para o aprendizado em geral.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. “ (Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado (LÜCK, 2009, p. 24) ”.

Paiva (2016) segue o mesmo raciocínio, entretanto menciona a gestão participativa como sujeito e metas, para tomada de decisões, planejamentos para nortear os objetivos desejados ele diz: uma gestão participativa envolve todos os sujeitos na projeção das metas a ser executada, a comunidade escolar quando se engaja na tomada de decisão assegura que as ações pedagógicas pleiteadas no ambiente educacional partam do princípio democrático. O envolvimento da população não pode ser assegurado só com a inclusão, mas com um planejamento baseado em evidências que possam nortear os objetivos e as respectivas metas.

Para Saviani (1997), é importante à participação “A gestão democrática é definida com os princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões”. Já Libâneo (2001), diz que: a participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Entretanto ao se referir ao contexto da gestão democrática, analisa a união juntamente com comunidade para um seguimento participativo para o desenvolvimento do processo educacional, para nortear as metas e o objetivo, assim assume responsabilidades e compromissos para o avanço dos projetos metas, trabalhos, planejamentos, para selecionar os problemas que possa aparecer na trajetória da escola.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para obter as informações inerentes a esta pesquisa sobre o tema a importância da organização e planejamento dentro da escola, foram utilizadas distintas pesquisas que teve como alvo os estudos metodológicos aos acervos bibliográficos, com leituras em fase distintas. O processo de uma implementação conscientizada de maneira social na educação, a cerca de um mecanismo que busca humanizar o convívio da atual sociedade junto ao trabalho que o gestor escolar desenvolveu formando assim uma gestão participativa, atuante e transformadora dentro da escola. Com a resolução de problemas assim visando o crescimento da instituição.

#### **3.1. Metodologia**

Portanto este trabalho desenvolverá a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa, por proporcionar como trajetória aos educadores/estudante e demais, que visa conhecer sobre o tema da gestão escolar participativa, esclarecendo pontos inerentes a como se deve gerenciar uma escola na atualidade.

O importante para elaborar uma pesquisa científica qualitativa, sobre o assunto pesquisado e coletar informações/dados, observar, evidenciar, confrontar dados coletados, aprofundar nos assuntos teóricos disponíveis, sobre o assunto em questão a ser investigados, verificar a verdade dos fatos analisados. Assim a descoberta realizada através dessa pesquisa trará soluções sobre os saberes científicos de uma pesquisa em discussão e problematização na educação, portanto o autor diz:

Na pesquisa qualitativa, os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de aprendizado do participante, e não para prescrever as questões que precisam ser respondidas sob o ponto de vista do pesquisador. Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou sobre a população em estudo, e o pesquisador tenta ouvir. Os participantes e construir um entendimento baseado nas ideias deles. (CRESWELL, 2007, p. 47).

Na pesquisa exploratória, permite ao pesquisador uma intimidade com tema, familiarizada os fatos ligados ao problema a ser pesquisado buscando subsídio para que o investigador determinar a relação que possa existente, mas, sobretudo para conhecer o tipo de relação. São através de pesquisa coletas de dados bibliográficos, que serão analisadas informações coerentes e pertinentes a este trabalho científico, iniciou-se no mês de agosto de 2021, organizado e sistematizado através de estudos com ênfase no tema referente à pesquisa com data definida para a entrega do mesmo.

Este projeto tem como objetivo utilizar a pesquisa básica, onde o conhecimento trará importantes contextos para a elaboração desse trabalho, juntamente com a proposta metodológica e com os acervos bibliográficos. Esta pesquisa é voltada para a melhoria teórica científica que busca gerar novos conhecimentos, acerca da figura da gestão participativa e argumentativa. Visando o conhecimento da aprendizagem, buscando a verdade real, analisa os fatos através do conhecimento ligado aos interesses de caráter universal, buscando a integração da escola na comunidade.

Na referida questão a coleta dos dados se deu por meio da análise em acervos literários bibliográficos sobre os seguintes tópicos, a organização na instituição, a importância do planejamento, leis e embasamento normativo com ênfase na gestão participativa. Para enriquecimento do conhecimento sobre o assunto utilizado dentro do mecanismo tal saberes enriquece o conhecimento acerca do referencial teórico com base

em autores reconhecido como exemplo: Heloísa Lück, (2008), Libâneo, (2005), Padilha, (2005), Paro, (2011), Saviani, (1997), Constituição Federal, (1988), e outros.

A luz do aprendizado do problema investigado com elaboração do conteúdo estudado. A análise de dados será coletada fonte de dados, tendo como fonte a analisar o conteúdo e a temática e análise lexical, projeto, seguindo com objetivo da pesquisa a leitura, o estudo sistemático com inferência das verdades dos fatos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para obter uma transformação dentro da escola é importante a haja uma liderança, harmoniosa e participativa por parte de toda equipe, professores e diretor, na busca de melhorar o ensino e aprendizagem ofertada pela instituição. Desta forma, para os autores Hargreaves e Fink (2007), a liderança na escola não se restringe apenas ao diretor ou professores, para eles:

Ela estende-se aos indivíduos, às comunidades e às redes e percorre os diferentes patamares organizacionais. Ninguém tem de distribuir a liderança numa escola: ela já está distribuída, está por todo o lado, no tempo e no espaço – na hora de almoço, entre as aulas, depois do dia letivo e nos fins-de-semana, nos gabinetes, nas salas de aula e nos pátios de recreio. (HARGREAVES e FINK, 2007, p. 173).

Entretanto podemos concluir que ainda existem alguns fatores que preocupam, tais como: a importância da capacitação do corpo docente, formação continuada, melhorias nas condições de trabalho, remuneração salarial, reconhecimento e entre outras. Assim, a união entre a equipe gestora e comunidade é de suma importância para o crescimento/desenvolvimento da unidade escolar.

É importante mencionar os pilares da gestão democrática, onde tem por objetivo a melhor qualidade no ensino, são elas: Gestão administrativa, financeira, recursos humanos, pedagógica, comunicação e Gestão de tempo e eficiência dos processos. Assim, a criação do conselho com a participação da comunidade e demais integrante é importante para assegurar o funcionamento dentro da escola. Segundo Brasil (2004) o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares é um órgão colegiado, deliberativo, avaliativo, consultivo e fiscalizador que visa garantir:

- I- Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II- Apoiar a implantação e o fortalecimento de conselhos escolares;
- III- Instituir políticas de indução para implantação de conselhos escolares;
- IV- Promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
- V- Estimular a integração entre os conselhos escolares;
- VI- Apoiar os conselhos escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- VII- Promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004, p. 7).

Para ter uma transformação no âmbito escolar deve trabalhar em equipe com relação participativa conforme diz o autor Cabral Neto (2009, p. 198) “a defesa da responsabilização dos gestores e o protagonismo dos pais, dos alunos e dos professores nas tomadas de decisões da escola, aspectos inerentes à nova gestão pública”. Assim, todos os sujeitos envolvidos terão a oportunidade de expor seu ponto de vista sobre os problemas a serem resolvidos dentro da escola.

Desta forma é importante que o gestor reúna com sua equipe para ouvir suas preocupações, pontuando cada um dos problemas, seguindo uma planilha para resolver todos os problemas no tempo necessário. Se a equipe trabalha conectada os problemas podem ser sanados de maneira satisfatória. A educação e aprendizado serão melhorados e a escola será um espaço realmente voltado para melhoria na educação.

#### **4.1. A Coletividade**

Hoje a educação busca aprimorar sua prática, visando uma participação coletiva por parte da sociedade para que possa trabalhar juntas no bem coletivo, para melhor funcionamento da educação, contando com a participação de todos, diretor, professor, coordenador, funcionários, pais e alunos. Através da participação coletiva, Segundo Paro (2011, p. 17), “De todos os mecanismos de ação coletiva”, estabelecidos para ampliar a participação da comunidade na escola, “o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças nas últimas décadas foi o conselho de escola”. A colaboração de todos no processo de crescimento, fazendo parte da evolução de maneira explícita junto com um todo, corpo docente e membros da escola.

Para Freire:

Para nós, a participação não pode ser reduzida a uma colaboração que setores populacionais devessem dar à administração pública. Participação ou colaboração, por exemplo, através dos chamados mutirões, por meio dos quais se reparam escolas e creches ou se limpam ruas e praças. A participação, para nós, sem negar esse tipo de colaboração, vai mais além. Implica, por parte das classes populares, um “estar presente na história, e não simplesmente nela estar representadas”. Implica a participação política das classes populares através de suas representações em opções e decisões, e não só no fazer já o programado (FREIRE, 1995, p.75).

É importante para que funcione este modelo de gestão democrática e participativa, que todos estejam presentes na tomada de decisão, que participe ativamente como um todo, com essa união favorecerão toda a comunidade com melhorias, para alunos, discentes e comunidade é importante que haja transparência por parte de todos os envolvidos. Portanto, Libâneo (2008), fala que: “A gestão escolar busca a apropriação coletiva das salas de aula pelos pais, professores, funcionários e alunos, que possuem liberdade na tomada de decisão e no processo educacional, para melhorar a qualidade de ensino”. O autor continua a falar da concretização na administração sendo importante descentralizar e compartilhar a responsabilidade com todos os envolvidos, incluindo as tomadas de decisão. Assim, segundo Paro:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p.130).

Entretanto é importante que haja compartilhamento de responsabilidade nas atividades, ocorrendo uma sintonia entre gestão, colaboradores e comunidade. Para que aconteça a coordenação deverá estar alinhada com os demais participantes e colaboradores da gestão participativa. Todos trabalhando juntos em equipe com um único objetivo de melhorar e tornar a escola um ambiente atrativo para os alunos e atender as expectativas da comunidade.

Para Bordignon e Gracindo o poder está nas diferentes responsabilidades, onde garantirá uma responsabilidade juntamente com a cidadania, garantido assim uma relação de poder na comunicação não individual mais de todos os participantes uma comunicação recíproca por parte de todos.

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior, ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (BORDIGNON e GRACINDO 2002, p. 151-152).

Este modelo de gestão é benéfico para toda a sociedade, comunidade, professores, diretor, coordenador, funcionário e principalmente para os alunos. Assim, fica evidenciado que todos os envolvidos irão ganhar com esta engrenagem de participação ativa, trazendo diversos benefícios para a instituição, entre eles:

- O poder e a tomada de decisões devem ser compartilhados por alguns ou por todos os membros da organização;
- Existe um conjunto de valores e de objetivos comuns que são compartilhados por todos os integrantes;
- Todos os membros da organização têm uma representação formal nos órgãos de decisão;
- A organização deve determinar políticas e tomar decisões através de processos de discussão guiados pelo consenso. (GUERRA, 1994, p. 183).

Portanto, o crescimento com a participação de toda a gestão escolar, beneficiada, com autonomia, domínio em todo o seguimento, entre eles a gestão administrativa pedagógica, financeira e cultural garantindo um bem maior para todos os envolvidos direto ou indiretamente fortalecendo a comunidade e demais integrantes.

#### **4.2. Elaboração da proposta pedagógica**

A proposta pedagógica da escola é um documento que norteia o seguimento do ensino dentro do âmbito institucional, garante a autonomia na elaboração definindo a estrutura curricular, orientando técnicas e normas da gestão, conforme estabelecido pela

Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, que garante o aprendizado, em cada faixa etária, a adaptação dos conteúdos e demais disciplina. Deste modo, as Diretrizes Curriculares Nacionais (2009, p. 06) diz que, “A Proposta Pedagógica, ou Projeto Pedagógico, é o plano orientador das ações na instituição e define as metas que se pretende para o desenvolvimento [...]”. Entende-se que obrigatório seguir atentamente a norma disposta nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e no Conselho Nacional de Educação (CNE).

Segundo Libâneo (1994) a Proposta Pedagógica da escola é: “um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”. Portanto deverá ser elaborado juntamente com o gestor, corpo docente, coordenador, alunos, pais e demais integrantes da comunidade que apresenta pontos relevantes a serem inserido na instituição.

Sendo um documento que apresenta a escola para sua comunidade, como exemplo: Qual será seu seguimento no ensino e aprendizado; O que esperar do ensino; como o ensino será aplicado: se houve desenvolvimento no ensino, entre outro. É importante mencionar que este documento deverá ser consultado por todos os integrantes da escola, inclusive deve ser apresentado aos pais. Para que ele tenha conhecimento de como funciona a escola.

### **4.3. O que é a Proposta Pedagógica?**

A Proposta Pedagógica é a identidade de uma escola, através dela que a instituição é apresentada a comunidade, mostrando os principais requisitos, para desenvolvimento da aprendizagem, como ensino, valores, inovação, adequação na metodologia aplicada no ensino. Prevista na (LDB), Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, determina as normas com força da lei a serem seguidas:

- Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
- I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
  - II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
  - III - Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
  - IV - Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
  - V - Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;



VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; (BRASIL, 1996).

Tem como objetivo ser mais flexível para que a gestão da escola possa ter à possibilidade de trabalhar com independência, porém, seguindo as normas e diretrizes, proposta pela lei normalizadora seguindo o currículo Nacional de educação. É importante dizer que as leis regem sobre os fatos sociais, as disciplinas aplicadas no decorrer do ano letivo, deste modo à Proposta Pedagógica deve ter autonomia própria não desrespeitando as regras impostas por força da lei, seguindo todo o padrão imposto nacionalmente. Portanto, a autora Heloísa Lück (2009), fala que:

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (LUCK, 2009, p.12).

Portanto, é notória a importância da capacitação dos profissionais da educação. É através deste contexto que o professor poderá ofertar para todos os alunos, comunidade e sociedade, uma educação voltada a com habilidade, formação, atitude, desenvolvimento, conhecimento e aprendizado, para que tenha capacidade de adequar ao mundo tecnológico e globalizado, em uma busca cada vez mais por qualidade do aprendizado em todo contexto na área de atuação de cada indivíduo.

Entretanto podemos concluir que a gestão democrática e participativa tem um papel importante na elaboração da proposta pedagógica, uma união e coerência nas tomadas de decisão, que irá garantir a construção do cidadão, a organização social, voltado para a aprendizagem e formação dos alunos.

Para Heloísa Lück, (2009, p. 15) “garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais”. Desta forma, enfatizamos que este plano de trabalho democrático é voltado às atividades de

organização de modo geral, pedagógicas, administrativas, plano de trabalho que detalhará a proposta ou Projeto Pedagógico da escola.

Todavia é necessário para a aplicação, estabelecer critérios críticos e solidários na ação educativa. Para que todo gestor, professor, colaborador, aluno, pais e comunidade, participem com autonomia e responsabilidades agindo em prol de melhorias no âmbito escolar.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento fundamental para o desenvolvimento da escola é através dele que o trabalho é norteado na instituição com a participação de todos. Segundo Libâneo (2008), o PPP, “Consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”. Sendo assim, respeitando um ambiente propício a todos os envolvidos na instituição de ensino.

Vasconcelos (2008), frisar que não existe um abono onde denominar o PPP, segundo ele cada um compreende de uma forma diferente, podendo ser chamados de Proposta Pedagógica, Projeto Educativo, Pedagógico Curricular, Projeto Político Pedagógico entre outros.

Alguns educadores indagam se a presença do “Político” não seria redundância, uma vez que toda ação pedagógica é também política, por visar formar o cidadão. Concordamos, mas consideramos importante manter o político para jamais descuidarmos desta dimensão tão decisiva do nosso trabalho, não nos esquecermos dos coeficientes de poder presentes nas práticas educativas e nas suas interfaces com a sociedade como um todo. Da mesma forma, para não perdermos de vista que a algum interesse político nós sempre servimos, que não há neutralidade; se não temos um projeto explícito e assumido, com certeza estamos seguindo projeto de alguém (que talvez até faça questão de não se manifestar para poder dominar com eficiência...) (VASCONCELOS, 2008, p.19.)

Silva (2003) referência o PPP, como um documento de interdependência, onde a coletividade por parte de todos e da escola, consolida todos os fundamentos políticos da escola, onde a comunidade praticará seu comportamento humanitário visando toda coletividade.

Um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a

comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. (SILVA, 2003, p.296)

Entretanto o Projeto Pedagógico, não pode ter um único fim, tem o objetivo de estruturar e organizar todo o trabalho, reorganizando as práticas pedagógicas. Carneiro (2006), afirma que:

O projeto pedagógico não pode se constituir como um fim em si mesmo. Ele é verdadeiramente o início de um processo de trabalho. A partir do projeto pedagógico a escola vai estruturando seu trabalho, avaliando e reorganizando suas práticas. Mais uma vez o papel do/a gestor/a se apresenta em destaque, uma vez que para estruturar, avaliar e reorganizar as práticas educativas é necessária uma liderança firme capaz de buscar os caminhos para tais encaminhamentos. (CARNEIRO, 2006, p. 32)

Deste modo, Veiga (2003, p. 09), destaca que o Projeto Político Pedagógico “exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo”. Pode-se concluir que dentro desta perspectiva todo processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, só poderá ser construído através da gestão democrática participativa, baseado nos objetivos de toda a escola e comunidade que terá a responsabilidade da aplicação do Projeto Político Pedagógico (PPP).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstrou a importância do planejamento e organização para o crescimento e desenvolvimento da escola. Desta forma, analisa questões que envolvem a gestão escolar na sua totalidade através da gestão democrático-participativa. Ao realizar este trabalho com base em pesquisa bibliográfica, em que destaca pontos importantes pontos para melhorias dentro do ambiente escolar.

Logo, o intuito é aglutinar a participação de gestores, coordenador, corpo docente, alunos, responsáveis, comunidade entre outros, que busca a implementação e melhoria escola/comunidade neste processo onde todos os envolvidos buscando

melhorias admirativas e pedagógicas, visando melhorar cada vez mais o ensino-aprendizagem. Através de uma equipe que dispõe suas ideias, trabalham com metas colocando em prática. Em proposta este artigo buscou elencar melhorias que o trabalho coletivo proporciona a gestão da escolar, descentralizar toda a tomada de decisões, de um só responsável que realiza a, função do gestor, gerenciar é dividir as atividades com os demais participantes do processo de planejar e organizar as questões atribuídas a cada participante faz com que todos participem e contribua para a realização das atividades e na tomada de decisão onde todos os envolvidos, educadores, colaboradores, coordenador, gestor, aluno é demais membros da comunidade busca por melhorias, tanto na educação como na própria escola.

Assim todo o procedimento realizado no âmbito escolar passe por uma coordenação garantindo que tenha uma estrutura sólida e efetiva nas atividades, cotidianas, na elaboração de documentos como e Projeto Político Pedagógico (PPP), o Projeto Pedagógico Curricular (PPC), a Proposta Pedagógica (PP) sendo eles documentos que norteia o ensino, e garantindo assim a autonomia da instituição conforme a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Parâmetros Curriculares Nacional (PCN) e Conselho Nacional de Educação (CNE), que estabelecem e garantem o melhor para a educação, ensino e aprendizado na escola.

É necessário trabalhar esse processo de descentralização e socialização, com todos os membros, sendo um trabalho que é realizado por toda a equipe. É importante que a descentralização de tarefas a serem realizadas, para que o gestor desempenha melhor a função que lhe foi confiada, assim o andamento e crescimento da instituição serão cada pautada onde cada integrante despenha seu papel é cumpre com suas responsabilidades, atuando em consonância com a comunidade que terá uma participação ativa dentro da escola.

Logo, destacamos a importância deste trabalho na gestão democrática e participativa, uma vez que, denota a sua relevância no ambiente escolar. Garantindo assim, uma melhoria na atuação da equipe escolar, uma vez que, descentraliza o “poder”, e distribui as funções/responsabilidades. Portanto, proporciona melhoria no ensino e aprendizado, onde comunidade e instituição escolar caminham em consonância em prol do desenvolvimento do educando.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Wanderson Ferreira. **Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano.** Educação & Sociedade, v. 31, p. 17-34, 2010. Scielo. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/es/a/tmYVQPMFZxyv8DtT63HPwFs/?lang=pt&format=html>>  
Acesso em: 18 jan. 2022.

BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola.** Porto Editora, 1996.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: município e escola.** IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2002.

BOTLER, Alice Miriam Happ. **Gestão escolar para uma escola mais justa.** Educar em Revista, v. 34, p. 89-105, 2018. Scielo. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/er/a/HLhNJHkKWCH387zpsDYBgVS/?format=html>>Acesso em: 18 jan. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Lei nº 9.394/96).** Brasília, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública.** Brasília: MEC, 2004.

CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (org.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino.** Brasília: Liber livro, 2009.

CARNEIRO, Relma U. C. **Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil.** Tese – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.

CERVI, Gicele Maria et al. **Política de gestão escolar na sociedade de controle.** 2010. Scholar. Disponível em:< [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Pol%C3%ADtica+de+gest%C3%A3o+escolar+na+sociedade+de+controle&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Pol%C3%ADtica+de+gest%C3%A3o+escolar+na+sociedade+de+controle&btnG=)>Acesso em: 19 jan. 2022.

COELHO, Adriano de Sales; UNGLAUB, Eliel. **Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação.** São Paulo, 2011. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+escolar+e+inova%C3%A7%C3%A3o&btnG](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+escolar+e+inova%C3%A7%C3%A3o&btnG)>

COELHO, Fabiana Martins. **O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas.** Educação & Realidade, v. 40, p. 1261-1276, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/edreal/a/jt4jWMbWnNm9RWHh5GdDKND/abstract/?lang=pt>> <Acesso em: 18 jan. 2022.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional – Uma Nova Visão.** São Paulo: Artmed, 2004. CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** John W. Creswell: tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. Ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA SILVA, Givanildo; DA SILVA, Alex Vieira; DOS SANTOS, Inalda Maria. **Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. Retratos da Escola,** v. 10, n. 19, p. 533-549, 2016. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Concep%C3%A7%C3%B5es+de+gest%C3%A3o+escolar+p%C3%B3s+LDB%3A+O+gerencialismo+e+a+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica.+Retratos+da+Escola%2C+&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Concep%C3%A7%C3%B5es+de+gest%C3%A3o+escolar+p%C3%B3s+LDB%3A+O+gerencialismo+e+a+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica.+Retratos+da+Escola%2C+&btnG=>)> Acesso em: 18 jan. 2022.

DE CARVALHO, M. J. **A liderança na organização escolar: o diretor. Práxis Educacional,** [S. l.], v. 8, n. 13, p. 193-209, 2013. Praxis. Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/717>> Acesso em: 18 jan. 2022.

DE SALES COELHO, Adriano; UNGLAUB, Eliel. **GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO–NOVAS TENDÊNCIAS EM GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DAS TEORIAS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO.** Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+escolar+e+inova%C3%A7%C3%A3o&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+escolar+e+inova%C3%A7%C3%A3o&btnG=>)> Acesso em: 19 jan. 2022.

DE SOUZA, Ângelo Ricardo. **Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. Perspectiva,** v. 27, n. 1, p. 273-294, 2009. Educação, comunicação e tecnologia. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Conselho+de+Escola%3A+fun%C3%A7%C3%B5es%2C+problemas+e+perspectivas+na+gest%C3%A3o+escolar+democr%C3%A1tica.+Perspectiva%2C+&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Conselho+de+Escola%3A+fun%C3%A7%C3%B5es%2C+problemas+e+perspectivas+na+gest%C3%A3o+escolar+democr%C3%A1tica.+Perspectiva%2C+&btnG=>)> Acesso em: 18 jan. 2022.

ESTRADA, Adrian Alvarez; VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **A escola enquanto organização burocrática: A Gestão Escolar na perspectiva dos Diretores Escolares de Cascavel.** Revista HISTEDBR On-Line, v. 12, n. 45e, p. 18-33, 2012. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+escola+enquanto+organiza%C3%A7%C3%A3o+burocr%C3%A1tica%3A+A+Gest%C3%A3o+Escolar+na+perspectiva+dos+Diretores+Escolares+de+Cascavel&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=A+escola+enquanto+organiza%C3%A7%C3%A3o+burocr%C3%A1tica%3A+A+Gest%C3%A3o+Escolar+na+perspectiva+dos+Diretores+Escolares+de+Cascavel&btnG=)> Acesso em: 18 jan. 2022.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educação & Sociedade (Impresso)**, Campinas, v. 25, n.89, p. 1227-1250, 2004.

FONSECA, Marília. **Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar.** Cadernos Cedes, v. 23, p. 302318, 2003. Scielo. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/bh8vfV3L667dqbr9gGbcV4G/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 18 jan. 2022.

FREIRE, P. **A Educação na Cidade.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GARBIN, Tereza; ALMEIDA, Janaina. **Gestão Escolar Democrática: limites e possibilidades**—uma discussão sempre necessária. [www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-4.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-4.pdf). Acesso em, v. 7, p. 12, 2010. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=GEST%C3%83O+ESCOLAR+DEMOCR%C3%81TICA%3A+LIMITES+E+POSSIBILIDADES+%E2%80%93+UMA+DISCUSS%C3%83O+SEMPRE+NECESS%C3%81RIA.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=GEST%C3%83O+ESCOLAR+DEMOCR%C3%81TICA%3A+LIMITES+E+POSSIBILIDADES+%E2%80%93+UMA+DISCUSS%C3%83O+SEMPRE+NECESS%C3%81RIA.&btnG=)> Acesso em: 18 jan. 2022.

GUERRA, M. A. Santos. **Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar.** Málaga: Aljibe, 1994.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança Sustentável.** Porto: Porto Editora, 2007.

LAZZAROTTO<sup>1</sup>, Luciane; ANTÔNIO, Clésio Acilino. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO DO CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS DA PRÁTICA NA ESCOLA.** Diaadiaeducação. Disponível: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2016/2016\\_artigo\\_ped\\_unioeste\\_lucianelazzarotto.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_ped_unioeste_lucianelazzarotto.pdf)> Acesso em: 18 jan. 2022.

LE MOS, Valter LEMOS, Valter. **A gestão escolar. Educação em debate**, p. 259279, 1997. Scholar. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+gest%C3%A3o+escolar&oq=A+gest%C3%A3o+escolar](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=A+gest%C3%A3o+escolar&oq=A+gest%C3%A3o+escolar)> Acesso em: 18 jan. 2022.

- LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e Prática.** São Paulo: Editora Heccus, 2014.
- LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. Didática. São Paulo: Cortez, 1994 (Coleção magistério 2º grau. Série formação do professor).
- LIBANEIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: MF Livros, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização.** 2 ed. SP: Cortez, 2005.
- LIBANIO, José Carlos. **Organização e gestão Escola. Teoria e Prática.** 5.ed. Goiânia: 2004.
- LIMA, Licínio. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2002.
- LUCK, Heloísa. **A Gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional.** 17. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positiva, 2009.
- LUCKESI, C. C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula.** ABC Educatio, 2017.
- MACHADO, Cristiane. "Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados." *Revista@ mbienteeducação* 5.1 (2017): 70-82. Publicações Disponível em: <<https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/viewFile/117/385>> Acesso em: 18 jan. 2022.
- MEC/FUNDESCOLA. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola.** 3. ed. Brasília. n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.



MENEZES, Jacqueline M. et al. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. 2002. Scholar Disponível em:<  
[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+como+ferramenta+de+gest%C3%A3o+escolar&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+como+ferramenta+de+gest%C3%A3o+escolar&btnG=>)Acesso em: 18 jan. 2022.

MICHELS, Maria Helena. **Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar**. Revista Brasileira de Educação, v. 11, p. 406-423, 2006. Scielo. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/9DKY9WgbVLqNqvyLkpVDZNS/abstract/?lang=pt&format=html.>> Acesso em: 18 jan. 2022.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado De; CARVALHO, CYNTHIA PAES DE. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, v. 23, 2018. Scielo. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 18 jan. 2022.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de pesquisa, v. 48, p. 876-900, 2018. Scielo. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/abstract/?lang=pt> >Acesso em: 18 jan. 2022.

PADILHA, P.R. Administração escolar: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010a [1986].

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico da escola. 5. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2005. (guia Escola Cidadã; v. 7).

PADILHA, P.R. **Escolha e formação do conselho escolar**. Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional (Curitiba. Impresso), v. 6, p. 36-50. 2011.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão participativa**: impactos sobre a produtividade organizacional. – 1. ed. – Curitiba: Appris, 2016.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PARO, V.H. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor da escola. Educação e Pesquisa. V.36, n.3, p. 763-778. São Paulo, 2010.

PARO, Vitor Henrique **Escolha e formação do conselho escolar**. Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional (Curitiba. Impresso), v. 6, 2011.

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas.** Educação & Sociedade, v. 34, p. 477-492, 2013. Disponível em:<  
<https://www.scielo.br/j/es/a/BPVZ9Q4dq99vtBxtJKYwVNB/abstract/?lang=pt&format=html>>Acesso em: 18 jan. 2022.

SAVIANI, D. **A nova lei da educação - LDB: trajetória e limites.** Campinas: autores associados, 1997.

SILVA, M. A. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político-pedagógico da escola pública brasileira. Cadernos CEDES, n.61 Campinas dez. 2003.

SOARES, T. M.; FERNANDES, N. da S.; NÓBREGA, M. C.; MELO, M. F. P. da C. **A Gestão escolar e o IDEB da escola.** Pesquisa e Debate em Educação, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 38–56, 2020. Scholar. Disponível em:< [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+Gest%C3%A3o+escolar+e+o+IDEB+da+escola&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+Gest%C3%A3o+escolar+e+o+IDEB+da+escola&btnG=).>Acesso em: 18 jan. 2022.

SOUZA, Angelo Ricardo de et al. **Perfil da gestão escolar no Brasil.** 2007. Repositório. Disponível em:<  
<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/10567>>Acesso em: 18 jan. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em revista, v. 25, p. 123-140, 2009. Scielo. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvckvkH/?lang=pt&format=html>>Acesso em: 19 jan. 2022.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 9. ed. São Paulo: Libertad, 2008.

VEIGA, Ilma P. A. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político pedagógico.** In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de. (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 7.ed. São Paulo: Papyrus, 2003.

VELOSO, Luísa; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. **Participação da comunidade educativa na gestão escolar.** Educação e Pesquisa, v. 38, p. 815-832, 2012. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/ep/a/XSyFKzcnnKr8vSdD7pBvrYc/abstract/?lang=pt&format=html>>Acesso em: 18 jan.2022.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO -**

*Curso de Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica na Modalidade a Distância*



## **Anexo II**

### **ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO**

Ao(s) primeiro, dia(s) do mês de novembro de dois mil e vinte e dois, às 16 horas e 00 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Raphaella de Abreu Magalhães Rodrigues (orientador), Ludiany Albino Reis (membro), Rosileila Divina Borges (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado A importância do planejamento e organização dentro da escola, do(a) estudante, Angelita Ferreira Borges Cruvinel Matrícula nº 2018.205.221.350.060 do Curso de Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica na Modalidade a Distância. A palavra foi concedida ao(a) estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do(a) candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do (a) estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Raphaella de Abreu Magalhães Rodrigues  
Orientador/Presidente da Banca

Calixto Júnior de Souza  
Membro

Jordana Marra da Fonseca Costa  
Membro

Angelita Ferreira Borges Cruvinel  
Acadêmica



# TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

## IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor: <sup>1</sup> Angelita Ferreira Borges Cruvinel

<sup>2</sup> Drª Raphaella Abreu

Magalhães Rodrigues

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Matrícula: 2018.205.221.350.060

Título do trabalho: A importância do planejamento e organização dentro da escola

## RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

NÃO

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /2022.

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

## DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia (ept) na modalidade a Distância. Bacharel em Direito pela UniRV Universidade de Rio Verde. angelita.cruvinel@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>1</sup> Licenciatura em Pedagogia. Doutorado em Ciências. Tecnologias digitais na educação. raphaella.magalhaes@gmail.com

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Local iporás- Goiás 1 /11  
/2022



Assina  
tura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo: SIM



Assinatura do(a) orientador(a)