

GESTÃO PEDAGÓGICA

entre desafios e conquistas

Andréa Kochhann

Jades Daniel Nogueira de Lima

(Organizadores)





CONSELHO EDITORIAL

Presidente

Antonio Almeida (in memoriam)

Coordenação da Editora Kelps

Waldecil Barros

Leandro Almeida

Conselho Editorial

Prof. Dr. Angel Marcos Dios (Universidad Salamanca – Espanha)

Prof. Dr. Antonio Donizeti Cruz (UNIOESTE, PR)

Prof. Dra. Bertha Roja Lopez (Universidade Nacional do Peru)

Prof. Dra. Berta Leni Costa Cardoso (UNEB)

Prof. Dr. Divino José Pinto (PUC Goiás)

Prof. Dra. Catherine Dumas (Sorbonne Paris 3)

Prof. Dr. Francisco Itami Campos (UniEVANGÉLICA)

Prof. Dr. Iêdo Oliveira (UFPE)

Prof. Dra. Ivonete Coutinho (Universidade Federal do Pará)

Prof. Dra. Lacy Guaraciaba Machado (PUC Goiás)

Prof. Dra. Maria de Fátima Gonçalves Lima (PUC Goiás)

Prof. Dra. Maria Isabel do Amaral Antunes Vaz Ponce de Leão

(Universidade Fernando Pessoa. PT)

Prof. Dra. Simone Gorete Machado (USP)

Andréa Kochhann
Jades Daniel Nogalha de Lima
(Organizadores)

GESTÃO PEDAGÓGICA: entre desafios e conquistas

Goiânia - GO
Kelps, 2023

Copyright © 2023 by Andréa Kochhann, Jades Daniel Nogueira de Lima (org.)

EDITORA KELPS

Rua 19 nº 100 – St. Marechal Rondon

CEP 74.560-460 – Goiânia-GO

Fone: (62) 3211-1616

E-mail: kelps@kelps.com.br

homepage: www.kelps.com.br

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Victor Marques

CIP – Brasil – Catalogação na Fonte

Dartony Diocen T. Santos CRB-1 (1º Região)3294

K76

Kochhann, Andréa

Gestão Pedagógica: entre desafios e conquistas./ Andréa Kochhann, Jades Daniel Nogueira de Lima (org.). – Goiânia: Kelps, 2023.

158 p.

ISBN: 978-65-5370-767-2 (Impresso)

ISBN: 978-65-5370-768-9 (Ebook)

1. Gestão Pedagógica. 2. Educação. I. Título.

CDU: 376

DIREITOS RESERVADOS

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

2023

Dedicamos esse livro a todos os professores, pesquisadores e pessoas que direta ou indiretamente estão na gestão educacional e são comprometidos com uma educação crítica e emancipadora.



Se a educação sozinha não transforma
a sociedade, sem ela tampouco
a sociedade muda.”

PAULO FREIRE

Sumário

11 Prefácio

Carla Conti de Freitas

15 Apresentação

Andréa Kochhann

Jades Daniel Nogaisha de Lima

19 Gestão educacional e corporativa na mediação de eventos acadêmicos *on-line*: construção de uma abordagem ética e pedagógica

Adna dos Santos Lemos

Camila da Silva Oliveira Monteiro

Andréa Kochhann

37 Dinámicas de gestión y articulación en la extensión universitaria en la Universidad Nacional del Chaco Austral: retos y logros

Sandra Alina Bondar

Zulma Carmen Soto

49 O gestor educacional e a importância da linguagem para sua atuação no cenário educativo: inquietações e itinerários possíveis

Denise de Sá Andrade Campos

Jorge Manoel Adão

Andréa Kochhann

67 Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação em tempos pós-pandêmicos: momento de recompor a educação

Eliane de Jesus Araujo

Líbia Raquel Gomes Vicente Ribeiro

Rita de Cássia da Costa Sousa Almeida

Roseli Vieira Pires

Ronaldo Rodrigues da Silva

- 81 A importância da gestão de pessoas na educação brasileira:**
entre desafios e conquistas
Priscyla Danielle da Silva Bruzzi
Zenaide Dias Teixeira
- 95 A gestão escolar para a construção de ambientes humanizadores:** desafios e conquistas
Lucineide Melo de Paulo Leão
Luiz Gonzaga Lapa Junior
Roberly de Oliveira Alves Machado
Jannyfer Jhuliana Ribeiro Brasil
Bianca Alves Jesser
Amalya Melo de Paulo Maciel
- 109 Gestão democrática no contexto escolar:** algumas reflexões
Júlio de Assis da Silva
Monaliza Angélica Santana
Evandro Salvador Alves de Oliveira
- 129 Revolução de paradigmas:** a influência da tecnologia, da educação e da gestão educacional à luz da teoria da complexidade
André Bonifácio Siqueira
Elimar de Paiva Siqueira
Roseli Vieira Pires
- 151 Nota sobre os organizadores**
- 152 Nota sobre os autores**

Prefácio

Carla Conti de Freitas

*Doutora em Políticas Públicas, Estratégia e
Desenvolvimento Universidade Estadual de Goiás*

CARTAZES SEM FRONTEIRAS

Há dizeres que são bastante familiares e compõe o cotidiano de quem se dedica a estudar e pesquisar na área da Educação. Deparei-me com **Precisamos de professores! Valorização dos professores!** espalhados em cartazes e *outdoors* de cidades do Centro e do Norte de Portugal, enquanto terminava de escrever este texto. Estive, nestes dias chuvosos e frios do final do ano, visitando colegas, professores e pesquisadores das Universidade de Aveiro, Universidade do Porto e Universidade do Minho e pude perceber situações bem parecidas com as brasileiras: falta de professores e luta pela valorização da categoria.

Ao apresentarem os seus contextos, os colegas das universidades portuguesas relataram o desinteresse e a baixa procura pelos cursos de formação de professores e elencaram as ações e os esforços para reverterem este quadro. Nas minhas contribuições ao grupo, pude endossar as necessidades apresentadas por eles.

Na pauta da formação de novos professores, está a grande indagação: por que as pessoas não querem se tornar professores? O que precisamos ensinar aos que buscam a formação, mas não escolhem

ser professores? Ao longo da história da educação e da formação docente nos deparamos com discussões sobre como as questões sociais, econômicas e culturais interferiram e ainda interferem na escolha da carreira docente especialmente nas áreas específicas.

Em outubro de 2023, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) publicou uma matéria na qual destacou que seriam “necessários 44 milhões de docentes adicionais em todo o mundo para alcançar a educação básica universal até 2030, quando se encerra o prazo dos novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU” (DN, 2023). No Brasil, a estimativa é que o déficit seja de 230 mil professores até 2040, segundo matéria publicada pela Agência Brasil (2022). Ao déficit de professores, relaciona-se a desvalorização da carreira com baixos salários e condições precárias de trabalho.

Deve-se acrescentar a esta discussão, as questões relacionadas à gestão da educação, em todas as instâncias, desde as políticas de educação e de formação docente até a gestão de processos burocráticos que afetam a rotina dos professores e trazem consequências para o trabalho o docente. Retomo aqui, as medidas remendadas pela ONU (DN, 2023), que embora sejam conhecidas precisam se reforçadas e lembradas entre os pesquisadores e agentes da educação, pois delas emergem práticas que podem ser compartilhadas ou que sejam inspiradoras de novas políticas e possibilidades de mudanças deste cenário:

maior investimento na formação inicial e contínua de professores, programas de mentores que promovam a colaboração entre professores experientes e novatos, salários competitivos face a profissões semelhantes e oportunidades de progressão na carreira, eliminação de trabalho burocrático para permitir um maior foco no ensino, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cuidados de saúde mental para lidar com o estresse e lideranças fortes nas escolas que valorizem os professores.

Para cada uma destas medidas, podemos elencar várias práticas possíveis que são intimidadas por práticas que desvalorizam e desrespeitam os professores e outras que tem feito crescer ideias e concepções que afastam a educação de seu sentido genuíno de construção do ser humano.

O contexto político mundial exige de nós, professores, resiliência e capacidade criativa. Resiliência, para continuar e lutar por melhores condições de trabalho e por contextos que sejam cheios de significados para a nova geração – educar para pensar, para criticar e para perguntar. Capacidade criativa para driblar as forças que insistem em desqualificar os professores e para sensibilizar a comunidade para o poder e os direitos que tem e que podem ser percebidos e conquistados por meio da educação. Com isso, vislumbrar uma mudança nos textos dos cartazes e outdoors mundo afora.

Estas questões, que não inquietam somente a mim, mobilizaram pesquisadores do Brasil e da América Latina que compartilham seus estudos neste livro, intitulado *Gestão Pedagógica: entre desafios e conquistas*, organizado por Andréa Kochhann e Jades Daniel Nogalha Lima, e que eu tive a honra de prefaciar.

Referências:

Agência Brasil, setembro de 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2022-09/em-2040-brasil-podera-ter-carencia-de-235-mil-professores-diz-estudo>

DN/Lusa 03 outubro 2023. Disponível em: <https://www.dn.pt/internacional/unesco-estima-que-faltem-44-milhoes-de-professores-no-mundo-em-2030-17106915.html>

Apresentação

Andréa Kochhann

Jades Daniel Nogalha de Lima

(Organizadores)

O livro “Gestão Pedagógica: entre desafios e conquistas” propõe em seus oito capítulos uma abordagem ampla no tocante a gestão, realçando as relações existentes nesses espaços e as atividades efetivadas nos mesmos, em um sentido de reflexão e conscientização das tratativas emergentes e na constituição do sujeito crítico e de uma sociedade democrática e humana. Com esse escopo primou-se pela disposição de capítulos que abordam a gestão educacional, contando com autores de várias instituições do Brasil, bem como da Argentina.

O primeiro capítulo denominado **GESTÃO EDUCACIONAL E CORPORATIVA NA MEDIAÇÃO DE EVENTOS ACADÊMICOS ON-LINE: construção de uma abordagem ética e pedagógica** das autoras Adna dos Santos Lemos, Camila da Silva Oliveira Monteiro e Andréa Kochhann aborda a necessidade de desenvolver e implementar um código de ética para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line*. Os eventos acadêmicos *on-line* proporcionam um ambiente propício para a disseminação do conhecimento e a colaboração entre pesquisadores, mas a mediação desses eventos apresenta desafios específicos que exigem uma abordagem

ética e pedagógica, considerando uma abordagem pelo olhar da gestão educacional e corporativa.

O segundo capítulo, escrito na língua espanhola, intitulado **DINÁMICAS DE GESTIÓN Y ARTICULACIÓN EN LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CHACO AUSTRAL: retos y logros** de autoria de Sandra Alina Bondar y Zulma Carmen Soto examina os procedimentos e estruturas organizacionais com os quais se relacionam os atores institucionais vinculados à área de Extensão Universitária da Secretaria de Cooperação e Serviços Públicos da Universidade Nacional do Chaco Austral, ou que evidenciaram a diversidade de abordagens e práticas na extensão universitária no nordeste da Argentina.

O terceiro capítulo intitulado **O GESTOR EDUCACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM PARA SUA ATUAÇÃO NO CENÁRIO EDUCATIVO: inquietações e itinerários possíveis** dos autores Denise de Sá Andrade Campos, Jorge Manoel Adão, Andréa Kochhann se propõe a examinar a relevância da linguagem para a efetivação de uma Gestão Educacional próspera com um real impacto no fazer pedagógico da equipe docente, da equipe técnica e, conseqüentemente, dos discentes. Para os autores uma educação inovadora perpassa um modelo de gestão democrática, dialógica, que utiliza a comunicação como fundamental no escopo de seu trabalho. Discutiram a temática à luz de Morin (2000) e (2007), Moran (2013), Paro (2000), Libâneo (2001), Saussure (2012), Garcia (2001), Vigotsky (2010), dentre outros estudiosos.

O quarto capítulo intitulado **GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO EM TEMPOS PÓS-PANDÊMICOS: momento de recompor a educação** dos autores Eliane de Jesus Araujo, Líbia Raquel Gomes Vicente Ribeiro, Rita de Cássia da Costa Sousa Almeida, Roseli Vieira Pires e Ronaldo Rodrigues da Silva foi impulsionado pela pandemia causada pela Covid-19, o papel da gestão escolar contemporânea neste período sofreu algumas mudanças. O trabalho analisa

a importância da gestão escolar na recomposição da educação no período pós-pandêmico, apresentando os desafios impostos pela pandemia e o olhar para a reorganização do trabalho pedagógico do gestor escolar no momento atual.

O quinto capítulo nomeado **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: entre desafios e conquistas** das autoras Priscyla Danielle da Silva Bruzzi e Zenaide Dias Teixeira destaca que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na educação brasileira, influenciando diretamente a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. No entanto, essa área enfrenta desafios, como a baixa valorização profissional, a falta de formação e capacitação adequadas e a necessidade de promover um bom clima organizacional e lidar com conflitos. Para a autora, apesar desses obstáculos, há conquistas e práticas de sucesso na gestão de pessoas na educação, como a valorização e reconhecimento profissional, a ênfase na formação continuada e o investimento em políticas de inclusão e diversidade.

O sexto capítulo identificado como **A GESTÃO ESCOLAR PARA A CONSTRUÇÃO DE AMBIENTES HUMANIZADOS: desafios e conquistas** dos autores Lucineide Melo de Paulo Leão, Luiz Gonzaga Lapa Junior, Roberly de Oliveira Alves Machado, Jannyfer Jhuliana Ribeiro Brasil, Bianca Alves Jesser e Amalya Melo de Paulo Maciel buscou investigar atitudes de estudantes que indicassem sentimentos de pertencimento ao ambiente escolar e as contribuições para uma gestão educacional humanizada. Foi utilizada a Escala de Atitudes Frente a Escola. Os resultados indicaram que os estudantes acreditam que a escola possa influenciar no amadurecimento pessoal, bem como maioria se sente pertencente a esse ambiente.

O sétimo capítulo chamado **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: algumas reflexões** de autoria de Júlio de Assis da Silva, Monaliza Angélica Santana e Evandro Salvador Alves de Oliveira, reflete sobre os desafios e as possibilidades de se

construir uma escola democrática, demonstrando as concepções de diferentes autores sobre a evolução da educação no Brasil. Para isso, realizou-se um retrospecto temporal da História do Brasil, suas relações com o desenvolvimento político e social do país, as dificuldades enfrentadas pela escola pública no desenvolvimento de uma gestão participativa, os diferentes perfis dos diretores escolares, descrevendo os espaços de participação coletiva e sua importância na construção do projeto político-pedagógico da escola.

O oitavo capítulo mencionado como **REVOLUÇÃO DE PARADIGMAS: a influência da tecnologia, da educação e da gestão educacional à luz da teoria da complexidade** dos autores André Bonifácio Siqueira, Elimar de Paiva Siqueira e Roseli Vieira Pires, tem como foco a revolução dos paradigmas e a influência da tecnologia, da educação e da gestão educacional, sob o enfoque da teoria da complexidade. O objetivo da pesquisa foi analisar como a revolução de paradigmas nas áreas de tecnologia, educação e gestão educacional se relaciona com os princípios e conceitos da Teoria da Complexidade, visando compreender os impactos e as possibilidades dessa abordagem na melhoria e inovação dos processos educacionais do século XXI.

Esperamos que todos saboreiem cada capítulo desse livro e busquem correlacionar com suas práticas de gestão pedagógica, no sentido de ressignificar nossas atitudes e quiçá transformar as relações estabelecidas nos ambientes que trabalhamos. Deleitem-se com a leitura.

Gestão educacional e corporativa na mediação de eventos acadêmicos *on-line*: construção de uma abordagem ética e pedagógica

Adna dos Santos Lemos

Camila da Silva Oliveira Monteiro

Andréa Kochhann

Com o advento das tecnologias digitais, fortalecidos pela pandemia¹ os eventos acadêmicos *on-line* têm ganhado cada vez mais destaque como espaços de disseminação do conhecimento, intercâmbio de ideias e colaboração entre pesquisadores e acadêmicos. No entanto, a mediação desses eventos apresenta desafios específicos que demandam uma abordagem ética e pedagógica, de todo o processo. Nesse contexto, a necessidade de desenvolver e implementar um código de ética para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line* torna-se evidente.

¹ A pandemia da Covid-19, foi causada por uma doença infecciosa pelo novo coronavírus-Covid-19, tornou-se um dos grandes desafios do século XXI. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 31 de dezembro de 2019, o primeiro caso de pneumonia causada por um patógeno desconhecido apareceu em Wuhan, na China e foi relatado às autoridades de saúde. Em 2020, a doença espalhou por todos os continentes (Brito; *et al.*, 2020). A Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional associada ao Covid-19 foi declarada encerrada pela OMS no dia 5 de maio de 2023 em Genebra, Suíça.

Os eventos acadêmicos *on-line*, sejam educacionais ou corporativos, proporcionam interações entre participantes de diversas origens, culturas e perspectivas, criando um ambiente propício para a diversidade de ideias, o aprimoramento do conhecimento e a colaboração interdisciplinar. No entanto, também é necessário lidar com questões relacionadas à equidade de participação, resolução de conflitos e preservação da privacidade e confidencialidade das informações compartilhadas.

Atualmente, a ausência de um código de ética estruturado especificamente para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line* é uma lacuna que precisa ser preenchida. Embora existam diretrizes éticas gerais que se aplicam à mediação em diferentes contextos, a natureza particular dos eventos acadêmicos *on-line* demanda considerações adicionais.

A mediação pedagógica se destaca nesse contexto, funcionando como um elo entre palestrantes e público, fomentando a interação e assegurando uma vivência proveitosa para todos os participantes. No entanto, para que a mediação seja efetiva em eventos acadêmicos *on-line*, é imprescindível estabelecer princípios claros e diretrizes éticas que norteiem a atuação dos mediadores, conforme discutido por Freire (1996).

Este estudo é qualitativo que tem como objetivo atribuir sentido, decifrar e examinar a realidade, sendo uma pesquisa exploratória e bibliográfica, que utiliza materiais prontos como artigos, livros, bases de dados, teses, dissertações entre outros, ou seja, analisa informações que já existem (Kochhann, 2021). Os métodos de pesquisa qualitativa, como comenta Gil (1999, p. 25), requer “[...] a participação de pesquisadores que não podem permanecer neutros. Não há fase de pesquisa” e o autor vai mais longe quando diz “[...] A etnografia é um método de observação direta do pesquisador” (p. 28). Nessa perspectiva a pesquisa bibliográfica é considerada uma busca por referencial teórico que possibilita a compreensão da área e a veracidade dos dados analisados (Triviños, 1987).

Esta pesquisa tem como objetivo ressaltar a necessidade de desenvolver e implementar um código de ética para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line*. Ao estabelecer diretrizes claras e éticas, podemos garantir a qualidade, a ética e a eficácia da mediação nesses eventos, promovendo um ambiente seguro, inclusivo e respeitoso para a troca de conhecimento e a colaboração acadêmica.

Benefícios da mediação em eventos acadêmicos

A mediação em eventos acadêmicos proporciona diversos benefícios, entre os quais se resalta a promoção da participação ativa dos envolvidos. De acordo com Tapscott e Williams (2006), a participação ativa é um componente indispensável para o engajamento dos envolvidos e o enriquecimento das discussões e intercâmbios de conhecimento. Por intermédio da mediação, o mediador cria um ambiente inclusivo e acolhedor, estimulando a participação de todos, independentemente do seu status ou nível de experiência.

Segundo Moran (2015), a participação ativa é um elemento fundamental para o sucesso de eventos acadêmicos *on-line*, pois permite que os participantes compartilhem suas perspectivas, experiências e conhecimentos, contribuindo para a diversidade e riqueza das discussões. Ademais, a participação ativa promove um senso de pertencimento e engajamento, resultando em uma experiência acadêmica mais significativa e gratificante para todos os envolvidos.

A mediação exerce um papel vital na promoção da participação ativa, uma vez que o mediador atua como um facilitador neutro e imparcial, incentivando a manifestação de ideias e garantindo que todos os envolvidos tenham a oportunidade de contribuir. Segundo Moore (2014), a participação ativa é primordial para o êxito da mediação, já que permite que os envolvidos se sintam valorizados e ouvidos, incrementando, portanto, o seu comprometimento com o evento e a qualidade dos debates.

A mediação, ao facilitar uma participação mais engajada, favorece a criação de um conhecimento coletivo e incentiva a colaboração entre os participantes. Inspirado nos conceitos de Lévy (1998), é através do dinamismo e da troca de ideias que os eventos acadêmicos tornam-se um ambiente fértil para o florescimento de novas perspectivas e a produção de conhecimento inovador. A participação ativa e a colaboração, fomentadas pela mediação, propiciam um cenário adequado para a eclosão de ideias inovadoras e a edificação de redes de pesquisa interdisciplinares, corroborando os ensinamentos de Moran (2000).

A mediação em eventos acadêmicos desempenha um papel fundamental na promoção da participação ativa dos envolvidos. Ao criar um ambiente inclusivo, receptivo e estimulante, a mediação facilita a expressão de ideias, o engajamento dos participantes e a construção de conhecimento coletivo. Essa abordagem colaborativa e participativa contribui para a qualidade e o impacto dos eventos acadêmicos, fortalecendo as discussões, as parcerias e a geração de conhecimento.

Construção de diálogos construtivos: o papel da mediação em eventos acadêmicos

A mediação em eventos acadêmicos desempenha um papel crucial na promoção de diálogos construtivos entre os participantes. Por meio da facilitação da discussão, o mediador incentiva a expressão de diferentes perspectivas e a exploração aprofundada de ideias. Esse processo de diálogo construtivo estimula a colaboração e a co-criação, resultando em soluções mais inovadoras e abrangentes.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (2011), a mediação é uma abordagem que visa promover a comunicação efetiva e a resolução de problemas por meio do diálogo construtivo. O mediador atua como um facilitador neutro, criando um ambiente seguro e

encorajador para os participantes expressarem suas opiniões e perspectivas. Essa abordagem contribui para um processo de discussão mais colaborativo e inclusivo, onde ideias conflitantes podem ser exploradas e integradas.

Por meio da mediação, o mediador incentiva a expressão de diferentes perspectivas e pode garantir que as vozes sejam ouvidas. De acordo com Fisher, Ury e Patton (2011), a expressão e exploração de múltiplas perspectivas são fundamentais para a resolução criativa de problemas. Ao promover um ambiente de diálogo construtivo, a mediação permite que os participantes enriqueçam suas próprias ideias e se beneficiem da diversidade de conhecimentos e experiências presentes no evento acadêmico.

Além disso, a mediação facilita a co-criação e a colaboração entre os participantes. De acordo com Moore (2014), a colaboração é um aspecto central da mediação, onde os participantes são incentivados a trabalhar juntos na busca de soluções compartilhadas. Através do diálogo construtivo mediado, os participantes têm a oportunidade de integrar suas perspectivas e conhecimentos, resultando em soluções mais inovadoras e abrangentes.

Nesse sentido, a mediação desempenha um papel fundamental na promoção de diálogos construtivos em eventos acadêmicos. Ao facilitar a expressão de diferentes perspectivas, a exploração aprofundada de ideias e a co-criação de soluções, a mediação contribui para um ambiente de aprendizado enriquecedor e estimula a produção de conhecimento de alta qualidade.

Resolução de conflitos em eventos acadêmicos: o papel da mediação

Eventos acadêmicos frequentemente envolvem a ocorrência de divergências de opiniões e conflitos entre os participantes. Nesse contexto, a mediação surge como uma abordagem estruturada para lidar com essas situações, permitindo que as partes envolvidas expressem suas preocupações, ouçam uns aos outros e busquem

soluções consensuais. Através da mediação, é possível transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado e crescimento.

A mediação é reconhecida como uma estratégia efetiva de resolução de conflitos, proporcionando um ambiente seguro e imparcial para que as partes envolvidas possam expressar suas preocupações, interesses e necessidades. O mediador desempenha um papel crucial ao facilitar a comunicação, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e promovendo um diálogo respeitoso e construtivo.

O processo de mediação em eventos acadêmicos segue uma abordagem estruturada, envolvendo a identificação das questões em disputa, a exploração das perspectivas de cada parte e a busca de soluções mutuamente satisfatórias (Moore, 2014). Durante esse processo, o mediador desempenha um papel ativo na facilitação da comunicação efetiva, incentivando a escuta empática, a compreensão mútua e a negociação colaborativa.

A implementação da mediação como tática para resolução de conflitos em eventos acadêmicos possibilita diversas vantagens. O diálogo mediado fomenta a manifestação de diversas visões e o reconhecimento de várias perspectivas, incentivando a reflexão crítica e uma compreensão mais completa dos problemas debatidos (Freire, 1996). Além disso, a mediação facilita a busca de soluções consensuais, promovendo a cooperação e a colaboração entre os participantes.

A construção efetiva de soluções para conflitos através da mediação também apresenta chances de aprendizado e crescimento. Conforme Freire (1996), este método viabiliza aos envolvidos a aquisição de habilidades de comunicação, negociação e resolução de problemas, contribuindo para o progresso pessoal e profissional. Assim, a mediação assume uma função crucial na resolução de conflitos em eventos acadêmicos. Ao propiciar um ambiente estruturado e seguro para a expressão de inquietações e a busca por soluções consensuais, a mediação transforma os conflitos em chances de aprendizado, crescimento e desenvolvimento de habilidades.

Networking e colaboração em eventos acadêmicos: o papel da mediação

A mediação desempenha um papel fundamental ao facilitar o estabelecimento de conexões significativas entre os participantes em eventos acadêmicos. Ao criar um ambiente propício à interação e ao networking, o mediador incentiva a formação de parcerias e colaborações acadêmicas. Essas conexões fortalecem as redes de pesquisa, promovem a multidisciplinaridade e impulsionam a geração de conhecimento de forma coletiva.

O networking refere-se à construção e manutenção de relacionamentos sociais que proporcionam acesso a informações, recursos e oportunidades. A mediação em eventos acadêmicos desempenha um papel importante ao criar um ambiente que encoraja a interação e a formação de conexões entre os participantes. Essas conexões podem levar a colaborações acadêmicas frutíferas e oportunidades de aprendizado mútuo (Santos; Fonseca, Moura, 2020).

No movimento da mediação, o mediador promove a troca de contatos, a apresentação mútua e o compartilhamento de interesses e projetos de pesquisa, ensino e extensão entre os participantes (Barnett, 2018). O mediador também pode facilitar atividades específicas, como grupos de discussão, sessões de networking e workshops colaborativos, que incentivam a interação e o estabelecimento de conexões entre os participantes (Santos; Fonseca; Moura, 2020).

Essas conexões fortalecem as redes de pesquisa ao criar oportunidades para a colaboração acadêmica. A colaboração multidisciplinar é essencial para abordar desafios complexos e promover a inovação na pesquisa acadêmica. A mediação em eventos acadêmicos cria um ambiente propício para a formação de colaborações interdisciplinares, reunindo pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento e promovendo a troca de perspectivas e expertise.

Além disso, as parcerias e colaborações acadêmicas facilitadas pela mediação contribuem para a geração de conhecimento de forma coletiva. Ao reunir pesquisadores com diferentes especialidades

e experiências, a mediação permite a combinação de conhecimentos e a co-criação de soluções inovadoras (Barnett, 2018). Essa colaboração coletiva fortalece a qualidade e a relevância da produção acadêmica, impulsionando o avanço do conhecimento em diversas áreas.

Dessa forma, a mediação desempenha um papel essencial na facilitação do networking e da colaboração em eventos acadêmicos. Ao criar um ambiente propício à interação e ao estabelecimento de conexões significativas, a mediação fortalece as redes de pesquisa, promove a multidisciplinaridade e impulsiona a geração de conhecimento de forma coletiva.

A mediação ética em eventos acadêmicos: navegando em ambientes complexos

No cerne da discussão sobre mediação em eventos acadêmicos está a necessidade de uma abordagem ética para conduzir essas interações. Como destacado por Moran (2015), a mediação em eventos acadêmicos, especialmente em ambientes digitais.

A mediação pedagógica desempenha um papel fundamental neste contexto, funcionando como uma ponte entre os palestrantes e os participantes, e deve ser aplicada com uma compreensão clara dos princípios éticos e das necessidades dos participantes. Como Moran (2000) enfatiza, a ética na mediação de eventos acadêmicos envolve considerações importantes, como garantir a equidade de oportunidades para os participantes expressarem suas opiniões, proteger a privacidade e a confidencialidade das informações compartilhadas e promover uma cultura de respeito mútuo.

Além disso, é fundamental levar em conta a aplicação da pedagogia corporativa em eventos acadêmicos, com o intuito de melhorar a qualidade da transmissão do conhecimento e aprimorar a interação entre os envolvidos. Como ressaltado por Tapscott e Williams (2006), a pedagogia corporativa engloba estratégias educacionais eficientes usadas em contextos empresariais, adaptando-as

para enriquecer a experiência dos participantes em eventos acadêmicos. A adoção de princípios éticos e o uso da pedagogia empresarial em eventos acadêmicos podem contribuir para a criação de um ambiente ético, inclusivo e rico para os participantes.

A gestão educacional e corporativa do processo de eventos acadêmicos *on-line*

A gestão educacional e corporativa pode caminhar juntas quando se trata de mediação pedagógica em eventos acadêmicos *on-line*. A pedagogia corporativa, quando aplicada em eventos acadêmicos *on-line*, pode contribuir para a melhoria do diálogo e construção de conhecimento, aprimorando a interação entre os participantes, conforme discutido por Lévy (1998) e Moran (2015). A pedagogia empresarial adapta estratégias educacionais eficazes utilizadas em contextos corporativos para o ambiente acadêmico, proporcionando uma experiência de aprendizagem mais engajadora e efetiva.

A mediação desempenha um papel crucial na apresentação de palestrantes previamente selecionados, especialmente considerando as vantagens oferecidas pelas mídias atuais. Nesse contexto, é essencial que os mediadores sejam adequadamente treinados para auxiliar na entrega eficaz das informações, aproveitando as possibilidades oferecidas pelas mídias digitais.

De acordo com Oliveira (2020), os mediadores têm a responsabilidade de facilitar a comunicação entre o palestrante e o público, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira clara e compreensível. Além disso, os mediadores atuam como facilitadores do aprendizado, estimulando a participação e promovendo uma experiência interativa para o público.

É importante reconhecer o potencial das mídias atuais, como a internet e outras tecnologias digitais, para melhorar o acesso e a qualidade do conhecimento apresentado. Como destacado por

Moran (2015), a cultura da convergência proporcionada pelas mídias digitais permite uma maior interatividade, participação e colaboração no processo informativo. Os mediadores podem aproveitar essas mídias para enriquecer a experiência do público, utilizando recursos multimídia, interações em tempo real e ferramentas de comunicação *on-line*.

Ao utilizar as mídias atuais de forma eficaz, os mediadores podem melhorar a qualidade do conteúdo apresentado e influenciar positivamente nos resultados do processo informativo. Isso envolve selecionar e organizar as informações de maneira clara e relevante, adaptando-se ao público-alvo e garantindo a compreensão dos conceitos abordados (Oliveira, 2020).

Além disso, a utilização das mídias atuais pode ampliar o alcance do conhecimento, permitindo que eventos acadêmicos alcancem um público mais amplo e diversificado. Através de transmissões ao vivo, gravações e disponibilização de materiais *on-line*, os mediadores podem ampliar o acesso ao conteúdo acadêmico, promovendo a disseminação do conhecimento além dos limites físicos do evento.

Com esse contexto, a formação dos mediadores para aproveitar as vantagens das mídias atuais é fundamental. Eles devem estar familiarizados com as ferramentas e recursos disponíveis, bem como possuir habilidades de comunicação eficazes para garantir uma apresentação bem-sucedida dos palestrantes e uma experiência enriquecedora para o público.

O Instagram, o Youtube e o Google Meet como mídias sociais de palestras *on-line*

O mediador tem que conhecer a plataforma que irá realizar a live, pois cada uma tem características diferentes, e é necessário ter domínio da ferramenta a ser utilizada. O YouTube e o Google Meet são as plataformas mais populares para transmissões ao vivo,

porém cada uma tem características específicas que as tornam mais adequadas para diferentes tipos de público.

O Instagram é uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos curtos. Também é possível realizar transmissões ao vivo, com uma interação prática com o público, e tem a opção de compartilhar a transmissão para que fique disponível ao público na plataforma.

QUADRO 1 – plataformas de transmissões ao vivo

Plataforma	Características	Público
Youtube	Para fazer uma transmissão ao vivo, você precisa verificar seu canal e não ter recebido restrições de transmissão ao vivo nos últimos 90 dias. Há três tipos de transmissão: com um dispositivo móvel, com uma webcam e com um codificador. O YouTube tem as ferramentas para ajudar no gerenciamento de transmissões ao vivo e na interação com os espectadores em tempo real (Youtube, 2023).	Não existe limite de público. Quando a gravação for finalizada, ela fica salva no seu canal (Youtube, 2023).
Google Meet	O Google Meet é um aplicativo desenvolvido pelo Google com foco na realização das videoconferências. A versão gratuita tem duração de 1 hora, ferramenta de chat acessível para todos, compartilhamento de tela entre outros (Valinor, 2022).	Acesso de até 100 pessoas. Na versão gratuita não é possível gravar a transmissão (Valinor, 2022).
Instagram	A live no Instagram é uma apresentação ao vivo. No qual pode-se apresentar sozinho, ou chamar convidados, inclusive, uma pessoa da audiência para participar, aproximando-se dos seguidores (Netshow.Me, 2022).	Não existe limite de público. A live pode ser disponibilizada no perfil do criador após a transmissão (Netshow.Me, 2022).
Outras redes sociais	Existem várias outras redes sociais quem oferecem transmissão ao vivo com Twitch, Facebook, TikTok etc (Neto, 2017).	Cada uma tem suas características referente ao público (Neto, 2017).

Fonte: Autoria própria, 2023.

A mediação de lives nas plataformas de transmissão ao vivo é fundamental o conhecimento amplo das plataformas e suas ferramentas de transmissões ao vivo, para garantir uma experiência positiva e cativante tanto para o palestrante quanto para o público.

Critérios para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line*

A mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line* requer a adoção de critérios específicos visando um processo eficiente e organizado. Esses critérios contribuem para o bom andamento das palestras, a interação adequada entre os participantes e a criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.

A mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line* é uma atividade que requer critérios para favorecer um ambiente eficiente e proveitoso para os participantes. Conforme Quadro 2, apresentamos alguns critérios relevantes para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line*, embasados em práticas recomendadas.

QUADRO 2 - critérios para a mediação de palestras em eventos acadêmicos *on-line*

Critério	Descrição
Ser voluntário	A mediação de palestras deve ser realizada por mediadores voluntários, interessados e comprometidos com o sucesso do evento. A voluntariedade assegura a motivação e o engajamento necessários para exercer o papel de mediador de forma efetiva (Barnett, 2018).
Cumprir o horário	É fundamental que os mediadores cumpram rigorosamente o horário de início e término das palestras. Isso contribui para o bom andamento do evento, evitando atrasos e garantindo que todas as apresentações tenham o tempo adequado para desenvolver seus conteúdos (Barnett, 2018).
Comunicação antecipada	Caso o mediador não possa realizar a mediação na data agendada, é necessário que informe com antecedência para que alternativas possam ser planejadas e o andamento do evento não seja comprometido. Como Moore (2014) ressalta, a preparação e a consideração pelos participantes são aspectos chave para a eficácia da mediação (Barnett, 2018).
Organização prévia	Antes do evento, é importante que o mediador entre em contato com os palestrantes para organizar previamente as falas, garantindo que as abordagens sobre um mesmo tema sejam diferentes e que haja uma divisão adequada do tempo de fala entre os apresentadores (Barnett, 2018).

Coleta de informações	O mediador deve solicitar aos palestrantes a pauta previamente elaborada para realizar chamadas aos tópicos a serem discutidos, caso necessário. Além disso, é importante obter com antecedência o currículo lattes dos palestrantes, a fim de fornecer informações relevantes sobre suas formações e experiências acadêmicas (Ferreira, 2022).
Pontualidade e organização da sala virtual	O mediador deve abrir e fechar a sala de reunião virtual pontualmente, seguindo os horários estipulados pelo administrador do evento. Essa prática contribui para o cumprimento do cronograma e para o bom fluxo das apresentações (Barnett, 2018).
Interação adequada	Durante as palestras, o mediador deve evitar interferências desnecessárias nas falas dos palestrantes. No entanto, é importante estar atento aos pedidos de participação do público, seja para entrar na reunião, seja para solicitar a palavra, garantindo um ambiente de diálogo inclusivo e respeitoso (Ferreira, 2022).
Cordialidade com o público	O mediador deve cumprimentar e apresentar-se de forma breve e rápida, estabelecendo uma conexão inicial com os participantes. Além disso, é importante apresentar o tema da palestra na data previamente anunciada, assim como os palestrantes e suas respectivas formações acadêmicas (Barnett, 2018).
Regras para perguntas e respostas	O mediador deve estabelecer claramente as regras para as sessões de perguntas e respostas, podendo ser realizadas concomitantemente ou ao final da apresentação, conforme as preferências do palestrante. É importante incentivar perguntas relevantes e evitar polêmicas, focando nas situações específicas relacionadas ao tema abordado (Ferreira, 2022).
Participação do público	O mediador deve estimular os ouvintes a participarem, encorajando-os a contribuir com suas perguntas, comentários ou ideias no chat da plataforma utilizada. Essa interação promove o envolvimento do público e enriquece a experiência do evento acadêmico (Ferreira, 2022).
Avaliação e feedback	O mediador deve destacar a importância de avaliar o encontro e incentivar os participantes a preencherem questionários de avaliação. Além disso, é relevante ressaltar a importância da frequência ao evento, buscando uma participação ativa e contínua (Barnett, 2018).

Fonte: Autoria própria, 2023.

Além dos critérios mencionados anteriormente, existem outras considerações relevantes que devem ser levadas em conta, considerando as experiências dos partícipes do Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade (GEFOPI). Outro critério essencial é a comunicação antecipada entre o mediador e os palestrantes. Antes do evento, é importante que o mediador entre em contato com os palestrantes para organizar previamente as falas e garantir que as abordagens sobre um mesmo tema sejam diferentes, evitando redundâncias e proporcionando uma experiência mais enriquecedora para o público. Essa comunicação prévia também permite que o mediador solicite aos palestrantes informações relevantes, como a pauta e o currículo lattes, para uma melhor contextualização e preparação para a mediação.

Outro aspecto importante é a pontualidade e organização da sala virtual. O mediador deve abrir e fechar a sala de reunião virtual no horário estipulado, seguindo as orientações do administrador do evento. Isso garante que as palestras comecem e terminem no tempo previsto, proporcionando uma experiência fluida e respeitando a agenda do evento. Durante as palestras, é fundamental que o mediador esteja atento aos pedidos de participação do público. Esses pedidos podem incluir solicitações para entrar na reunião ou para fazer perguntas durante a apresentação. O mediador deve estar preparado para gerenciar essas solicitações, permitindo uma participação equilibrada e respeitando o tempo e as necessidades de cada palestrante.

Além disso, o mediador deve ser cordial com o público, cumprimentando os participantes e fazendo uma breve apresentação pessoal no início da palestra. Essa apresentação pessoal ajuda a estabelecer uma conexão inicial com o público, criando um ambiente acolhedor e promovendo a confiança. Durante a mediação, o mediador também deve estimular a participação dos ouvintes, encorajando-os a contribuir com suas perguntas, comentários ou ideias no chat da plataforma utilizada. Isso promove a interação entre os

participantes, enriquece a experiência do evento e amplia as possibilidades de aprendizado colaborativo.

Para garantir um ambiente respeitoso e adequado, é importante que o mediador evite polêmicas durante a palestra e sugira aos participantes que se atenham a situações específicas relacionadas ao tema em discussão. Isso contribui para a construção de um diálogo construtivo, focado no conteúdo apresentado e nas contribuições relevantes dos participantes.

Outro aspecto relevante é a divisão adequada do tempo de fala entre os palestrantes. É responsabilidade do mediador estipular previamente o tempo de apresentação de cada palestrante, evitando que a palestra se torne prolixa ou que haja um desequilíbrio no tempo disponível para cada participante. Essa organização contribui para a fluidez das apresentações e permite que o público tenha acesso a diferentes perspectivas sobre o tema.

No contexto das palestras em eventos acadêmicos *on-line*, é fundamental que o mediador mantenha a câmera aberta durante toda a apresentação, a menos que ocorram problemas de conexão ou necessidade de fechá-la temporariamente. Essa prática permite que os participantes tenham uma interação mais próxima com o mediador, estabelecendo uma conexão visual e facilitando a compreensão das informações transmitidas.

Por fim, o mediador deve ressaltar a importância de avaliar o encontro e incentivar os participantes a preencherem questionários de avaliação ao final da palestra. Essa avaliação proporciona um feedback valioso sobre a qualidade do evento e permite que os organizadores façam melhorias futuras. Além disso, é importante enfatizar a importância da frequência ao evento, encorajando os participantes a comparecerem regularmente às palestras para uma experiência mais completa.

Considerações finais

É necessária uma gestão eficaz no processo de mediação das palestras realizada de forma *on-line*. É fundamental criar um ambiente agradável para o palestrante e para o público durante o desenvolvimento da transmissão ao vivo, independente de qual a plataforma e ferramentas estão sendo utilizadas.

A criação e implementação um código de ética é fundamental para orientar o mediador com suas atribuições e comportamento. O mediador é fundamental neste processo de construção de conhecimento por meio das transmissões ao vivo, assim torna necessário até mesmo uma formação antecipada para esse sujeito desenvolver sua função com maestria. Como também seguir os critérios de mediações para contribuição e efetividade da mediação de das transmissões em eventos acadêmicos *on-line*, promovendo um ambiente organizado, participativo e enriquecedor para todos os envolvidos.

Conclui-se que são necessários mais estudos sobre a temática e o desenvolvimento de um código ética para mediação de transmissões de origem acadêmica *on-line*, as instituições devem ter um olhar para esta questão. A gestão educacional e corporativa deve desempenhar um papel crucial na mediação de eventos acadêmicos *on-line*.

Referências

BARNETT, R. **The Ecological University: A Feasible Utopia**. London: Routledge, 2018.

BURT, R. Tructural holes versus network closure as social capital. **Social capital: theory and research**. New Jersey: Aldine de Gruyter, 2005.

BRITO, P. S. B.; BRAGA, I. O.; CUNHA, C. C.; PALÁCIO, M. A. V.; TAKE-NAMI, I. Pandemia da Covid-19: o maior desafio do século XXI. **Vigil Sanit Debate, Rio de Janeiro**, “Rio de Janeiro, Brasil”, v. 8, n. 2, p. 54–63, 2020. DOI: 10.22239/2317-269X.01531. Disponível em: <https://visaemdebate>.

incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1531. Acesso em: 17 jul. 2023.

Como transmitir ao vivo no YouTube - Como o YouTube funciona, [s.d.] **Como transmitir ao vivo no YouTube - Como o YouTube funciona**. Disponível em: <https://www.youtube.com/howyoutubeworks/product-features/live/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

FERREIRA DOS SANTOS, T.; ARCANJO FONSECA, A. C.; RIBEIRO DE MOURA, D. A percepção de estudantes de Secretariado Executivo em relação a eventos acadêmicos: De quais participam e com qual propósito? **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2020. DOI: 10.33228/scribes.2020.v1.11397. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/11397>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FERREIRA, A. **Mediação pedagógica em ambientes virtuais de aprendizagem**: um estudo de caso. São Paulo: Editora Unesp, 2022.

FISHER, R; URY, W. L.; PATTON, B. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Londres: Penguin Books, 2011.

FOLGER, J., POOLE, M. S. STUTMAN, R. Working Through Conflict (8th ed.). Taylor and Francis. Retrieved from. Francis, 2017. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/2193214/working-through-conflict-strategies-for-relationships-groups-and-organizations-pdf>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOCHHANN, A. **A produção acadêmica e construção do conhecimento científico**: concepções, sentidos e construções. Goiânia: Kelps, 2021.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1998.

MOORE, C. W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

MORAN, J. M. **Pedagogia digital práticas educacionais**. São Paulo: Papyrus, 2015.

NETO, M. **As 10 Melhores Plataformas de Fazer Live que Deve Conhecer**. Disponível em: <<https://filmora.wondershare.com.br/live-streaming/10-best-live-streaming-platforms-you-should-know.html>>. Acesso em: 18 jul. 2023.

OMS. **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à Covid-19 - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>. Acesso em: 17 jul. 2023.

OLIVEIRA, V. H. N. “o antes, o agora e o depois”: alguns desafios para a educação básica frente à pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista. 2020.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

VALINOR, R. **O que é Google Meet: descubra como funciona e como usar**. Remessa News - Notícias Sobre Transferências Internacionais e Câmbio, 8 ago. 2022. Disponível em: <<https://www.remessonline.com.br/blog/google-meet/>>. Acesso em: 18 jul. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Dinámicas de gestión y articulación en la extensión universitaria en la Universidad Nacional del Chaco Austral: retos y logros

Sandra Alina Bondar

Zulma Carmen Soto

La Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS), como institución de educación superior comprometida con la formación integral y la vinculación con la comunidad, despliega sus esfuerzos en el ámbito de la Extensión Universitaria (EU). En este contexto, la gestión y articulación de las actividades extensionistas adquieren una relevancia fundamental para potenciar el impacto social y académico de la universidad en su entorno. El presente artículo se adentra en el análisis detallado de las dinámicas de gestión y articulación que caracterizan a la EU en la UNCAUS.

A lo largo de estas páginas, exploraremos los procedimientos y estructuras organizativas que guían las acciones extensionistas, así como la interacción entre los diferentes actores institucionales involucrados en el Área de Extensión Universitaria, bajo la órbita de la Secretaría de Cooperación y Servicios Públicos. A través de una minuciosa recopilación de datos, enriquecida por un análisis exhaustivo de la reglamentación institucional vigente y una revisión

detallada de proyectos e informes de extensión, obtendremos una perspectiva integral y contextualizada de las prácticas extensionistas en la universidad.

Los resultados de esta investigación arrojaron luz sobre la relevancia y el reconocimiento otorgado a la EU en la UNCAUS, la cual se desarrolla bajo un marco regulatorio propio. Esto demuestra la equidad de jerarquía que se le atribuye a la EU, colocándola en un plano igualitario con la docencia e investigación en el compromiso académico de la institución. Entre las dinámicas observadas, destacamos el establecimiento de equipos extensionistas multidisciplinarios, integrados tanto por actores internos como externos a la universidad. Esta colaboración multidisciplinaria permite un enfoque integral en la identificación y abordaje de problemáticas sociales, maximizando el impacto positivo de las acciones extensionistas.

Una comparación con otras universidades de la región del Noreste Argentino, como la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) y la Universidad Nacional de Misiones (UNAM), revela diversos enfoques en la integración de la extensión con la docencia y la investigación. Dichas instituciones han implementado sistemas de certificación y becas que valoran la participación estudiantil en actividades de extensión, fortaleciendo su formación académica y su compromiso con la comunidad.

Dinámicas de gestión y articulación en la extensión universitaria en la UNCAUS

El desarrollo de la EU en la UNCAUS se destaca por su carácter estatutario y la implementación de un conjunto de procedimientos y estructuras organizativas que promueven la articulación y el alcance efectivo de sus actividades en el entorno comunitario. En este apartado, se explorarán las dinámicas que sustentan la gestión y articulación de la EU en la UNCAUS, resaltando la relevancia de las convocatorias anuales, el sistema de financiación, la incorporación curricular y los mecanismos de integración con las funciones

de docencia e investigación, así como el reconocimiento a los estudiantes involucrados en actividades extensionistas.

Convocatorias Anuales y Marco Regulatorio

La UNCAUS establece la EU como una función de rango estatutario, reflejando así el compromiso institucional con la vinculación entre la academia y la sociedad. Esta manifestación de la importancia otorgada a la EU se materializa a través de convocatorias anuales para la presentación de proyectos de extensión. Dichas convocatorias, en consonancia con las Resoluciones emitidas por el Consejo Superior de la universidad, las cuales brindan un marco normativo y operativo que guía la presentación y evaluación de proyectos, asegurando la coherencia de las acciones extensionistas con la misión y objetivos de la universidad.

La UNCAUS define la EU como “el conjunto de actividades interrelacionadas que buscan solucionar una problemática determinada, contribuyendo al desarrollo regional, a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos y a la promoción de los derechos humanos” según la Resolución N°121/2020 - C.S.

Financiamiento y Fortalecimiento de Equipos Extensionistas

La UNCAUS asigna un sistema de financiamiento específico a las actividades de extensión, el cual forma parte del presupuesto regular de la institución. Este enfoque demuestra el compromiso de la universidad con la promoción y el fortalecimiento de la EU. Este financiamiento está dirigido, en gran medida, a la creación y consolidación de equipos extensionistas. La conformación de equipos multidisciplinarios e intersectoriales, tanto internos como externos a la universidad, se erige como una característica distintiva en la UNCAUS. Esta interacción diversificada permite abordar con mayor profundidad y perspectiva las problemáticas sociales, logrando un mayor impacto en la comunidad.

Incorporación Curricular y Articulación con Docencia e Investigación

Dentro del ámbito de las carreras de ciencias de la salud, la UNCAUS ha desplegado una serie de estrategias que promueven la incorporación curricular de la EU. Los mecanismos institucionales implementados fomentan la articulación entre la docencia, la investigación y la EU. Este enfoque multidimensional se traduce en una formación integral de los estudiantes, brindándoles la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos en un contexto real y contribuir al bienestar comunitario. La certificación otorgada a los estudiantes que participan en actividades extensionistas constituye un incentivo adicional, resaltando la importancia de su involucramiento y su compromiso con la sociedad.

En conjunto, las dinámicas de gestión y articulación en la Extensión Universitaria de la UNCAUS se traducen en una cuidadosa planificación y regulación de las acciones extensionistas. La relevancia otorgada a las convocatorias anuales, el sistema de financiamiento, la integración curricular y la vinculación con las funciones de docencia e investigación evidencian el compromiso institucional con la promoción del bienestar social y el desarrollo integral de los estudiantes. Estas dinámicas se erigen como pilares fundamentales en la construcción de una universidad que no solo trasciende los muros académicos, sino que también impacta positivamente en la comunidad a la que sirve.

Relevancia de las Temáticas de Proyectos de Extensión en el Campo de la Salud

Los resultados obtenidos en el estudio revelan un conjunto diverso y altamente pertinente de temáticas de proyectos de extensión aprobados en el campo de la salud por la UNCAUS. Estas temáticas han sido cuidadosamente seleccionadas y agrupadas según técnicas educativas de educación, promoción y prevención de la salud, lo

que demuestra la estrecha vinculación entre las acciones extensionistas y la formación académica de los estudiantes de carreras de salud en la institución.

Las temáticas de educación para la salud y promoción de la salud, como la educación farmacéutica, la salud del adolescente, la educación sexual integrada, la salud del niño, la alimentación saludable, la lactancia materna y alimentación complementaria, y el uso racional de alimentos, se erigen como pilares fundamentales para la formación de los futuros profesionales de la salud. Estos proyectos permiten a los estudiantes adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para promover la salud individual y colectiva en la comunidad, contribuyendo a la prevención de enfermedades y la promoción del bienestar.

Por otro lado, las temáticas de prevención de la salud, como el abuso de sustancias, las enfermedades transmisibles y no transmisibles, la enfermedad de Chagas, la hipertensión, la salud ocular y el cáncer, también desempeñan un papel fundamental en la formación de los estudiantes. Estos proyectos permiten a los estudiantes conocer en profundidad las principales enfermedades que afectan a la población y cómo prevenirlas y tratarlas de manera efectiva. Además, los proyectos de extensión proporcionan a los estudiantes la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en un contexto real, lo que enriquece su experiencia académica y los prepara para enfrentar los desafíos del campo de la salud.

Vinculación entre la Academia y la Comunidad

Los testimonios de los entrevistados, incluidos estudiantes y autoridades, refuerzan la relevancia académica y social de la EU en la UNCAUS. Los estudiantes resaltan cómo los proyectos de extensión les permiten no solo aplicar conocimientos, sino también interactuar con la comunidad y entender las necesidades reales de las personas a las que servirán en el futuro. Esta experiencia

enriquecedora les brinda una visión más amplia y completa de su papel como profesionales de la salud.

Además, se destaca la importancia de aprender a abordar situaciones en contextos reales y proponer soluciones específicas para cada situación. Esto resalta la formación integral que los estudiantes reciben a través de la EU, ya que no solo se centran en la teoría, sino que también desarrollan habilidades prácticas y críticas para enfrentar desafíos reales en el campo de la salud.

Impacto en la Comunidad Chaqueña

La vinculación de los proyectos de extensión con las necesidades de la comunidad chaqueña es claramente evidente en los testimonios de las actores externos relacionadas con el área de Extensión. Estas expresiones destacan cómo los proyectos de extensión permiten a los estudiantes comprometerse con la comunidad y mejorar su calidad de vida. La sensibilidad hacia las diversas dimensiones de la comunidad, como lo social, económico, productivo y de salud, es fundamental para el éxito de los proyectos de extensión. Estos proyectos no solo empoderan a los estudiantes, sino que también tienen un impacto directo en la mejora de las condiciones de vida en la comunidad chaqueña.

Los resultados del estudio resaltan la coherencia entre las temáticas de los proyectos de extensión y la formación académica en el campo de la salud en la Universidad Nacional del Chaco Austral. La integración de técnicas de educación, promoción y prevención de la salud en los proyectos de extensión demuestra un enfoque holístico en la formación de los estudiantes y su compromiso con la mejora del bienestar comunitario. La conexión entre la academia y la comunidad, así como el impacto positivo en la comunidad chaqueña, resaltan la importancia de las dinámicas de gestión y articulación en la extensión universitaria en la UNCAUS.

Descripción de las Estructuras Organizacionales y Comparación con Otras Universidades

La organización y estructura de las áreas de EU en las tres universidades estudiadas, Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Universidad Nacional de Misiones (UNAM) y Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS), revelan diferencias significativas que influyen en la gestión y coordinación de sus actividades de extensión. Estas diferencias están influenciadas por factores como la cultura institucional y las tradiciones de cada universidad, y tienen un impacto directo en cómo se planifican, ejecutan y evalúan las actividades de EU.

En la UNCAUS, el área de extensión se enmarca dentro de la Secretaría de Cooperación y Servicios Públicos, lo que sugiere un enfoque más amplio que abarca diversas áreas de servicio a la comunidad. Esta estructura podría implicar una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades cambiantes de la comunidad. Por otro lado, en la UNNE y la UNAM, se observa una mayor centralización en la gestión de la extensión, ya que cuentan con figuras específicas como el Secretario General de Extensión Universitaria y el Subsecretario de Extensión Universitaria, respectivamente. Esta jerarquía más definida podría facilitar una coordinación más estrecha entre las áreas de EU y otras funciones universitarias.

Un aspecto importante es la inclusión de egresados en los equipos extensionistas. En la UNNE y la UNCAUS, se evidencia una mayor presencia de egresados en estos equipos, lo que puede enriquecer las actividades de EU con la experiencia y la conexión con la comunidad que estos individuos aportan. Esto podría contribuir a una mayor pertinencia y efectividad en la implementación de los proyectos de extensión.

La integralidad entre la EU, la docencia y la investigación es otro aspecto relevante. Mientras que la UNNE y la UNAM cuentan con mecanismos preestablecidos para articular estas tres funciones sustantivas de la universidad, en la UNCAUS esta integración es

aún un proceso en desarrollo. Esta falta de normativa explícita puede influir en la manera en que se planifican y ejecutan las actividades de EU en relación con las otras áreas.

En cuanto a los apoyos económicos para estudiantes interesados en actividades extensionistas, la UNNE se destaca por contar con un sistema de becas específicas para alumnos de la Carrera de Odontología. Esto podría indicar una mayor importancia otorgada a la EU en esta institución. En contraste, tanto la UNAM como la UNCAUS no disponen de sistemas de becas para actividades de extensión, lo que podría limitar la participación estudiantil en estas iniciativas.

La cantidad de equipos de extensión también varía entre las tres universidades. La UNNE posee el mayor número de equipos, mientras que la UNAM y la UNCAUS cuentan con un número menor. Sin embargo, es crucial considerar estos números en relación con la matrícula estudiantil. En términos absolutos, la UNNE tiene más equipos, pero en términos relativos, la UNAM y la UNCAUS también tienen un número considerable considerando su población estudiantil. En el caso de la UNCAUS, la demanda de la carrera de Medicina podría ser un factor determinante para la existencia de un alto número de equipos de extensión, ya que esta carrera requiere la realización de trabajos en territorio como parte de su plan curricular.

La evaluación de la vinculación real de las universidades con la comunidad se ve limitada por la ausencia de datos específicos y una metodología estandarizada para valorar las actividades de extensión. Aunque los informes finales de los proyectos de extensión proporcionan información relevante, no siempre son suficientes para evaluar la profundidad y el impacto de la vinculación con la comunidad.

Discusión de Resultados sobre los procesos involucrados en la EU

La elección de las temáticas abordadas en los proyectos de EU en la UNCAUS es un proceso clave que refleja la conexión entre las necesidades de la comunidad y los contenidos académicos de las

carreras de base. En este estudio, se destaca cómo la elección de las temáticas se alinea con los objetivos educativos y profesionales de los estudiantes, así como con las necesidades de la comunidad local. Este enfoque resulta en una articulación directa entre la academia y la sociedad, lo que contribuye a una formación más integral de los estudiantes y a un impacto positivo en la salud y calidad de vida de la población.

La relación entre las temáticas de los proyectos de EU y los contenidos de las carreras de base es altamente pertinente desde una perspectiva académica. Los hallazgos del estudio muestran que tanto docentes como estudiantes reconocen la relevancia académica de los temas abordados, lo que influye positivamente en el desarrollo de habilidades aplicables en su futura práctica profesional. Esta correlación entre los contenidos académicos y las temáticas de EU ha sido respaldada por estudios previos realizados en otras universidades, como los realizados por Cano Menoni et al. (2016) en la Universidad de la República de Uruguay y Arteaga et al. (2017) en la Universidad de Carabobo en Venezuela.

La interacción temprana con el contexto sanitario experimentado por los estudiantes durante las actividades de EU puede explicar la percepción positiva de la influencia en la adquisición de conocimientos. Al entrar en contacto con situaciones del mundo real, los estudiantes obtienen una comprensión más profunda y práctica de cómo aplicar sus conocimientos en escenarios de atención de salud. Esto puede ayudar a evitar el “shock de la realidad”, que ocurre cuando las expectativas y el entorno no coinciden.

La relevancia de las temáticas abordadas se basa en la conexión directa con las necesidades sociales reales de la comunidad. Esta vinculación entre las problemáticas abordadas y las demandas de la sociedad fortalece el proceso de aprendizaje y permite desarrollar un sentido de responsabilidad social. La EU se origina en la interacción entre la comunidad y la universidad, y esta relación bidireccional contribuye a la identificación y solución de problemas concretos en la sociedad (Bordoni, 2016).

En este contexto, la colaboración con actores extrauniversitarios es crucial para asegurar que las temáticas elegidas sean relevantes y adecuadas para las necesidades locales. Sin embargo, la participación de estos actores puede ser variable, lo que puede ser desafiante en la planificación de las actividades. La identificación de problemáticas debería validarse previamente en el terreno y con la población, evitando así la imposición de diagnósticos unilaterales que la comunidad no reconoce como propios (Marin, 2010). Esta validación asegura que las intervenciones sean pertinentes y efectivas.

La integración de las funciones sustantivas de la universidad, es decir, la docencia, la investigación y la extensión, se presenta como un desafío clave para el desarrollo académico y la relevancia social de las instituciones educativas. En el contexto de la UNCAUS, se observa que esta integración no se ha logrado de manera simultánea en todas las áreas y funciones. En este artículo, se analiza cómo se ha abordado la integración de la EU con las actividades de docencia e investigación en la UNCAUS, en comparación con otras universidades y estudios relacionados.

La EU se visualiza como un medio y un espacio educativo para lograr la integralidad de las funciones en la universidad, especialmente en la UNNE y UNAM. Esta perspectiva refleja la idea de repensar las instituciones educativas desde su compromiso y conexión con la sociedad, con el fin de mejorar la calidad de la formación profesional y la investigación realizada (Cano Menoni et al., 2016; Mato, 2018).

Sin embargo, se identificaron diferencias significativas en cuanto a la integración de funciones entre las universidades estudiadas. En UNCAUS, se observa un proceso gradual de integración a partir de 2019, con un enfoque más centrado en la investigación. Por otro lado, en UNAM, la integración se limitaba principalmente a la investigación, y los participantes indicaban una percepción de menor jerarquización de la EU en comparación con la docencia y la investigación. Esto plantea interrogantes sobre las barreras que impiden una integración más efectiva de las tres funciones.

Conclusión

En este trabajo se proporciona una visión integral y contextualizada de la EU en la UNCAUS. A través de un análisis de las dinámicas de gestión y articulación, se revela la importancia de esta función en la institución y su impacto en la comunidad.

Se destaca que la UNCAUS otorga un reconocimiento igualitario a la EU en comparación con la docencia e investigación, reflejado en un marco regulatorio propio que guía las convocatorias anuales y la financiación de proyectos extensionistas. La conformación de equipos multidisciplinarios e intersectoriales, así como la incorporación curricular de la extensión, fortalece la formación integral de los estudiantes y su compromiso con la sociedad. Además, se observa cómo la vinculación entre la academia y la comunidad es fundamental para el desarrollo de proyectos de extensión relevantes y efectivos.

Se destaca la relevancia de las temáticas abordadas en los proyectos de extensión, especialmente en el campo de la salud. La elección de temáticas está estrechamente relacionada con las necesidades reales de la comunidad y se integra con los contenidos de las carreras académicas, enriqueciendo la formación de los estudiantes y mejorando la calidad de vida de la población local. La colaboración con actores externos y la validación de las problemáticas aseguran la pertinencia y efectividad de los proyectos.

En comparación con otras universidades de la región, se observan diferencias en la organización y estructura de las áreas de extensión, así como en la integración de funciones. Estas diferencias están influenciadas por la cultura institucional y las tradiciones de cada universidad, lo que impacta en la gestión y coordinación de las actividades de extensión.

Por último, se resalta cómo la EU en la UNCAUS se erige como un puente entre la academia y la sociedad, promoviendo la formación integral de los estudiantes, generando conocimiento relevante y contribuyendo al desarrollo y bienestar de la comunidad. Las dinámicas de gestión y articulación descritas en el artículo subrayan

la importancia de una universidad comprometida con su entorno y su misión educativa, enfocada en crear un impacto positivo y duradero en su comunidad local.

Referencias

Arteaga, E., Corado, J. y Bastidas, G. (2017). Extensión universitaria en la facultad de ciencias de la salud de la Universidad de Carabobo. Un compromiso con pertinencia social. *Extensión Universitaria en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo. Revist@serviciocomunitario*. Volumen N° 3 (1), 6-16.

Bordoni, N. (2018). La extensión como objeto de investigación. Análisis desde el campo de la salud. + E: *Revista de Extensión Universitaria*, (9), 126-144.

Cano Menoni, A. (2016). Debates de ayer y hoy: algunos antecedentes de las nociones de extensión e integralidad en la Universidad de la República. *InterCambios*, Vol. 3, N°1.

Cano Menoni, A. & Castro Vilaboa, D. (2016). La extensión universitaria en la transformación de la educación superior. El caso de Uruguay. *Andamios*, 13(31), 313-337.

Fraga, S. (2017.). En clave de integralidad: aprender- haciendo desde las prácticas docentes de enseñanza en extensión universitaria. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Comisión Sectorial de Enseñanza.

Marín, G. (2017). Extensión universitaria: un enfoque desde el campo de la salud. *Revista Masquedós*, 2(2), 43-52.

Mato, D. (2018). Repensar y transformar las universidades desde su articulación y compromiso con las sociedades de las que forman parte. +E: *Revista de Extensión Universitaria*, 8(9), 38-52.

Mosquera-Abadía, H., Carvajal-Ordoñez, V. (2020). Interacción universidad sociedad a través de la función de extensión. *Entramado*, 17, 1, 186-203.

O gestor educacional e a importância da linguagem para sua atuação no cenário educativo: inquietações e itinerários possíveis

Denise de Sá Andrade Campos

Jorge Manoel Adão

Andréa Kochhann

Novos desafios se colocam diante da educação contemporânea. Pensar e praticar uma educação inovadora, disruptiva e eficaz, exige de o Gestor Educacional enfrentar as crises, as incertezas do conhecimento e as questões subjetivas de modo a encorajar-se para avançar em busca de novos caminhos objetivando educar para condição humana, como aponta Morin (2000).

Dessarte, o presente capítulo apresenta a discussão sobre os marcos legais e teóricos da Gestão Educacional, para depois aprofundar na questão da importância das linguagens para a atuação no campo educacional.

Ressaltamos que utilizaremos como arcabouço teórico para dialogarmos sobre o uso da linguagem o pensamento de Vigotsky, embora ele tenha se constituído no materialismo histórico dialético de Karl Marx. Ainda que este artigo se evidencie com o método da

complexidade para realizar as análises e associações, não desconsideraremos outros saberes, demonstrando, assim, que é possível promover a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade de saberes, proposta por Morin (2007).

Historicidade da Gestão Educacional

Para compreendermos os caminhos percorridos da Gestão Educacional, faz-se necessário rememorarmos a historicidade dos marcos legais e teóricos que consolidaram a gestão. Atualmente a Gestão Educacional ocupa um lugar de centralidade no espaço escolar. Esse espaço foi conquistado a partir da historicidade da administração escolar até chegarmos ao termo gestão, que surge após muitas lutas, políticas públicas e estudos teóricos científicos. A esse respeito, Paro (2000, p. 18) corrobora:

A administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade. Por isso, para melhor entender sua natureza, é preciso examiná-la, inicialmente, independentemente de qualquer estrutura social determinada.

O termo 'administração escolar' esteve presente por décadas na trajetória da regulamentação dos processos escolares, somente com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, foi chancelado o termo Gestão Escolar, e logo mais reafirmado com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB 9394/96, com a denominação e as especificidades da gestão democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, no artigo 14, define gestão democrática:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com

as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Como exposto acima, o gestor educacional é figura determinante na articulação entre comunidade escolar e equipe pedagógica, e, por conseguinte, as linguagens oral, escrita e tecnológica são indispensáveis para que essa articulação se torne assertiva e eficaz, cumprindo, assim, o que é proposto em lei.

A equipe gestora de uma escola é composta predominantemente por: Diretor-Geral, que executa suas funções voltadas para administração dos processos e atua no nível estratégico; Diretor Pedagógico, que tem seu escopo voltado para centralidade do processo de ensino e aprendizagem e atua no nível estratégico; Coordenador Pedagógico, que lida diretamente com a formação continuada docente e com os processos diários que compõem o cenário educativo, atua no nível tático; Orientador Educacional, que desenvolve ações voltadas para a comunidade escolar (famílias e estudantes) e atua do nível tático. Essa configuração de equipe gestora pode variar de acordo com as instituições públicas e privadas e conforme seu Projeto Político Pedagógico (PPP).

A esse respeito, Libâneo contribui ao nos falar que “Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão que funciona caracterizam a ação que denominamos gestão” (LIBÂNEO, 2011, p. 78).

Inúmeros são os tensionamentos diários impostos ao Gestor Educacional. Buscar a teoria da Complexidade de Edgar Morin, para fundamentar e sistematizar algumas práticas destes agentes educativos, que, por vezes, realizam suas atividades no automático, sem uma reflexão teórica do processo educacional, pode contribuir para minimizar o fracasso de determinadas ações corriqueiras que

envolvem a rotina escolar e seus atores, dentro do escopo de cada um dos membros.

Ao longo deste estudo, discorreremos a respeito das possíveis conjecturas do Pensamento Complexo de Morin (2000, p. 38) que nos fala: “O conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade. *Complexus* significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo [...]. Por isso a complexidade é a união entre unidade e multiplicidade”. Assim, a Gestão Educacional tem o grande desafio: a unidade e a multiplicidade dos saberes e dos agentes educativos que devem ser direcionados para ensinar a condição humana.

O Gestor Educacional, por meio da reforma do pensamento proposta por Morin (2007), terá práticas disruptivas e inovadoras. Essa reforma do pensamento é evidenciada a partir da perspectiva do “uno” e “múltiplo”, Morin (2007) busca uma abordagem abrangente e integrada para a compreensão dos fenômenos complexos. Ele enfatiza a importância de uma visão que possa capturar as múltiplas dimensões e interconexões dentro de um sistema, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de considerar a unidade e a totalidade para compreender seu funcionamento como um todo. O que corrobora com o escopo da função dos gestores educacionais, pois devem ter um olhar multifacetado, sem desconsiderar todos os elementos que compõem os sistemas.

A linguagem e a gestão educacional

O processo educativo perpassa as relações sociais e com elas as diversas formas de se comunicar. A Gestão Educacional faz uso das linguagens oral, escrita e tecnológica todos os dias em suas práticas. A escolha de como se comunicar é algo de grande relevância para um perfil adequado de gestor.

Para Lev Vygotsky, “[...] a criança começa a perceber o mundo não apenas pelos olhos, mas também pelo discurso.” (VYGOTSKY, 1978, p. 78). Em suma, desde muito cedo, a linguagem constrói estruturas de pensamento, favorece a construção de vínculos, sejam eles positivos ou negativos. Para Arcenas e Sasaki (2021), a linguagem evidencia o nosso pensamento, o nosso senso próprio e a finalidade do grupo. A partir desse olhar, podemos afirmar que o gestor educacional deve estruturar sua linguagem de modo a se comunicar com a equipe em prol do coletivo, alinhando-a ao público a que se destina.

Para dialogarmos sobre essa temática, é relevante caracterizarmos a linguagem e a língua. Saussure (2012, p. 40) afirma que: “A linguagem tem um lado individual e um lado social, sendo impossível conceber um sem o outro [...] a linguagem implica ao mesmo tempo um sistema estabelecido e uma evolução”. Ou seja, a linguagem utilizada no espaço escolar é constituída por fatores sociais, culturais e individuais, desse modo, torna-se desafiador ao Gestor Educacional encontrar uma forma de se comunicar clara, audível e assertiva. Quanto a conceituação da língua, Saussure (2012, p. 41) aponta que:

[...] ela não se confunde com a linguagem; é somente uma parte determinada, essencial dela, indubitavelmente. É, ao mesmo tempo, um produto social da faculdade de linguagem e um conjunto de convenções necessárias adotadas pelo corpo social para permitir o exercício dessa faculdade nos indivíduos.

O objeto de estudo da linguística é constituído por todas as manifestações da linguagem humana, sejam eles povos selvagens ou civilizados, considera-se em cada um dos contextos não só a linguagem correta, mas todas as formas de expressão, contribui Saussure (2012). Atualmente, a linguística ocupa um lugar de centralidade na

linguagem, e rompe com o ideal estruturado e gramatical da Língua Portuguesa. A este respeito não iremos adentrar neste estudo, porém elucidar sobre esse viés faz-se necessário para compreensão e utilização das diversas formas de nos comunicarmos.

A linguagem oral e o gestor educacional

O Gestor Educacional comunica-se por meio da linguagem oral a todo momento. A forma de oralizar pensamentos, ideias e direcionamentos são determinantes para o engajamento da equipe e da comunidade escolar. Para efetivação de uma gestão democrática, como preconiza a lei, a linguagem oral pode impulsionar processos articulatórios entre a equipe técnica, os docentes, os discentes, as famílias, ou seja, estabelecer vínculos positivos com a comunidade educativa. A linguagem oral, doravante, pode garantir o sucesso e a eficácia das ações do Gestor Educacional, sempre focando no objetivo final, que é garantir aprendizagens significativas e educar para condição humana.

Sobre a aquisição da linguagem oral, Vygotsky (1996) afirma que o pensamento verbal e a linguagem racional alteram o aspecto biológico inicial para uma função social e histórica da fala. A criança estará inserida numa cultura cuja linguagem já se encontra estruturada e organizada, o que ampliará seus pensamentos verbais quando expandir a sua interação com o meio. Considerando que o adulto já se apropriou de toda a organização da estrutura da fala, em sua língua mãe, a adequação ao repertório linguístico vai se aprimorando e se modificando de acordo com os aspectos sociais, culturais e econômicos em que ele está inserido.

A partir do que foi supracitado, podemos afirmar que o modo de se comunicar do Gestor Educacional é mutável, e este deve utilizar a linguagem com inteligência, sempre considerando o público a que se destina a sua fala. Ao se comunicar em uma reunião com acadêmicos, equipe técnica e docentes, é necessário que o gestor

utilize uma linguagem culta, porém não erudita, para que não haja um distanciamento entre os interlocutores, evitando ruídos na compreensão do que está sendo dito.

Alguns teóricos como Libâneo (2001), Paro (2016) Luck (2014), concordam ao afirmar que a liderança é uma característica essencial para uma gestão democrática de qualidade. Para que se exerça a liderança, é inerente ao gestor ser um comunicador exímio. Afinal, o objetivo basilar da linguagem é exercer uma comunicação. Ao pontuar sobre essa temática, Morin (2003, p. 7) afirma que: “O tema da comunicação permanece decisivo, mas só faz plenamente sentido quando é tomado em conexão com outros fenômenos socioculturais e políticos”. Para o âmbito da Gestão Educacional, desenvolver essa competência da oralidade, que está diretamente relacionada ao uso da linguagem, é ação fundamental para a fluidez dos processos escolares, interferindo inclusive no clima organizacional.

Ter uma linguagem clara, objetiva, afetiva, demonstrando tranquilidade e competência técnica pode ser um facilitador das rotinas escolares, em especial, porque o gestor deve inspirar e fomentar lideranças dentro da escola, com o uso de uma linguagem oral assertiva, isso faz toda a diferença para comunidade escolar, gerando um clima de segurança e confiança no espaço que atual, seja público ou privado.

A linguagem escrita e o gestor educacional

A escrita é um instrumento fundamental para o Gestor Escolar, assim como a linguagem oral. A escrita circunda a rotina escolar e é ao mesmo tempo instrumento de comunicação dos agentes educativos, é habilidade a ser consolidada pelos estudantes. Em síntese, a competência escritora, em suas várias interfaces e objetivos, é imprescindível como instrumento e como produto do conhecimento para os discentes. Ela é fundamental. Ao falar da aquisição da competência escritora, Garcia (2001, p. 301) aponta que:

Aprender a escrever é, em grande parte, se não principalmente, aprender a pensar, aprender a encontrar ideias e a conectá-las, pois, assim como não é possível dar o que não tem, não se pode transmitir o que a mente não criou ou não improvisou... Todos reconhecemos ser ilusão supor – como já dissemos – que se está apto a escrever quando se conhecem as regras gramaticais e suas exceções.

Em suma, para que o gestor exerça com sucesso a competência escritora, não é necessário o domínio total das regras gramaticais, o que se faz necessário é ter ideias e repertório linguístico e aprender a conectá-los.

A escrita do gestor também sofre interferências sociais, culturais e políticas, a depender do que se deseja comunicar e a quem se está comunicando. Ao redigir um documento para as Secretarias de Educação, é necessária a utilização de uma linguagem técnica e acadêmica; ao redigir um e-mail para a equipe, utiliza-se uma linguagem coloquial e de preferência afetiva; ao estruturar uma circular para as famílias, a depender do conteúdo, a objetividade contextualizada é o ideal. É válido ressaltar que a escrita é uma fonte histórica, assim com a linguagem oral, ou seja, escrever é documentar para o presente, passado e futuro. A respeito das contribuições de Vigotsky sobre aquisição da escrita, Luria (2010, p. 99):

Escrever é uma das funções culturais típicas do comportamento humano. Em primeiro lugar, pressupõe o uso funcional de certos objetos e expedientes como signos e símbolos. Em vez de armazenar diretamente alguma ideia em sua memória, uma pessoa escreve-a, registra-a fazendo uma marca que, quando observada, trará de volta à mente a ideia registrada. A acomodação direta à tarefa é substituída por uma técnica complexa que se realiza por mediação.

A utilização da linguagem escrita pode gerar maior produtividade da equipe e maior engajamento. Um e-mail bem estruturado ou uma normativa escrita de forma clara e cuidadosa podem substituir uma reunião improdutivo e enfadonha, otimizando, assim, o tempo da equipe, canalizando o foco em outras demandas também essenciais. Neste sentido, ressaltamos a necessidade de zelar ortograficamente pela escrita, objetivando não gerar descrédito por parte de quem lê, mesmo considerando as contribuições da linguística, em sinalizar que a gramática isolada não deve ser uma verdade absoluta. Escrever corretamente as palavras, estruturando as frases de forma que faça sentido no texto, conectando-se com o leitor com fluidez e alcançando o objetivo que se desejava comunicar, é crucial para a gestão.

A linguagem tecnológica e o gestor educacional

A contemporaneidade trouxe consigo o avanço tecnológico. Com esse advento, nossas vidas foram impactadas diretamente, seja do ponto de vista socioeconômico, cultural, e como consequência a forma de nos comunicarmos. Essa é uma realidade posta, que é debate de discussões acadêmicas, sociais e econômicas. O mundo digital está posto e com a catástrofe da pandemia do Covid-19 alguns processos que envolviam as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se aceleraram, o que – tirando todo o horror ocasionado por esse vírus nefasto – trouxe ganhos neste sentido. Neste contexto global, a escola e seus processos, por vezes, mostraram-se arcaicos e enfadonhos aos estudantes. Neste sentido, Moran (2013, p. 13) aponta que:

Uma educação inovadora se apoia em um conjunto de propostas com alguns grandes eixos que lhe servem de guia e de base: o conhecimento integrador e inovador; o desenvolvimento da autoestima e do autoconhecimento (valorização

de todos); a formação de alunos empreendedores (criativos, com iniciativa) e a construção de alunos-cidadãos (com valores individuais e globais). São pilares, que com o apoio de tecnologias móveis, poderão tornar o processo de ensino-aprendizagem muito mais flexível, integrado, empreendedor e inovador.

O Gestor Educacional está defronte a todas as questões apresentadas e talvez a mais desafiadora seja ele mesmo ser inserido neste *looping* constante das evoluções tecnológicas. A linguagem tecnológica faz parte das rotinas escolares. *E-mails, WhatsApp, Websites, plataformas online, games, Softwares*, entre outras formas de interação e comunicação, estão incorporados ao trabalho diário das escolas do Brasil.

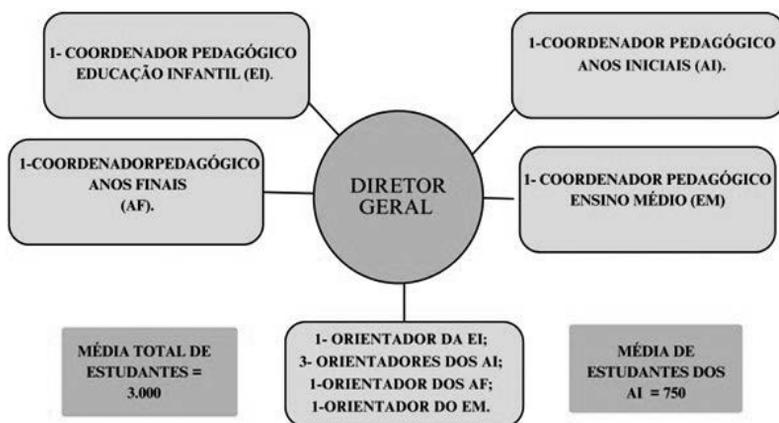
Enviar *e-mails*, mensagens por dispositivos móveis (*smartphones*), participar de reuniões com pessoas de todos os lugares, sem fronteiras, fazendo uso de plataformas digitais, que promovem em tempo real a possibilidade de dialogar, refletir e decidir demandas, são rotinas do Gestor Educacional. Cabe a ele utilizar a linguagem tecnológica em prol do espaço escolar, sendo agente que promove, fomenta e mobiliza ações progressistas e ousadas.

Morin (2003, p. 8) “Diz-se que: Estamos na ‘sociedade da informação’, na ‘sociedade da comunicação’ ou na ‘sociedade do conhecimento’. Refuto. Estamos em sociedades de informação, de comunicação e de conhecimento.” Com isso, desenvolvemos formas abrangentes de comunicação escrita e oral, como, por exemplo, o *internetês*, que se trata de um neologismo e está presente nos espaços de comunicação virtual. Comunicar-se com o uso das tecnologias de forma inteligente, adaptando-se aos novos itinerários, buscando ferramentas que otimize o trabalho pedagógico, beneficiando aulas de qualidades, inovadoras e estimulantes, está no escopo do Gestor Educacional da atualidade.

Relato de uma gestão escolar efetiva: a linguagem como ferramenta de transformação de equipes

Descreveremos a seguir a experiência vivenciada por um gestor de uma escola privada, de caráter confessional católico, situada na região administrativa de Taguatinga Sul, Brasília - DF. Trata-se de um espaço educativo que atende todos os níveis de ensino (da Educação Infantil ao Ensino Médio), possui aproximadamente 3.000 estudantes, distribuídos nos diferentes segmentos, com uma mensalidade média de R\$1.570. Abaixo apresentamos o organograma dos gestores que constituíam a equipe técnica no período da vivência, que ocorreu entre 2015 a 2020.

Imagem 1 - Organização da estrutura gestora da escola pesquisada e número de estudantes matriculados no total e parcialmente no Ensino Fundamental Anos Iniciais



Fonte: Elaborado pela autora, utilizando, o CANVA, 2023.

Com a finalidade de elucidar com maior precisão esta pesquisa, destacamos que iremos nos ater somente aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que acolhe os estudantes do 1º, 2º, 3º, 4º e

5º ano, com idades entre 6 e 10 anos, e possui no seu quadro um total de aproximadamente 43 docentes, 4 monitores de apoio, 10 assistentes de sala de aula, 2 assistentes educacionais, 1 assistente de coordenação, 3 Orientadoras Educacionais, 1 Coordenador Pedagógico – Gestor Educacional, responsável por todo o segmento dos Anos Iniciais.

No ano de 2015, o segmento dos AI estava passando por desafios significativos envolvendo instabilidades da equipe gestora, o que estava impactando diretamente no clima organizacional da equipe docente, nos processos de ensino e aprendizagem e em transferências coletivas dos estudantes, tendo como consequência diretamente baixas no fluxo de caixa da instituição, na idoneidade da marca e, conseqüentemente, na qualidade dos processos educativos do segmento em questão.

No início do segundo semestre de 2015, após 3 coordenadores pedagógicos terem sido desligados, assumiu a função um novo Gestor Educacional/Coordenador Pedagógico do segmento. A partir desse momento, o trabalho iniciou-se pela escuta sensível dos docentes e demais membros da equipe, objetivando estabelecer vínculos de confiança e estruturar uma análise situacional. Esse momento foi estratégico, pois foi a oportunidade de alinhar expectativas e realidades viáveis.

Diante do cenário estabelecido e supracitado, o Gestor Educacional considerou todos os contextos, foram eles mínimos ou amplos, essa ação evidenciou o que Morin (2000) contribui ao falar sobre a perspectiva do “uno” e do “múltiplo” – conceito apresentado na introdução desta pesquisa.

O princípio dialógico proposto por Morin (2007) permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo. Parte da premissa que existem duas lógicas que são ao mesmo tempo complementares e antagônicas. A partir desse fundamento, compreendemos

que ordem, desordem e organização são elementos essenciais para o entendimento da complexidade, pois se desintegram e se desorganizam ao mesmo tempo, ou seja, no contexto daquele espaço educativo, a relação dialógica se fez presente em diversas intervenções realizadas pelo gestor, sempre prezando por uma linguagem afetiva, cuidadosa e empática, por compreender que visões distintas se complementam e são necessárias para estruturação da ordem.

No primeiro semestre de trabalho, o Gestor Educacional aos poucos, utilizando a linguagem como uma potencializadora das relações, iniciou a institucionalização de novos processos e a reestruturação de outros que a equipe sinalizava como essenciais. Criou-se formulários de planejamento das aulas, organização de calendários com as principais entregas, como avaliações, planejamentos, atividades e normativas específicas para a consolidação do trabalho docente, trazendo segurança para a equipe. Essas ações por vezes parecem simples e desnecessárias, porém, ao analisarmos o contexto complexo que estava posto, essas ações somadas a outras engajaram novamente a equipe, reestabelecendo o clima organizacional saudável e motivador.

A linguagem tecnológica foi fundamental para a sistematização, consolidação e avaliação das rotinas. As pautas de reunião eram construídas com o auxílio de formulários colaborativos, as avaliações institucionais eram também realizadas via *softwares* de formulários, coletando os olhares das famílias e estudantes, objetivando ajustes e, quando fosse o caso, realizando a recursividade de ações já definidas. Um plano de formação continuada foi construído coletivamente com a equipe, buscando parceria com a universidade presente no campus onde estava localizada a escola.

Algumas das formações realizadas culminaram em ações pedagógicas com reais intencionalidades pedagógicas, impactando diretamente nos resultados acadêmicos dos estudantes, que foram

acompanhados e mensurados com o uso das linguagens tecnológicas, além de grandes projetos premiados como modelos a serem seguidos e, por conseguinte, gerando mídias positivas, reforçando e resgatando a marca da instituição.

Em síntese, com a experiência acima sucintamente relatada, foi possível compreender que estabelecer uma liderança inspiradora, que engaja verdadeiramente a comunidade educativa, utilizando a linguagem como aliada, é determinante para o êxito do fazer pedagógico.

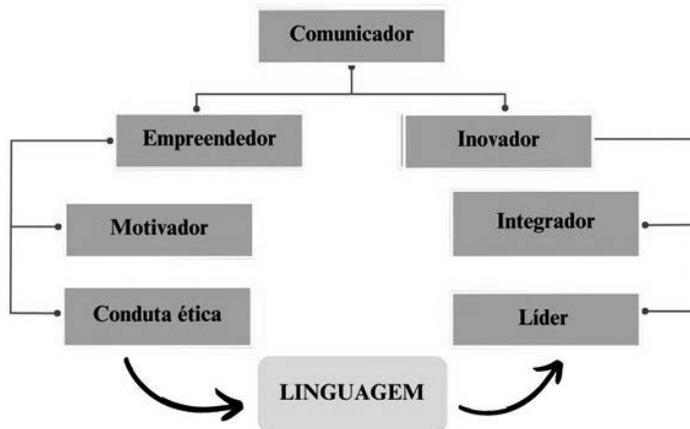
Considerações finais

Como tecituras¹ finais e itinerários possíveis apresentamos que o desafio de um novo paradigma emergente ao Gestor Educacional evidencia a linguagem como potencializadora de ações de sucesso em suas práticas educativas. Ao nos propormos a pesquisar de que forma a linguagem pode potencializar as ações do Gestor Educacional em suas práticas, foi possível compreender que a linguagem é uma importante e necessária ferramenta para efetivação do trabalho do Gestor Educacional. Uma linguagem assertiva gera engajamento, liderança inspiradora, institucionalização de processos inteligentes, que verberam em ações disruptivas e inovadoras.

Ao longo deste capítulo, dialogamos com os objetivos definidos para respondermos à questão inicial. Diante deste estudo, apontamos como itinerários possíveis ao Gestor Educacional algumas características que corroboram com um perfil desejado para os desafios enfrentados na atualidade pelos espaços educativos:

1 Ao contrário das tessituras musicais (termo utilizado por músicos para exemplificar o conjunto de notas musicais), Morin (2000) traz o termo tecitura escrito com a grafia “C” em vez de “SS” referindo-se ao que é tecido junto, ou seja, o autor traz o contexto de tecer fios de tecidos na união de saberes e congruência entre as partes com o todo.

Imagem 2 – Perfil do Gestor Educacional Contemporâneo



Fonte: Elaborado por Denise de Sá Andrade Campos, 2023.

Em suma, estamos caminhando para uma educação cada vez mais conectada, comunicativa e inovadora, em que o Gestor Educacional tem grande responsabilidade de fazer a grande engrenagem dos espaços escolares funcionarem, educando para a condição humana.

Referências

ALMEIDA, Maria da Conceição de; CARVALHO, Edgard de Assis (org.). **Edgar Morin, educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

ARCENAS, Claire Ellen; SASSAKI, Claudio. Tornando visível a presença das oito forças que propiciam o desenvolvimento de uma cultura de pensamento num ambiente de aprendizado. In: ANDRADE, Júlia Pinheiro (org.). **Aprendizagens visíveis: experiências teórico-práticas em sala de aula**. São Paulo: Panda Educação, 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 abr. 2023.

_____. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 19 abr. 2023.

GARCIA, Othon Moacyr. **Comunicação em prosa moderna**: aprenda a escrever, aprendendo a pensar. 20. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

KOCHHANN, Andréa. **A produção acadêmica e a construção do conhecimento científico**: concepções, sentidos e construções. Goiânia: Kelps, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Gestão e organização da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra (orgs.). **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; 2014.

LURIA, Alexander Romanovich. A psicologia experimental e o desenvolvimento infantil. In: VIGOTSKY, Lev Semenovich; LURIA, Alexander Romanovich; LEONTIEV, Alex N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. Trad. Maria da Pena Villalobos. 11. ed. São Paulo: Ícone, 2010. p. 85-102.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Maria Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

_____. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista Famecos**, v. 10, n. 20, p. 7-12, 2003. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/issue/view/264>

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de linguística geral**. 28. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

VYGOTSKY, Levi Semenovich. *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.

VYGOTSKY, Levi Semenovich. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação em tempos pós-pandêmicos: momento de recompor a educação

Eliane de Jesus Araujo

Líbia Raquel Gomes Vicente Ribeiro

Rita de Cássia da Costa Sousa Almeida

Roseli Vieira Pires

Ronaldo Rodrigues da Silva

A pandemia da Covid-19 trouxe mudanças significativas para a educação em todo o mundo. Com a necessidade de distanciamento social para diversas situações, as escolas inicialmente tiveram suas aulas suspensas e posteriormente foram direcionadas a adotar o ensino remoto por meio do Parecer nº 05/2020 publicado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) com recomendações e orientações quanto à organização das atividades escolares para a educação básica durante o ensino remoto, o que trouxe diversos desafios não só aos professores como também para o gestor escolar contemporâneo, ou seja, a gestão educacional precisou ser repensada.

A gestão escolar é fundamental para o bom funcionamento e para qualidade do ensino. Ela envolve diversas atividades, como

o planejamento pedagógico, a organização dos espaços escolares, a gestão financeira e recursos humanos, entre outras. Durante a pandemia, a gestão escolar foi colocada à prova, pois foi necessário adaptar todas as atividades para o ensino remoto. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão escolar na recomposição da educação no período pós-pandêmico.

Uma das principais mudanças que ocorreram nas escolas durante a pandemia foi a necessidade de utilizar tecnologias digitais na realização das aulas para o ensino remoto. Para além dessa, também muito importante, foi a necessidade de adotar protocolos de segurança para evitar a propagação do vírus, ou seja, o cuidado consigo e com o outro. Isso envolveu a reorganização dos espaços escolares e a adoção de medidas como o distanciamento social, o uso de máscaras e a higienização constante das mãos.

Nesse sentido, o problema de pesquisa é: A importância do trabalho pedagógico do gestor escolar contemporâneo na recomposição da educação básica no período pós-pandêmico. Pois, é preciso reorganizar de forma eficiente, sem retornar a ações que não geravam aprendizagens antes da pandemia. É necessário avançar, identificando e considerando cuidadosamente as áreas que precisam ser melhoradas, ou seja, no sentido de recompor o que não aconteceu e que era preciso acontecer, o que precisava aprender e não foi aprendida.

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativa, contemplando enfoques em estudos sobre os impactos da pandemia do Covid-19. A discussão bibliográfica será pautada em autores como: Arroyo (2021), Freire (1996), Gadotti (1994), Veiga (1995 e 2011) entre outros.

A importância da gestão escolar na promoção da equidade educacional no período pós-pandêmico

A pandemia da Covid-19 evidenciou a desigualdade socioeconômica e educacional existente em nosso país, destacando

a importância da gestão escolar na promoção da equidade educacional. De acordo com Arroyo (2021), diante dos desafios impostos pelo vírus, é necessário repensar a educação e superar visões simplistas da história social, política e educacional. Ele se refere às dificuldades enfrentadas atualmente como uma forma de “pedagogia cruel”, que requer uma reflexão profunda sobre como podemos melhorar a educação em meio a esses contextos difíceis. Sendo, a desigualdade educacional um problema histórico em nosso país, que afeta principalmente os alunos de baixa renda.

Baseando-se em contextos difíceis, uma pesquisa realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), em parceria com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo no ano de 2021, fornece dados dos impactos da pandemia de Covid-19, sobre o nível de aprendizado dos alunos. Em que no 5º ano do ensino fundamental ocorreu uma queda significativa da proficiência dos alunos em 2021, os estudantes apresentaram 29,6 pontos a menos na escala de proficiência em Língua Portuguesa, e 46,3 a menos em Matemática, ou seja, um longo caminho a percorrer para chegar ao patamar de proficiência anterior à pandemia.

Essa pesquisa apresentou perdas de aprendizagem também em todos os anos escolares avaliados (5º e 9º anos do ensino fundamental e 3º ano ensino médio) tendo como base os resultados obtidos no ano de 2019, antes da pandemia. Essa queda na proficiência evidencia um possível impacto negativo da pandemia na aprendizagem dos estudantes.

Esse estudo é um reflexo do Estado de São Paulo, e nesse trabalho é uma fonte importante que orienta as demais redes de ensino para realizar seus projetos interventivos ou planejamentos educacionais refletindo os dados das suas próprias redes, priorizando os níveis de ensino aos quais são de sua responsabilidade. Elaborando assim, boas estratégias para mitigar os resultados negativos obtidos durante a pandemia.

A Organização Não Governamental Todos Pela Educação divulgou uma nota técnica que aborda os efeitos da pandemia na alfabetização infantil. De acordo com a pesquisa conduzida pelo IBGE, houve uma queda significativa no aprendizado das crianças, o que demanda intervenções efetivas e imediatas para a readequação de estudantes em todos os níveis da educação básica. De acordo com essa pesquisa, entre [...] 2019 e 2021, houve um aumento de 66,3% no número de crianças de 6 e 7 anos de idade que, segundo seus responsáveis, não sabiam ler e escrever. Eram 1,4 milhão de crianças nessa situação em 2019 e 2,4 milhões em 2021[...] (Nota Técnica, 2021, p. 2).

A pandemia da Covid-19 agravou mais a situação das perdas de aprendizagens, uma vez que muitos alunos não tiveram acesso à tecnologia e à internet para acompanhar as aulas remotas. Além disso, a falta de um ambiente adequado para o estudo em casa e a necessidade de trabalhar para ajudar a família também foram fatores que contribuíram para o aumento das desigualdades educacionais durante a pandemia.

A partir desses contextos faz-se necessário que sejam adotadas medidas pontuais para recompor as perdas de aprendizagem ocasionadas pela pandemia. Nesse sentido, a gestão escolar tem um papel fundamental na promoção da equidade educacional. Mas, para entender esse processo é preciso primeiramente entender o que é equidade.

A UNESCO (2021) define equidade na educação como a garantia de que todos os estudantes tenham acesso igualitário a uma educação de qualidade, independentemente de suas origens socioeconômicas, étnicas, culturais ou de gênero. Isso significa que o objetivo da equidade é assegurar que todos os indivíduos tenham as mesmas oportunidades de aprender e se desenvolver, sem discriminação ou exclusão.

Segundo Freire (1996), a gestão escolar deve ser participativa e democrática, envolvendo todos os membros da comunidade

escolar na tomada de decisões e na definição das políticas educacionais. Além disso, a gestão escolar deve buscar formas de atender às necessidades dos alunos de forma individualizada, garantindo que todos tenham acesso aos recursos e suporte necessários para o seu desenvolvimento acadêmico.

Para tanto, é fundamental que a gestão escolar promova uma educação inclusiva, que considere as diferentes realidades e necessidades dos alunos. Isso implica em repensar a estrutura curricular, os métodos de ensino e a avaliação, a fim de garantir que todos os alunos tenham acesso à educação de qualidade. Além disso, a gestão escolar deve buscar parcerias com outras instituições e organizações, a fim de garantir o acesso dos alunos aos recursos e serviços necessários para o seu desenvolvimento.

Assim, a partir das reais necessidades dos alunos, “a escola passa a ser uma Instituição fundamental para promover a equidade, bem como proporcionar o desenvolvimento dos saberes básicos, contribuindo para a inclusão social e econômica do cidadão, independentemente da sua origem social” (Araújo e Luzio, 2005, p. 60).

Em suma, a gestão escolar é uma das principais ferramentas para a promoção da equidade educacional. Por meio de uma gestão eficiente, é possível garantir que todos os alunos tenham acesso a um ensino de qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica. Mas, para isso é preciso um planejamento com ações que dialoguem com as necessidades do público ao qual atende ou precisa atender.

O papel do gestor escolar contemporâneo na promoção da equidade educacional é fundamental, pois ele é responsável juntamente com a comunidade escolar por planejar e executar ações que garantam a igualdade de oportunidades para todos os alunos. Dentre as principais ações que podem ser realizadas pela gestão escolar, destacam-se:

Planejamento estratégico: a gestão escolar deve elaborar um plano de ação que leve em conta as necessidades específicas de cada aluno e que considere as particularidades da comunidade escolar.

Formação continuada dos professores: a gestão escolar deve investir na formação continuada dos professores, de forma a garantir que estes estejam preparados para lidar com as diferenças individuais e coletivas dos alunos.

Promoção da inclusão: a gestão escolar deve assegurar que todos os alunos sejam incluídos no ambiente escolar, independentemente de sua condição física, cognitiva ou social.

Avaliação e monitoramento: a gestão escolar deve realizar avaliações periódicas para monitorar o desempenho dos alunos e identificar possíveis lacunas no processo educacional.

Fini (2011), afirma a importância do papel da gestão escolar e para que ela seja eficiente deve levar em conta as diferenças individuais e coletivas dos alunos e promover ações que garantam a igualdade de oportunidades. Além disso, a gestão escolar deve ser democrática e participativa, de forma a envolver todos os atores no processo educacional, assumindo seu papel na promoção da equidade educacional, garantindo que todos os alunos tenham acesso a um ensino de qualidade e que possam desenvolver seu máximo potencial.

E por fim, a autora Sônia Guaraldo reforça, que “é preciso olhar para tudo: habilidades não consolidadas e o que foi ou não oferecido no período pandêmico. Analisar o que não foi consolidado e, depois de tudo isso, construir estratégias para recompor as aprendizagens, traçando grandes diretrizes”. A partir desse entendimento a gestão escolar tem em suas mãos as ferramentas e/ou dados necessários para realizar suas ações em prol do desenvolvimento dos seus alunos, garantido assim equidade, ou seja, o direito de todos aprenderem de acordo com o que cada um precisa (Nova Escola, 2022).

Pois, a recomposição da aprendizagem envolve a retomada do aprendizado e a prática para que essas habilidades sejam aprimoradas e reconstruídas. Isso pode ser feito através de atividades práticas, treinamentos, tutoriais ou outras formas de aprendizado,

visando alcançar um nível de competência semelhante ou superior ao que foi alcançado anteriormente.

Gestão democrática, fundamentos teóricos e bases legais

A partir da promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, e a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, a gestão democrática tornou-se uma exigência para as Instituições de Ensino no Brasil. Isso permitiu que as instâncias colegiadas, como os conselhos escolares e as associações de pais e mestres, fossem fortalecidas e tivessem maior participação na tomada de decisões.

A gestão democrática envolve a participação de toda a comunidade escolar, desde os professores e funcionários até os alunos e suas famílias, o que resulta em uma gestão mais democrática e participativa. Essa abordagem é fundamental para a construção de um ambiente escolar mais democrático e inclusivo, que promove a formação integral dos estudantes e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Esses colegiados são instrumentos que viabilizam a participação de todos os envolvidos no processo educacional, de modo que o gestor não exerça de forma individual as ações necessárias para o desenvolvimento da Instituição de Ensino e sim ações coletivas com os colegiados. É por meio desses colegiados que a gestão democrática se efetiva.

A gestão democrática é um processo político por meio do qual as pessoas envolvidas interagem, discutem, deliberam, planejam, solucionam problemas, contribuem para elaborar um conjunto de metas e estratégias voltadas ao desenvolvimento da Instituição de Ensino. Nesse contexto, a participação efetiva de todos os segmentos da Instituição de Ensino é fundamental, pois serve como sustentáculo do processo democrático.

A gestão democrática entendida como ação que prevê a descentralização pedagógica e administrativa como um meio para alcançar a autonomia da escola, deseja e implanta o funcionamento de colegiados que garantam uma participação mais decisória dos protagonistas escolares (Fonseca; Oliveira, Toschi, 2004, p. 62).

Os colegiados que Fonseca, Oliveira e Toschi (2004) citam, se darão por meio de alguns elementos básicos, como: Constituição do Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), sendo estes construídos de maneira coletiva e participativa.

Podemos considerar que a escola é uma instituição na medida em que a concebemos como organização das relações sociais entre os indivíduos dos diferentes segmentos, ou então como um conjunto de normas e orientações que regem essa organização. [...] Por isso tornam-se relevantes as discussões sobre a estrutura organizacional da escola, geralmente composta por conselho escolar e pelos conselhos de classe que condicionam tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelece com a comunidade (Veiga, 2011, p.113).

O Conselho Escolar se constitui pela sua importância dentro do colegiado, pois envolve a maior e principal preocupação dentro da Instituição de Escolar que é o processo de ensino aprendizagem. Pode-se dizer que todas as Instâncias Colegiadas são espaços nos quais todos têm voz: docentes, discentes, pais/responsáveis, administrativos, auxiliares de serviços operacionais. Cada colegiado é específico, ou seja, dá voz aos docentes, discentes etc., analisa e questiona o processo ensino aprendizagem; no entanto, todos congregam um único fim, o aprimoramento do processo educativo.

Percebe-se que as Instâncias Colegiadas assumem um importante papel na organização da Instituição de Ensino, pois primam

pela gestão democrática. É preciso que a comunidade escolar tenha clareza de sua importância, bem como tenham ciência que é um trabalho voluntário, e que devem ter disponibilidade e conhecimento para buscar melhorias para educação. O grupo gestor também deve ter consciência de seu dever em incentivar a comunidade a participar.

Só é possível pensar em uma gestão democrática mediante o envolvimento de todos, ou seja, a articulação e participação da comunidade escolar por meio das instâncias colegiadas. O fato de existir um colegiado, não significa que o gestor eleito democraticamente por seus pares, perderá seu caráter de autoridade responsável pela instituição de ensino. O gestor deve se apresentar como um maestro de uma grande orquestra, e que cada colegiado representa uma nota musical, para compor uma música, que é a educação.

Os desafios impostos pela pandemia e o olhar para a reorganização do trabalho pedagógico do gestor escolar contemporâneo

É preciso refletir sobre como as mudanças ocorridas durante a pandemia puderam impactar a educação ao longo prazo. Por exemplo, a necessidade de adotar o ensino remoto levantou questões sobre a importância do acesso à internet e dos equipamentos tecnológicos para a educação. É preciso pensar em políticas públicas que garantam o acesso à tecnologia para todos os alunos, independentemente de sua condição socioeconômica. Mas, para isso, a figura do gestor educacional contemporâneo fica em evidência, pois ele deve ser um líder capaz de adaptar-se às mudanças e desafios da educação atual, promovendo a gestão eficiente e a busca pela qualidade do ensino.

A pandemia da Covid-19 trouxe grandes desafios para o setor educacional, e o trabalho pedagógico do gestor educacional contemporâneo teve que ser reorganizado de forma rápida e eficaz para garantir a continuidade do processo de ensino aprendizagem dos

alunos. O gestor precisou trabalhar em conjunto com os professores para garantir um processo de transição tranquilo e acolhedor para os alunos, durante o ensino remoto e retorno das aulas presenciais.

Ainda com base nos efeitos causados pela Covid-19, foram percebidas mudanças significativas na forma de ensinar e aprender. Com isso, o gestor escolar contemporâneo precisa reunir-se com os professores e coordenação pedagógica para repensar a metodologia adotada, os processos para ensino aprendizagem, analisando o que deu certo e o que não deu durante as aulas remotas e o ensino híbrido no período pós-pandemia.

Assim, de acordo com Gadotti (1994) quando se planeja algo, é necessário desafiar a zona de conforto e enfrentar um período de incertezas, com o objetivo de alcançar uma nova estabilidade a partir da promessa de um estado superior ao atual. Para o autor, “todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro” (Gadotti, 1994, p. 579). Pois, projetar é buscar romper com o presente em busca de um futuro melhor.

O gestor escolar contemporâneo também terá que lidar com as consequências emocionais geradas pela pandemia nos alunos e profissionais da educação. A qual trouxe incertezas e ansiedade, e o gestor deverá proporcionar um ambiente acolhedor e seguro para garantir o bem-estar emocional da comunidade escolar. Todos esses pontos devem ser transformados em ações para a (re) elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP.

O PPP é mais do que um documento na constituição da gestão democrática. Ele é a base que sustenta a prática pedagógica e o início para implementação da gestão democrática em uma escola (Araujo, 2022). O PPP de uma Instituição de Ensino funciona como a espinha dorsal se relaciona a um corpo, ou seja, a estrutura, pois nele contém toda história, sonhos, valores, crenças, desejos e concepções. É no desenvolvimento do PPP que vem explícito as diretrizes que orientam toda ação administrativa e pedagógica que norteiam o fazer pedagógico.

Segundo Veiga (1995), a elaboração do projeto político-pedagógico de uma escola deve considerar sua função social e sua inserção no contexto em que está situada. Para isso, é necessário que a reflexão acerca da escola seja realizada de forma participativa, envolvendo todas as pessoas interessadas no processo educativo. Dessa forma, é possível construir um projeto consistente e viável para a escola como um todo.

O PPP é ainda um plano de ações interligadas onde todos os atores educacionais trabalham e desenvolvem seus papéis individuais de acordo com cada função, mas com os mesmos objetivos, ou seja, a melhoria dos processos de ensino aprendizagem de forma que atenda a todos inseridos no contexto.

Diante das rupturas ocorridas na educação no período pandêmico, a proposta pedagógica da escola deve ter um olhar atento a essas mudanças e as lacunas deixadas, procurando buscar soluções para promover uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos os alunos. Nesse sentido, será preciso o desenvolvimento de estratégias pedagógicas que atendam às necessidades individuais de cada aluno, incluindo aqueles com dificuldades de aprendizagem e necessidades especiais. É necessário buscar uma abordagem mais flexível e adaptável que permita aos alunos aprenderem em seu próprio ritmo e com base em suas próprias habilidades e interesses.

O diálogo e a colaboração devem ser valorizados para que os alunos possam se sentir mais conectados e motivados a aprender. A escola deve buscar fortalecer a relação entre família e escola, criando canais efetivos de comunicação e envolvendo as famílias no processo educacional, da mesma forma que fez durante a pandemia. É importante que os pais sejam conscientizados sobre o papel que desempenham na educação de seus filhos e que possam ser parceiros ativos na promoção do aprendizado.

Considerações finais

Compreende-se que nos dias de hoje, o gestor contemporâneo, precisa ser dinâmico, alinhando o administrativo ao pedagógico. Esse gestor por meio da gestão democrática convida a comunidade escolar para dentro da escola, incentivando-os a participar ativamente das atividades desenvolvidas na Instituição de Ensino, conseqüentemente na vida escolar de seus filhos.

Na contemporaneidade, o indivíduo que aceita ser gestor, em uma Instituição de Ensino Pública, por meio da gestão democrática, precisa conhecer alguns fatores que contribuem para uma gestão de qualidade. Administrar uma Instituição de Ensino, seja de pequeno ou grande porte não é uma tarefa fácil, compreender e respeitar a diversidade cultural, econômica, social, étnica, requer discernimento, habilidade, formação e competência para gerir. Pois, um plano de ação bem elaborado, será a ferramenta primordial no sucesso do gestor escolar contemporâneo, o qual irá conduzir toda a ação pedagógica de forma flexível.

Sendo assim, compreende-se que a importância do papel do gestor escolar na recomposição da educação pós-pandemia reflete diretamente nos demais membros da equipe. Muitas são as atribuições do gestor, dentre elas conhecerem a cultura organizacional de sua Instituição de Ensino, os dados relacionados ao processo de ensino aprendizagem dos alunos, conhecer seus companheiros de trabalho (docentes, auxiliares administrativos, auxiliares de serviços operacionais, monitores, dentre outros), bem como os alunos e seus familiares.

O envolvimento do gestor escolar contemporâneo precisa ser efetivo, e ele deve estar envolvido em todo processo de atividades dentro da Instituição de Ensino, acompanhando o desenvolvimento dia a dia, na sala de aula, criando um ambiente de troca mútua de conhecimento para melhoria educacional como um todo. O gestor precisa saber delegar tarefas, dar conselhos, mediar conflitos, dando autonomia aos professores e demais profissionais.

É preciso ainda, estar sempre buscando formação e atualização para si e para a equipe, definindo caminhos para o sucesso

da Instituição de Ensino e aprendizagem dos alunos. Esses são os principais fatores para a concretude de uma gestão democrática e participativa como forma de recompor a educação num período pós-pandêmico de forma a garantir a equidade na educação. Pois, a educação é um dos principais meios para promover a inclusão e reduzir as desigualdades.

Contudo, para que a equidade seja alcançada, é necessário que sejam implementadas políticas e práticas educacionais que garantam o acesso e a qualidade da educação para todos os indivíduos, independente de suas diferenças e desigualdades. Por exemplo, a pandemia evidenciou a importância do uso de tecnologias na educação, e o gestor escolar precisa ter esse olhar inovador, assim como fomentar junto aos órgãos responsáveis para garantir que a escola esteja equipada com recursos tecnológicos adequados para aprimorar o processo de ensino aprendizagem.

Referências

ARAÚJO, Eliane de Jesus. O Projeto Político Pedagógico como Instrumento Norteador da Prática Pedagógica Coletiva. In: KOCHHANN, Andréa; JUNIOR, Luiz Gonzaga Lapa. (Org.). **Práticas de Ensino: entre concepções e tendências**. Goiânia: Kelps, 2022. p. 23-39.

ARAÚJO, Carlos Henrique; LUZIO, Nildo. **Avaliação da Educação Básica: em busca da qualidade e equidade no Brasil**. Brasília, DF: Inep, 2005.

ARROYO, Miguel G. Os Desafios da Educação na Pandemia Política: Que Desafios Pedagógicos, em que Tempos Políticos? Caetité-BA: **Cenas Educacionais**, v. 4, n. e11878, p. 1-27, 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. 23/12/1996. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 18/04/2023.

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação. Parecer nº: 05 de 28/04/2020**. Estabelece a reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de

cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da Covid-19. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_PAR_CNECPN52020.pdf?query=covid#:~:text=Link%20copiado!&text=Reorganiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Calend%C3%A1rio%20Escolar%20e,da%20Pandemia%20da%20COVID%2D19. Acesso em: 18/04/2023.

FINI, Maria Inês. **Gestão escolar: perspectivas e desafios**. São Paulo: UNESP, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

NOVA ESCOLA. **O que é recomposição de aprendizagens e como ela acontece no dia a dia das escolas públicas**. <https://novaescola.org.br/conteudo/20976/o-que-e-recomposicao-de-aprendizagens-e-como-ela-acontece-no-dia-a-dia-das-escolas-publicas>. Publicado: 23 de fevereiro, 2022. Acesso em: 19/04/2023.

SÃO PAULO (Estado), Secretaria de Educação. **O impacto da pandemia na educação: avaliação amostral da aprendizagem dos estudantes**. São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/estudante-dos-anos-iniciais-tiveram-regressão-na-aprendizagem-durante-a-pandemia-mostra-avaliação/>. Acesso em: 19 de abril de 2023.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Nota técnica: Impactos da pandemia na alfabetização de crianças**, 2021. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/digital-nota-tecnica-alfabetizacao-1.pdf>. Acesso em: 19/04/2023.

UNESCO. **Equidade Educacional**. Disponível em: <https://en.unesco.org/themes/education-equity>. Acesso em: 17/04/2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995. p. 27-48.

_____. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 2011.

A importância da gestão de pessoas na educação brasileira: entre desafios e conquistas

Priscyla Danielle da Silva Bruzzi

Zenaide Dias Teixeira

A educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de um país, e a qualidade desse processo está diretamente relacionada à atuação dos profissionais que compõem o sistema educacional. Nesse contexto, a gestão de pessoas se torna uma peça-chave para garantir o bom funcionamento das instituições de ensino, promovendo um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes. Este capítulo abordará a importância da gestão de pessoas na educação brasileira, explorando seus desafios e conquistas.

A gestão de pessoas como fator determinante no processo educacional

A gestão de pessoas na educação é um aspecto crucial que vai muito além da simples contratação de profissionais. Ela engloba a criação de um ambiente propício ao trabalho em equipe, à valorização dos colaboradores e ao desenvolvimento de competências. Segundo José Manuel Moran, em seu livro “Gestão Inovadora da

Sala de Aula”, é fundamental promover um ambiente colaborativo na educação: “A aprendizagem é social e colaborativa. Precisamos construir espaços de trabalho e convivência que estimulem a troca de experiências e conhecimentos entre os profissionais”.

A valorização dos colaboradores é um aspecto essencial na gestão de pessoas na educação, conforme afirma Heloisa Lück em seu livro “Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática”: “Profissionais valorizados se sentem mais motivados, comprometidos e engajados em suas tarefas, o que reflete positivamente na qualidade do ensino”.

Já Libâneo, em sua obra “Didática”, destaca a importância do desenvolvimento de competências na educação: “A formação contínua e o aprimoramento profissional dos docentes são requisitos fundamentais para lidar com as demandas educacionais contemporâneas”.

Sônia Aranha, em seu livro “Gestão Escolar: Políticas, Currículo e Práticas”, reforça a ideia de que a gestão de pessoas é um fator determinante na qualidade do ensino: “Uma gestão competente e participativa contribui para a melhoria do processo educacional, promovendo um ambiente saudável e estimulante para alunos e professores”.

Portanto, considerando as contribuições desses autores, podemos afirmar que a gestão de pessoas na educação vai além da contratação de profissionais. Ela abrange a criação de um ambiente colaborativo, a valorização dos colaboradores e o desenvolvimento de competências, elementos que impactam diretamente a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos.

Desafios da gestão de pessoas na educação brasileira

É possível discutirmos sobre alguns desafios da gestão de pessoas na educação brasileira como a baixa valorização profissional, formação e capacitação docente e clima organizacional e gestão de conflitos, conforme apresentamos a seguir.

Baixa valorização profissional

A gestão de pessoas na educação brasileira enfrenta de fato diversos desafios, sendo um dos mais prementes a baixa valorização profissional dos docentes. A desvalorização salarial, falta de reconhecimento e precárias condições de trabalho são aspectos que afetam diretamente a motivação e o engajamento dos professores, resultando em um impacto negativo na qualidade do ensino em nossas escolas.

No Brasil, a remuneração dos professores é frequentemente inadequada, não condizente com a importância da sua função e a complexidade de suas tarefas. Essa situação pode levar a desmotivação e até mesmo ao desinteresse dos profissionais em permanecer na carreira docente. Conforme ressaltado por Paulo Freire em sua obra “Pedagogia da Autonomia”, “Nenhum trabalho educativo é fácil. A docência é uma tarefa árdua, que exige dedicação e compromisso. Os professores devem ser valorizados e remunerados de forma justa por seu esforço”. Portanto, a valorização salarial é fundamental para atrair e reter profissionais talentosos, capazes de conduzir uma educação de qualidade.

Além da questão salarial, o reconhecimento do papel dos professores é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. No entanto, muitas vezes, suas contribuições são negligenciadas ou subestimadas, o que pode gerar um sentimento de desvalorização entre esses profissionais. Como bem coloca Nóvoa (1995) em seu livro “Professores: Imagens do Futuro Presente”, “A valorização social do professor implica reconhecê-lo como um agente de mudança e de transformação social, com habilidades e conhecimentos indispensáveis para a construção de uma educação de qualidade”.

Outro aspecto crucial é a criação de condições adequadas de trabalho para os professores. As precárias condições nas escolas, a sobrecarga de tarefas e a falta de recursos pedagógicos podem afetar significativamente o bem-estar e a saúde emocional dos docentes.

Nesse sentido, Nóvoa (2009) destaca em seu livro “Professores e sua formação”: “A qualidade da educação está diretamente relacionada às condições de trabalho dos professores. É preciso garantir um ambiente adequado e recursos suficientes para que possam desempenhar suas funções com excelência”. Dessa forma, a gestão de pessoas deve considerar a melhoria das condições de trabalho como uma prioridade, visando ao bem-estar dos profissionais e, por consequência, ao sucesso dos alunos.

A superação desses desafios requer uma gestão de pessoas comprometida em valorizar e reconhecer a importância do trabalho dos professores. É preciso também investir na formação continuada desses profissionais, permitindo que estejam atualizados com as novas abordagens pedagógicas e tecnologias educacionais. A capacitação constante é fundamental para o aprimoramento das práticas docentes e para lidar com os desafios contemporâneos da educação.

Uma gestão eficiente também deve promover um clima organizacional saudável, pautado em relações de respeito e confiança entre os membros da equipe educacional. Conforme destacado por Mello (2007) em “Gestão Escolar: Colaboração para a Qualidade do Ensino”, “Um bom clima organizacional, baseado em relações saudáveis e de confiança, é essencial para promover a motivação e a produtividade dos profissionais da educação”. O estabelecimento de um ambiente colaborativo e estimulante contribui para o engajamento dos docentes e, por consequência, para a excelência no processo educacional.

Diante desses desafios, é importante que a gestão de pessoas na educação brasileira se comprometa em valorizar os professores como agentes transformadores da sociedade. Investir na carreira docente, proporcionar formação continuada e criar condições de trabalho adequadas são passos essenciais para construir uma educação mais inclusiva, igualitária e de qualidade.

A valorização dos professores é um pilar essencial para uma gestão de pessoas eficiente na educação brasileira. É preciso superar

a desvalorização salarial, reconhecer o papel fundamental dos educadores e oferecer condições adequadas para o exercício da profissão. A gestão de pessoas deve ser comprometida em proporcionar uma formação continuada de qualidade, incentivar um ambiente de trabalho saudável e estimulante e investir em políticas inclusivas que promovam a diversidade. Somente dessa forma será possível impulsionar o desenvolvimento integral dos estudantes e contribuir para o progresso do país através de uma educação de excelência.

Formação e capacitação docente

A formação e capacitação docente desempenham um papel fundamental na busca por uma educação de qualidade. No entanto, muitos professores enfrentam deficiências nesses aspectos, seja devido à falta de investimento na formação inicial, seja pela escassez de oportunidades de atualização ao longo da carreira. Nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial ao promover políticas e programas que incentivem a formação continuada dos professores, fortalecendo suas competências e conhecimentos.

Segundo Maria da Graça Nicoletti Mizukami, em seu livro “Ensino: As Abordagens do Processo”, a formação docente é um processo contínuo que vai além da preparação inicial: “A formação do professor é um trabalho permanente, que se estende por toda a vida profissional, no qual se busca o aprimoramento constante da prática docente.”

É necessário investir na formação inicial dos professores, oferecendo cursos e programas de qualidade que os preparem para os desafios da sala de aula. No entanto, a formação continuada também é de extrema importância, proporcionando aos professores oportunidades de atualização e aprofundamento em suas áreas de atuação. Como afirma Cipriano Carlos Luckesi em «A Avaliação da Aprendizagem Escolar», «A formação continuada é um direito do professor, pois o conhecimento é dinâmico e exige a constante atualização do profissional».

A gestão de pessoas na educação deve estimular e apoiar os professores em sua busca por capacitação. Isso pode ser feito por meio da criação de programas de desenvolvimento profissional, como cursos, oficinas e grupos de estudo, que permitam aos professores aprimorar suas práticas pedagógicas e estar atualizados com as novas tendências educacionais. Conforme afirma Philippe Perrenoud em “Formação de Professores: Para uma Mudança Educacional”, “A gestão de pessoas deve promover a cultura do desenvolvimento profissional, incentivando a aprendizagem contínua dos professores”.

Além disso, é importante promover uma cultura de valorização da formação e capacitação docente, reconhecendo a importância desses processos para o aprimoramento da educação. Essa valorização pode ser expressa por meio de incentivos financeiros, como gratificações por títulos acadêmicos ou participação em cursos de atualização, e também pelo reconhecimento institucional do esforço e dedicação dos professores em seu desenvolvimento profissional.

A formação e capacitação docente são fundamentais para garantir uma educação de qualidade. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial ao promover políticas e programas que incentivem a formação continuada dos professores, fortalecendo suas competências e conhecimentos. Ao investir na formação inicial e oferecer oportunidades de atualização ao longo da carreira, a gestão de pessoas contribui para a valorização dos professores e para a melhoria da qualidade da educação como um todo.

Clima organizacional e gestão de conflitos

Um bom clima organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso da gestão de pessoas na educação. É necessário promover relações de respeito, confiança e colaboração entre os membros da equipe educacional. Além disso, a gestão de conflitos é uma habilidade indispensável para lidar com as diferentes expectativas e necessidades dos profissionais envolvidos. A capacidade

de mediar conflitos de forma construtiva contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente de trabalho saudável.

De acordo com o educador Paulo Freire, em seu livro “Pedagogia da Esperança”, “A educação, por ser diálogo, exige uma autenticidade que ninguém pode negar e um respeito mútuo que todos devem praticar”. Essa autenticidade e respeito são elementos essenciais para a construção de um clima organizacional favorável na educação.

Outro autor que aborda a importância do clima organizacional é Idalberto Chiavenato, em seu livro “Gestão de Pessoas”. Segundo ele, “Um clima organizacional positivo, baseado em relações saudáveis e colaborativas, estimula a motivação e a produtividade dos profissionais”. Portanto, promover um ambiente de trabalho harmonioso é fundamental para o sucesso da gestão de pessoas na educação.

No que diz respeito à gestão de conflitos, uma citação relevante é de Marilda Pasqual Schneider, autora de “Gestão de Conflitos nas Organizações”. Ela ressalta que “a capacidade de mediar conflitos de forma construtiva, considerando as diferentes perspectivas e necessidades das partes envolvidas, é essencial para o desenvolvimento de relações saudáveis no ambiente educacional”.

A gestão de pessoas na educação deve ser pautada na construção de um clima organizacional positivo, que promova o respeito, a confiança e a colaboração entre os profissionais. Ao mesmo tempo, é necessário desenvolver habilidades de gestão de conflitos, buscando mediar os diferentes interesses e expectativas de forma construtiva. Essas práticas contribuem para fortalecer as relações interpessoais e criar um ambiente de trabalho saudável, favorecendo o engajamento e o sucesso dos profissionais envolvidos na educação.

Conquistas e práticas de sucesso na gestão de pessoas na educação brasileira

Apesar dos desafios, é possível dizer que existem conquistas e práticas de sucesso na gestão de pessoas na educação brasileira, considerando a valorização e reconhecimento pessoal, formação continuada e desenvolvimento profissional e políticas de inclusão e diversidade, conforme apresentamos a seguir.

Valorização e reconhecimento profissional

Algumas instituições de ensino têm se destacado ao valorizar e reconhecer os profissionais da educação. Elas implementam planos de carreira atrativos, oferecem salários compatíveis e promovem premiações e incentivos para os educadores que se destacam em suas práticas pedagógicas. Essas práticas contribuem para motivar os profissionais, atraindo talentos e fortalecendo o compromisso com a qualidade do ensino.

De acordo com Luiz Carlos de Freitas, em seu livro “Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, Novos Desafios”, “A valorização dos profissionais da educação, por meio de planos de carreira bem estruturados e salários compatíveis, é fundamental para atrair e reter talentos, promovendo um ensino de qualidade.”

Outra autora que aborda a temática é Guiomar Namó de Melo, em sua obra “Gestão Escolar: Colaboração para a Qualidade do Ensino”. Segundo ela, “Práticas de valorização e reconhecimento, como premiações e incentivos, são estratégias importantes para estimular o comprometimento dos educadores e fomentar a excelência no ensino”.

Essas abordagens reforçam a importância das práticas de valorização e reconhecimento dos profissionais da educação. Essas ações promovem a motivação, o engajamento e a busca pela excelência, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

Formação continuada e desenvolvimento profissional

Uma conquista significativa na gestão de pessoas na educação brasileira é a valorização da formação continuada e do desenvolvimento profissional dos docentes. Instituições de ensino e redes educacionais têm reconhecido a importância da capacitação constante, investindo em programas que promovem cursos, palestras, workshops e outras atividades voltadas para o aprimoramento pedagógico e a atualização dos professores.

Segundo Maria da Graça Nicoletti Mizukami, em seu livro “Ensino: As Abordagens do Processo”, a formação continuada é essencial para a melhoria do ensino: “A formação e o desenvolvimento profissional dos docentes são requisitos fundamentais para lidar com as demandas educacionais contemporâneas.”

Carlos Matus, autor de “Política, Planejamento e Governo”, destaca a importância da atualização constante dos professores: “A formação contínua é um processo que permite ao profissional educacional enfrentar os desafios da sociedade em constante transformação”.

Essa ênfase na formação continuada é respaldada por Guiomar Namó de Mello em “Gestão Escolar: Colaboração para a Qualidade do Ensino”: “A gestão de pessoas na educação deve promover e incentivar programas de desenvolvimento profissional, que proporcionem aos professores oportunidades de aprimoramento pedagógico e atualização em sua área de atuação”.

Essas abordagens reforçam a importância da formação continuada e do desenvolvimento profissional dos docentes como elementos essenciais para a qualidade do ensino. Investir nesses programas de capacitação contribui para fortalecer o conhecimento pedagógico dos professores e mantê-los atualizados em relação às novas práticas e tendências educacionais.

Políticas de inclusão e diversidade

A gestão de pessoas tem se voltado cada vez mais para a promoção da inclusão e valorização da diversidade. Essa abordagem abrange a implementação de ações afirmativas para garantir a participação de grupos historicamente excluídos, além da adoção de práticas pedagógicas que respeitem e valorizem as diferenças individuais dos alunos. Essa perspectiva contribui significativamente para a construção de uma educação mais justa e igualitária.

Segundo Paulo Freire, em sua obra “Pedagogia da Esperança”, “A educação inclusiva busca garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, independentemente de suas origens, condições socioeconômicas, gênero, raça ou deficiências”. Freire enfatiza a importância de superar as desigualdades e valorizar a diversidade como um princípio central da educação.

Outro autor que destaca a valorização da diversidade na educação é Miguel Arroyo, em seu livro “Educação, Cultura e Políticas Públicas”. Arroyo enfatiza que “a gestão de pessoas na educação precisa considerar a diversidade como uma riqueza a ser valorizada, promovendo a equidade e o respeito às diferenças”.

Para fundamentar a perspectiva da gestão de pessoas na promoção da inclusão, podemos recorrer também a Maria Tereza Eglér Mantoan, autora de “Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?”. Segundo a autora, “a inclusão é um princípio ético e político que deve permear todas as ações da gestão educacional, visando garantir o direito de todos à educação de qualidade”.

Essas abordagens destacam a importância da gestão de pessoas na educação como um caminho para promover a inclusão e valorizar a diversidade. Ao considerar as diferentes origens, características e necessidades dos alunos, é possível construir um ambiente educacional mais acolhedor, equitativo e enriquecedor.

Considerações finais

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na melhoria da educação brasileira, conforme destacado pelos autores abordados. A valorização profissional, a formação continuada, a promoção de um bom clima organizacional e a adoção de políticas inclusivas são elementos essenciais para fortalecer a atuação dos profissionais da educação e, conseqüentemente, promover uma educação de qualidade.

A valorização profissional, por meio de salários compatíveis, reconhecimento e oportunidades de crescimento, é fundamental para motivar e engajar os profissionais, atraindo talentos e retendo-os na área educacional. A formação continuada possibilita o aprimoramento das práticas pedagógicas, atualização de conhecimentos e adaptação às demandas contemporâneas, garantindo uma educação de qualidade.

A promoção de um bom clima organizacional, pautado em relações saudáveis, de confiança e colaboração, contribui para o engajamento e o bem-estar dos profissionais da educação. Um ambiente de trabalho harmonioso potencializa a produtividade, a criatividade e a troca de experiências, beneficiando tanto os profissionais quanto os estudantes.

A adoção de políticas inclusivas, que valorizam e respeitam a diversidade, é essencial para garantir a igualdade de oportunidades e a participação de todos os alunos. Ao reconhecer as diferenças individuais e criar ambientes inclusivos, promovemos uma educação mais justa, equitativa e voltada para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Portanto, a gestão de pessoas na educação brasileira deve ser pautada na valorização profissional, na formação continuada, no estabelecimento de um bom clima organizacional e na promoção de políticas inclusivas. Somente por meio de uma equipe engajada, motivada e qualificada será possível superar os desafios e alcançar conquistas significativas, contribuindo para a melhoria da educação e o progresso do país como um todo.

Referências

ARANHA, S. M. **Gestão escolar: políticas, currículo e práticas**. São Paulo: Moderna, 2010.

ARROYO, M. **Educação, Cultura e Políticas Públicas**. Petrópolis: Vozes, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

FREITAS, L. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, C. C. **A Avaliação da Aprendizagem Escolar**. São Paulo: Cortez, 2011.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2006.

MATUS, C. **Política, Planejamento e Governo**. Rio de Janeiro: Revan, 1993.

MELLO, G. N. **Gestão Escolar: colaboração para a qualidade do ensino**. São Paulo: Avercamp, 2007.

MIZUKAMI, M. G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: Editora EPU, 2002.

MORAN, J. M. **Gestão inovadora da sala de aula**. Campinas: Papirus, 2000.

NÓVOA, A. **Professores e sua formação**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2009.

NÓVOA, A. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Edições Asa, 1995.

PERRENOUD, P. **Formação de Professores: para uma mudança educacional**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCHNEIDER, M. P. **Gestão de Conflitos nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2014.

A gestão escolar para a construção de ambientes humanizadores: desafios e conquistas

Lucineide Melo de Paulo Leão

Luiz Gonzaga Lapa Junior

Roberly de Oliveira Alves Machado

Jannyfer Jhuliana Ribeiro Brasil

Bianca Alves Jesser

Amalya Melo de Paulo Maciel

Questões de gestão escolar sempre foram foco de debates atuais. Há necessidade de aprimorar e encontrar métodos de gestão que tornem o ambiente escolar mais harmônico. Pensando nisso, este trabalho investigou algumas atitudes de estudantes do 3º ano do ensino médio de uma escola pública de ensino no Estado do Ceará, que indicassem sentimentos de pertencimento ao ambiente escolar e as contribuições para a gestão educacional transformar a escola em um ambiente humanizado, neste sentido, mais democrático.

Utilizou-se a abordagem quantitativa de pesquisa e a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação da Escala de Atitudes Frente à Escola (EAE). Foram analisadas as questões que se referiam à crença na maturidade, ao sentimento e sentido

de realização que a escola proporciona aos estudantes. Por meio de pesquisa bibliográfica em artigos, livros e buscas em bases de dados como a Scielo e Google Scholar, o trabalho pesquisou temas relacionados a gestão escolar, sua importância para a formação de valores e a participação dos estudantes.

A importância de gestores escolares para a formação de valores

Gestão palavra que tem sua origem no latim *gestione* e tem como um dos principais conceitos a atividade de gerir e administrar. O estudioso Garay utilizou o processo administrativo de Fayol e explicou gestão como sendo o ato de dirigir, acompanhar, fiscalizar e controlar recursos da empresa, pois a partir de ações planejadas seria possível tomar decisões que tinham como objetivo melhorar resultados com os recursos disponíveis.

Quando nos reportamos ao termo gestão escolar temos que ter sensibilidade e considerar que é um lugar que agrega professores, crianças e adolescentes e comunidade. Por isso Libâneo (2007) trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar por se tratar de um contexto democrático que deve ser na escola e que as decisões devem ser tomadas de forma coletiva, no qual todos têm direito a opinião e a transparência nas informações.

A gestão escolar é uma área de atuação com a finalidade de direcionar a equipe escolar, a fim de criar um ambiente organizado e bem harmonioso. Por essa razão, uma gestão de qualidade deve acompanhar tudo o que acontece na instituição, e estar também em formação contínua, para buscar as melhores soluções para os problemas.

A gestão democrática é o modelo de gestão que melhor contempla as necessidades de uma escola, pois segundo Domingos (2020) este modelo é participativo e autônomo, que diverge do modelo autoritário onde a ideia de subordinado e uma gestão mais centralizada acaba sendo um desfalque para a real função de gerir

uma escola. A educação é uma instituição social que está presente na história da humanidade, e é reivindicada em todos os níveis sociais como uma forma de melhoria e evolução dos seres humanos. O autor comenta que a educação mobiliza e transfere o domínio teórico-prático, desenvolvendo aptidões do indivíduo, que serão utilizadas durante sua vida. A educação não define, mas orienta o indivíduo.

Neste aspecto, a importância da gestão escolar para a formação de valores, leva a auto reflexão do docente sobre sua função como agente educador, e seu desempenho em transmitir ideias morais e éticas para seus alunos, e divulgar mensagens que desaprovam a falta de respeito, o uso de drogas, comportamentos autodestrutivos.

Uma gestão democrática e participativa é desafiadora, pois enfrenta estruturas tradicionais que não beneficiam a qualidade do ensino e aprendizagem. Domingos (2020) aponta que uma educação de qualidade objetiva construir um aluno ético, com discernimento, e capaz de ter autonomia, com valores essenciais para construir uma boa sociedade. A gestão pedagógica é o volante da educação, sendo o diretor um direcionador para a execução do planejamento elaborado no Projeto Político Pedagógico e nos demais segmentos da escola.

Um bom gestor precisa ser um líder, capaz de mediar o processo organizacional no espaço educacional, além de orientar e propor os valores da escola, assumindo o compromisso de efetivar os desejos do coletivo. A escola precisa se articular e fornecer subsídios aos seus sujeitos para agirem frente a diversidade de pensamento, cultural e emocionais, afirmam Senne e Gomes (2017). Os estudantes são um dos principais sujeitos na escola, e que não são apenas peças que complementam o ambiente escolar, mas seres que constituem uma sociedade. Ou seja, em uma gestão que tem o caráter democrático os estudantes fazem parte significativa do processo administrativo de uma escola.

Gestão escolar e a escola

A liderança na gestão educacional representa uma particularidade significativa e crucial para a escola abarcando inquisições políticas, econômicas, pedagógicas, sociais e culturais (Lück, 2011). Por intermédio dessa atribuição, o gestor é capaz de influenciar de forma positiva, a todos. Com as atribuições de liderança, coordenação e articulação nas atividades da comunidade escolar, o gestor, de forma abrangente, com a intencionalidade de aprimorar o processo de ensino e aprendizagem, sustenta com coerência todo o trabalho educativo para proporcionar o bom andamento das atividades em todos os segmentos da escola.

Lück (2011) cita que determinada habilidade consiste em um dos princípios com maior impacto na escola, que envolve qualidade nos processos educacionais. Dessa forma, na sua concepção, não é possível haver gestão sem liderança. Logo, uma educação de qualidade é compreendida em uma escola que viabiliza momentos de aprendizagem visando o domínio do conhecimento e a promoção das capacidades cognitivas e afetivas essenciais para atender às necessidades individuais e sociais dos discentes (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

Segundo Freire (1980), a escola é um espaço que estimula o desenvolvimento das aprendizagens, um universo de relações mútuas, diálogo e respeito entre todos os agentes que comungam nesse ambiente. Nesse sentido, é imprescindível que a gestão educacional nas escolas promova atividade organizacional ampla no atendimento a todos os setores, buscando ação profissional que atenda às necessidades e demandas da sociedade atual. Entre outras atribuições, a gestão deve estimular todos os atores escolares a exercer a cidadania de forma integral, social e inviolável. Como reiteram Novaes e Lobo (2003, p. 18), “cidadania é a condição adquirida por um indivíduo que consegue exercer todos os seus direitos assegurados por lei”, incluindo a educação.

A atuação da gestão escolar precisa desencadear a busca pelo conhecimento para conscientizar-se que a escola não é uma ilha, está inserida na sociedade, e precisa ter práticas adequadas, fundamentadas em pressupostos educacionais coerentes. Não somente formar para a vida, mas viver o momento, a prática, o dia-a-dia da sociedade, do trabalho e do mundo. Tudo isso é possível em um contexto de liberdade, confiança, parceria e educação continuada (Teixeira, 1999).

É imprescindível que a gestão escolar busque auxílio no método adequado de integração de suas ações para impactar politicamente a entidade. Nisso, configura-se a veracidade das concepções de gestão, focalizada para a inquietação na promoção de uma educação atribuída de qualidade com repercussão positiva no ensino e aprendizagem. Não obstante, Paro (2001) enfatiza a necessidade de escolher meios para realizar uma boa gestão na educação, bem como a forma de utilizá-los, para atingir exatamente o que se deseja.

Entre outros meios, a harmonia de uma gestão escolar é crucial para que a escola conquiste seus propósitos. Os vínculos que se enlaçam por intermédio da educação, gestão e democracia tornam-se fundamental na esfera educativa. Nesse contexto é primordial conhecer a instituição escolar igualmente uma organização social e compreender seus desdobramentos, sua cultura, probabilidades e limitações a serem ultrapassadas, portanto deve-se desenvolver o relacionamento interpessoal, habilidades de comunicação, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe (Lück, 2011).

Em vista disso, para uma melhor gestão, a mediação de conflitos pode facilitar as relações sociais, as novas maneiras de cooperação, de confiança e de solidariedade; medidas mais maduras, espontâneas e livres de resolver as diferenças pessoais ou grupais. Nesse sentido a mediação induz atuações de tolerância, responsabilidade e iniciativa individual que podem contribuir para uma nova ordem social (Chirspino, 2007).

Gestão escolar e a participação estudantil

A gestão escolar, entre outros objetivos, prima na organização e na preparação para o exercício da cidadania, pois é na escola que o senso crítico dos indivíduos é formado. Segundo Libâneo (2002, p. 87), o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola “é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”.

Desse modo, a gestão escolar participativa, ativa e democrática é essencial para o processo de aquisição do conhecimento. Nesse viés, a participação dos atores sociais da escola como os estudantes, têm um papel crucial na gestão escolar, ou seja, é primordial que a gestão escolar envolva a comunidade estudantil para os processos educativos.

Os estudantes são os principais elementos na escola, assim, é para eles que os gestores buscam um trabalho fundamentado dos princípios da igualdade, da cidadania, do respeito as diversidades e da ética. Se não houvesse estudantes, não haveria gestão. Desse modo fica evidente que a participação dos estudantes na gestão escolar é fundamental, e há muitas formas de incluí-los na gestão participativa. Citam-se os grêmios estudantis como forma de gerenciar o ensino escolar com a parceria dos estudantes, onde eles podem participar ativamente das tomadas de decisões a respeito da escola. Os gestores devem buscar estratégias que promovam a inserção dos estudantes na escola, com o objetivo de estreitar a relação escola e família, comunidade e estudantes e formar uma parceria com a intenção de preparar e formar o sujeito para viver em sociedade.

Reforça-se que a participação dos estudantes como agentes da educação, contribui para o bom funcionamento da escola e, conseqüentemente, para o rendimento escolar. Quando envolvemos todos os integrantes da escola na gestão escolar há grandes possibilidades que os processos educativos se tornem cada vez mais eficazes.

Metodologia da pesquisa

Participaram da pesquisa 70 estudantes do 3º ano do ensino médio de uma escola pública do Estado do Ceará, com média de idade de 18,6 anos (desvio-padrão = 4,85). Pelo método quantitativo de pesquisa, utilizou-se a Escala de Atitudes Frente a Escola - EAE (Fonseca *et al.*, 2007) que é composta por nove itens como “Sinto que sou parte da escola” e “A vida escolar é chata e desinteressante”. A escala é do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. A escala explora aspectos específicos relacionados às atitudes escolares como: engajamento escolar, aspirações educacionais, satisfação escolar e pertencimento escolar.

Dos nove itens da EAE, foram analisados três em particular: ‘Acredito que a escola pode me ajudar a ser uma pessoa madura’ (item 1); ‘O colégio tem me dado um sentido de realização pessoal’ (item 2); e ‘Sinto que sou parte da escola’ (item 9).

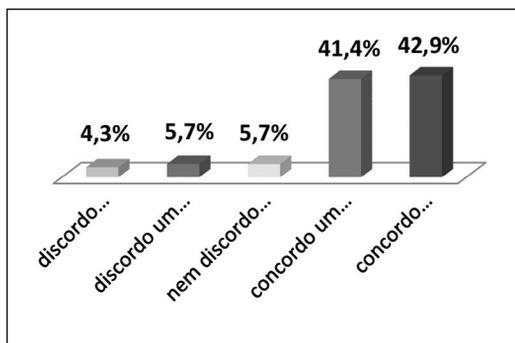
Resultados e discussão

O primeiro item analisado, ‘Acredito que a escola pode me ajudar a ser uma pessoa madura’, obteve o seguinte resultado (Gráfico 1). Maioria dos estudantes (84,3%) optou por concordar que a escola irá contribuir para o seu amadurecimento.

No modelo de educação do homem grego proposto por Platão, na obra a República, a maturidade seria alcançada ao final de todas as etapas educativas. Isso porque, na “maturidade, entretanto, são recomendados os estudos de nível abstrato como as ciências matemáticas, a dialética e sua prática, disciplinas regradas por um maior rigor intelectual.” (Alves, 2018). Mas não estamos falando de cidadãos gregos, privilegiados com o acesso à educação, mas sim, de estudantes de escola pública com perfis socioeconômicos diferentes, marcados pela desigualdade social. Nesse contexto, uma

gestão escolar democrática irá contribuir para esse amadurecimento, numa mudança capaz de implicar uma transformação social. Caso contrário ela estará fomentando “competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar, sendo, desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão” (Gracindo, 2009, p. 144).

Gráfico 1: Resultado do item 1 da EAE



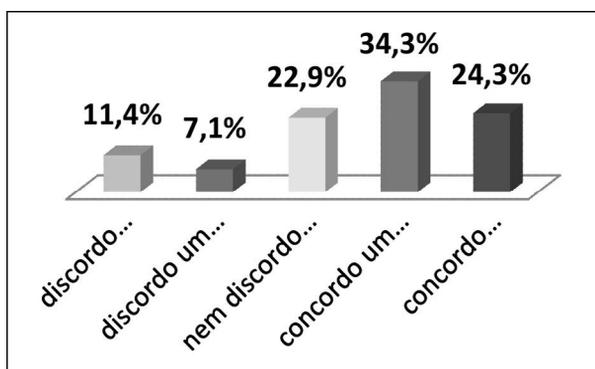
Fonte: Dados da pesquisa

No item “O colégio tem me dado um sentido de realização pessoal”, 58,6% (N=41) dos estudantes concordaram com a afirmativa, ou seja, 41,4% (N=29) discordaram ou não têm opinião definida (Gráfico 2).

A construção dos sentidos é elaborada a partir da relação entre as pessoas e os ambientes, e ocorrerá de maneira individual. A escola tem um sentido social porque visa a transmissão de conhecimentos que busca “compreender o mundo em que se vive, inclusive para entender a própria incorporação pelo trabalho dos conhecimentos científicos no âmbito da vida e da sociedade” (Saviani, 2007, p. 160). A realização pessoal no contexto escolar pode estar relacionada à motivação (intrínseca) e desempenho escolar (Martinelli;

Genari, 2009), ou seja, quanto maior o desempenho, maior a motivação. Ela garante o envolvimento do indivíduo em uma atividade por sua própria vontade, pelo prazer que esta pode proporcionar (Guimarães; Boruchovitch, 2004) sem a necessidade de incentivos externos, prêmios ou recompensa, o desejo de realizar a atividade tem origem nos sentimentos de competência e autonomia, presentes no indivíduo (Martinelli; Genari, 2009). Podemos encontrar diferentes motivações nos estudantes investigados por estarem no último ano do ensino médio, pois um indivíduo com orientação motivacional está mais impulsionado a estudar, a iniciar uma atividade e permanecer nela até o fim (Martinelli; Genari, 2009). No contexto educacional, a motivação intrínseca é apontada como aquela que garante o envolvimento dos estudantes com as tarefas de aprendizagem (Guimarães; Boruchovitch, 2004).

Gráfico 2: Resultado do item 2 da EAE



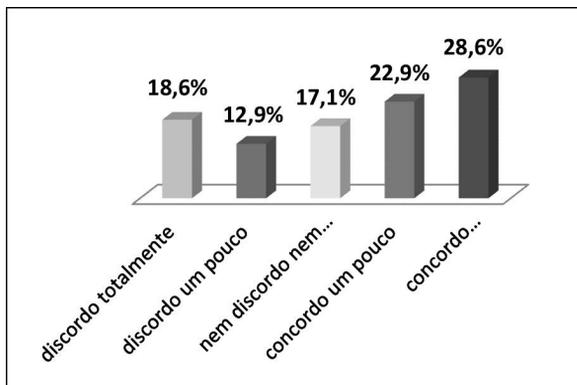
Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro item estudado, “Sinto que sou parte da escola” (item 9) se relacionou ao sentimento de pertencimento à escola que permite ao estudante desejar mudar o mundo. Ao contrário, o não pertencimento a uma comunidade, assemelha-se a ausência

do status político no indivíduo (Arendt, 1989, p. 334), ou seja, implicará em um não desejo de mudança, a uma passividade. Segundo Arendt (2010, p. 70), “A importância de ser visto e ouvido por outros provém do fato de que todos veem e ouvem de ângulos diferentes”. Posto isso, vale ressaltar que “A Gestão Escolar está relacionada à democratização e a participação de toda comunidade escolar no processo decisório, de forma consciente e responsável, promovendo ações em equipe, na busca da aprendizagem de todos na escola.” (Santos, 2014, p. 26). Além disso, estudos apontam que “os alunos envolvidos nessa situação se sentirão mais seguros por lidarem com pessoas que lhes compreendem.” (Silva, 2002, p. 53).

Neste item, devemos ter atenção com os jovens que não se sentem parte da escola (31,5%, N=22) (Gráfico 3). Mesmo que represente um número menor, esses resultados merecem nossa atenção, porque o não pertencimento traz severas consequências à vida social e pessoal. É necessário entendermos nossa responsabilidade enquanto professores e gestores na medida em que “aos adultos cabe cuidar das crianças e dos jovens, educando-os para serem cidadãos, para, no futuro, eles assumirem a própria responsabilidade, isto é, saber utilizar a própria liberdade (...)” (Schio, 2010, p. 45).

Gráfico 3: Resultado do item 9 da EAE



Fonte: Dados da pesquisa

Considerações finais

Diante da importância do tema, este trabalho procurou investigar algumas atitudes de estudantes frente a escola de forma a responsabilizar os gestores escolares a transformá-las em ambientes mais humanizados. Para isso, foram abordados os assuntos de gestão escolar, a participação dos estudantes na escola e a importância da gestão escolar para a formação de valores.

Importa perceber que os estudantes no 3º ano do ensino médio desta pesquisa, apontaram sentimentos de pertencimento pela escola, além de acreditarem que o futuro perpassa pelos centros de ensino. Convém indicar que outras pesquisas sejam realizadas nos demais anos do ensino médio e de culturas diferentes para verificar os olhares dos estudantes para a escola. Este artigo intenta apresentar aos gestores escolares a importância do papel de moderador e dirigente que devem ter para tornar o ambiente escolar mais humanizado.

Referências

ALVES, D. F. Conhecimento e Educação em Platão. Congresso Nacional de Educação, 5. **Experiências educadoras**: sujeitos, formações e práticas. Recife - PE, p.1-12, 2018.

CHRISPINO, Á. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Revista Eletrônica Ensaio**: Avaliação e políticas públicas em Educação. Rio de Janeiro, v. 15, 2007.

DOMINGOS, B. **Ética e valores na gestão escolar**. Um estudo na escola de 2o ciclo de ensino secundário em Moçâmedes - Angola. 617f. Tese (Doutoramento em Ciências da Educação). Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada, Évora/Portugal. 2020.

FONSECA, P. N. *et al.* Escala de atitudes frente à escola: validade fatorial e consistência interna: Medindo Atitudes Frente à Escola. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAP-EE)**, v. 11, n. 2, jul./dez.. 2007, p. 285-297.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

GUIMARÃES, S. E. R.; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria de autodeterminação. **Psicologia Reflexiva Crítica**, Porto Alegre, v.17, n.2, p.143-150, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARTINELLI, S. C.; GENARI, C. H. Relações entre desempenho escolar e orientações motivacionais. **Estudos em Psicologia**, Natal, v. 14, n. 1, p. 13-21, 2009.

NOVAES, C.; LOBO, C. **Cidadania para principiantes: a história dos Direitos do Homem**. São Paulo: Editora Ática, 2003.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SANTOS, G. A. X. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. 2014. 42f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Escolar). Universidade de Brasília, Curso de Especialização em Gestão Escolar, Brasília:DF, 2014.

SAVIANI, D. Trabalho e Educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, 2007.

SCHIO, S. M. Hannah Arendt: Ética e escola. In: OLIVEIRA, A. R.; GHIGGI, G.; OLIVEIRA, N. A. **Caleidoscópio: temas de educação e filosofia**. Orgs. Pelotas, RS: Ed. da UFPel, 2010, p. 43-53. (Coleção FEPráxis, v. 4).

SENNE, M. N.; GOMES, L. T. O trabalho dos gestores escolares na construção da moralidade autônoma. **Educação**, Batatais, v. 7, n. 5, p. 121-142, jul./dez. 2017.

SILVA, L. C. **Emoções e sentimentos na escola**: uma certa dimensão do domínio afetivo. 374f. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia, Ilhéus:Bahia, Convênio UFBA e UESC, 2002.

TEIXEIRA, M. C. S. **Gestão da Escola**: novas perspectivas. São Paulo: Apostila, 1999.

Gestão democrática no contexto escolar: algumas reflexões

Júlio de Assis da Silva

Monaliza Angélica Santana

Evandro Salvador Alves de Oliveira

Muito se tem discutido sobre a gestão escolar. Entretanto, ainda muito pouco se tem produzido, em termos de estudos científicos e orientações técnicas acerca da gestão escolar como forma de desenvolver a participação, no planejamento e tomada de decisões, dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar. A gestão em si, pressupõe características de liderança, que por seu turno envolve também características pessoais. Igualmente, é imprescindível a uma gestão eficiente a capacidade do gestor em planejar e envolver a todos em um projeto de coletividade.

Sem perder de vista as orientações institucionais, a ação do gestor deve se voltar para além das políticas públicas educacionais, vez que o planejamento institucional é nesse contexto um elemento macro, um referencial a ser seguido, pois a escola possui uma identidade local, fruto da realidade em que se insere, ou seja, por sua relação com a comunidade, a escola demanda ações específicas.

No Brasil ainda são tímidas as ações populares de participação em tomadas de decisões, e isso reflete diretamente na relação entre a escola e família. Assim torna-se também um desafio tornar construir um efetivo diálogo nessa relação escola-família-comunidade, pois a escola pouco conhece da comunidade e vice-versa e a família muito pouco se envolve com a escola, e seu desafio está em quebrar todo o sistema autoritário que historicamente se criou com vistas à construção de novas relações de parcerias e tomadas de decisões.

A construção de uma gestão democrática na escola, além de romper com a ideologia do autoritarismo, possibilita o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo educacional. Numa gestão democrática, os espaços de participação coletiva e colegiada, instituídos, favorecem ao desenvolvimento da cidadania e possibilita à escola a superação de seus desafios, pois pela participação de todos constrói-se uma escola, em que o currículo se volta ao interesse, à necessidade e à realidade da família e dos alunos. Nessa escola a comunidade participa nos diferentes órgão de representação e o gestor capacitado planeja e realiza, em equipe, ações eficientes, de modo a romper com as estruturas sociais e econômicas dominantes.

Por meio de pesquisa bibliográfica, confrontando ideias de diferentes autores, e à partir da análise das diversas realidades apresentadas em suas obras, pretende-se lançar um novo olhar sobre a gestão da escola, não como uma simples revisão de literatura, mas como um busca inquietante de apontar caminhos para a construção de uma efetiva participação na construção de uma gestão democrática da escola.

Gestão democrática da escola: a sua construção e os seus desafios

Cronologicamente a institucionalização da educação no Brasil, se dá com as missões jesuíticas ainda na primeira metade do século XVI, o reflexo disso, está no caráter religioso assumido pela

educação que perdurou até segunda metade do século XVIII e isso perdurou por mais de 200 anos. Nesse período pode-se dizer que movidos por intenso sentimento religioso de propagação da fé cristã, durante mais de 200 anos, os jesuítas foram praticamente os únicos educadores do Brasil (Gadotti, 2002).

Com a expulsão dos padres jesuítas do Brasil e das demais colônias portuguesas, organização do incipiente sistema de ensino, no Brasil, sente esta ruptura durante muitas décadas e, embora Portugal buscasse adotar políticas de modernização de sua administração inspirando-se no ideário iluminista e nas reformas políticas em voga na Europa do século XVII, adotadas por medo dessas reformas que derrubavam um a um os governos absolutistas, essas medidas não surtiram os efeitos esperados.

Só no começo do século seguinte, em 1808, com a mudança da sede do Reino de Portugal e a vinda da família Real para o Brasil-Colônia, a educação e a cultura tomaram um novo impulso, com o surgimento de instituições culturais e científicas, de ensino técnico e dos primeiros cursos superiores, como os de medicina nos estados do Rio de Janeiro e da Bahia.

Com a independência do país, conquistada em 1822, algumas mudanças no panorama sócio-político e econômico pareciam esboçar-se, inclusive em termos de política educacional. De fato, na Constituinte de 1823, pela primeira vez se associou apoio universal e educação popular - uma como base do outro. Também foi debatida a criação de universidades no Brasil, com várias propostas apresentadas. Como resultado desse movimento de ideias, surgiu o compromisso do Império, na Constituição de 1824, em assegurar “instrução primária e gratuita a todos os cidadãos”, confirmado logo depois pela lei de 15 de outubro de 1827, que determinou a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e vilarejos, envolvendo as três instâncias do Poder Público.

Historicamente, no Brasil, a participação popular é algo comprovadamente novo. O passado colonial e a república oligárquica

que se instalou no Brasil deixaram profundas marcas de um alijamento da população nas decisões sociais. O domínio de Portugal sobre o Brasil e influência europeia sobre a metrópole colonial, transferiu para o Brasil uma matriz educacional importada e aculturada. Esse histórico, basicamente em nada mudou com o fim do período colonial, pois a Proclamação da República transferiu o poder à elite agrária, instituindo um domínio que durou até o início do século XX.

Com a incipiente modernização do país no primeiro quartil do século XX, as ideias marxistas, trazem as primeiras grandes discussões sobre a participação popular nas decisões educacionais. Resumidamente, pode-se dizer que os poucos avanços dos pioneiros da educação, as tímidas reformas educacionais foram sufocadas com a instauração no período militar nas décadas de 1960 e 1970. Por outro lado, em 1969 e 1971, foram aprovadas respectivamente a Lei 5.540/68 e 5.692/71, introduzindo mudanças significativas na estrutura do ensino superior e do ensino de 1º e 2º graus.

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (Paro, 1998, p. 46).

A Constituição da República de 1988 institucionalizou a gestão democrática da escola, sobretudo em seu Artigo 205 “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” (Brasil, 1988). Reforçada pela lei 8.069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente aponta para os novos rumos da educação como formadora de cidadãos, que plenos de direitos, se organizam e exercitam, na escola a cidadania:

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-lhes:

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis; Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. (Brasil, 1990)

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – lei 9.394/96 defende que, a busca pela gestão democrática, deve ser além um compromisso jurídico, um projeto da sociedade na busca de integração da criança, adolescente e todos os estudantes em participar da construção da escola:

Art. 2º. 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.

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (Brasil, 1990).

Todo movimento histórico da gestão escolar aponta para os dois principais desafios que são: a mobilização da comunidade intra e extraescolar e a garantia da autonomia efetiva da escola, rompendo assim, com o patrimonialismo estatal, bem como define Raymundo Faoro, em sua obra “Os Donos do Poder” (1976), herança colonial, que criou uma apatia dos cidadãos a participação popular.

Conflito entre os espaços de vivência democrática na escola e a gestão democrática

Não se pode ter uma percepção diferente dos espaços de vivência coletiva e gestão democrática da escola, senão como ambientes de construção uma sociedade mais justa, solidária e participativa. A escola é também em grande parte, responsável pela construção de uma sociedade que reflete a escola e que nela se espelha; tem-se assim, a complexidade da escola para a construção de uma sociedade.

Num contexto social de profundas transformações, em que instituições seculares como igreja e família se perguntam como agir diante de tantas modificações, com a escola não é diferente. Este é o momento de maior importância para que os professores, alunos, funcionários e comunidade reconheçam-se como sistema de sustentação, apoio e interdependência.

Para cumprir o seu papel social, a escola precisa da comunidade e a comunidade da escola. Frequentemente, gestores vêm-se frustrados por não conseguirem envolver a comunidade/família na educação de seus filhos e sequer os profissionais no planejamento coletivo. A frustração dá lugar à inércia e a escola perde a sua identidade, se torna um espaço vazio de interesse, sujeita a evasão de alunos, ações de violência, coisas dessa natureza.

A escola, assim como a sociedade busca em certa medida, ser mais justa e democrática. Nessa busca, o seu objetivo é encontrar uma prática (um modelo) que funcione, muitas vezes se espelhando em outras escolas. Entretanto, o que funciona bem em uma escola, não funciona em outra. Similarmente os vários componentes que operam dentro de uma escola, podem ter um impacto significativo, e até positivo numa gestão, desde que bem mobilizados.

Até certo ponto, a escola sempre foi vista como fonte e distribuidora do conhecimento, porém isso não coaduna com as transformações por que passaram a nossa sociedade. Com as mudanças que se processam em um ritmo acelerado, não se pode esperar que

a escola seja capaz de absorver todas as informações, tampouco garantir que a obtenção dessas informações será garantia de sucesso. Num mundo globalizado, com um número gigantesco de diversidades naturais, culturais, sociais e tecnológicas há também uma grande diversidade e interesses e necessidades de aprendizagem. Não se pode esperar uma escola, cumprindo um papel tradicional de distribuidora do conhecimento, atenda às necessidades de cada aluno.

O contexto da escola tradicional demonstra uma estrutura onde cada indivíduo tem o seu papel (administrativo, apoio, assistência e pedagógico). Existe uma definição muito clara de modo a preservar a autonomia de cada profissional e o diretor tem a garantir que cada um exerça o seu papel da maneira mais produtiva. Muitas são as ações coletivas sem, contudo, promover uma integração de ações que represente a missão da escola. Para atender as necessidades dinâmicas de uma sociedade democrática as escolas assumem um papel de organizadora de ambientação da vivência coletiva na experiência do ensino-aprendizagem.

A gestão democrática no contexto da escola pública

Não se pode propor algo novo sem antes conhecer os determinantes sócio-políticos que interferem no campo educacional, bem como sem entender a totalidade das relações neste contexto. Desta forma não se pode sequer pensar em apresentar alternativas para a superação da fragmentação que tem determinado o campo da administração escolar e do sistema educacional, sem antes conhecer um pouco das relações estabelecidas entre a prática educacional e escolar e a estrutura econômico-social.

Os recursos, a prática, os procedimentos e organização da escola voltam-se a participação de todos em um processo de interdependência. O gestor tem a competência de mobilizar todas as forças intra e extraescolar no sentido de cumprir efetivamente o papel da

escola. Enquanto gestores devem continuar trabalhando no acompanhamento das ações dos diferentes segmentos da escola, ajudando a todos para que canalizem suas energias e sinergias de maneira a alcançarem os objetivos educacionais.

Os desafios que se apresentam à escola torna-se um convite à busca de alternativas para tornar a escola mais dinâmica, interessante e próxima dos alunos e da comunidade. A realidade educacional demonstra que muitas escolas já realizam um trabalho de envolvimento aos alunos, pais e funcionários, de modo a permitir que cada um contribua e construa a gestão participativa.

A participação de todos nas ações da escola, pode em ser ponto ser uma forma de entender o seu funcionamento, trazendo, assim, um maior envolvimento de todos na melhoria da educação. O envolvimento e o entendimento tornam-se ponto de partida para uma atitude de valorização e pode desenvolver em todos o sentimento pertença à escola e, sobretudo, possibilita uma efetiva colaboração.

Os desafios apontados estão no campo da gestão democrática da escola da escola, que deve ressignificar o seu projeto político pedagógico, como resultado do envolvimento da comunidade, numa construção coletiva, capaz de justificar a ação política da escola, num projeto onde todos podem se ver no diálogo da construção e nas contradições para a sua reconstrução, uma vez que um projeto político-pedagógico nunca está pronto e acabado. Ele deve sempre ser revisto e reelaborado, pois como a própria educação é um processo em construção. Segundo Gadotti (2002, p. 35):

Há pelo menos duas razões que justifica a implantação de um processo de gestão democrática da escola pública:

- 1ª) A escola deve formar para a cidadania.
- 2ª) A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino.

Isso permite uma reflexão sobre o papel da escola como transmissora de conhecimento, que ensina e aprende. Segundo Ferreira

(2000), gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógica da escola, autonomia pedagógica e administrativa, são, portanto, os elementos fundantes da administração da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola.

A gestão democrática se faz pela participação cidadã daqueles que formam a escola: professores, funcionários, direção e aqueles que participam da ação educativa, que propiciam a aprendizagem e o desenvolvem a consciência participativa. É, portanto, necessário romper com a lógica entre os esforços daqueles que planejam e aqueles que executam as ações educacionais, pois não podem ocupar lugares distintos, aqueles que possuem objetivos comuns.

A diretividade no planejamento da escola não deve significar a verticalização ou a centralização das decisões, o planejamento deve ser coletivo, vez que as ações são coletivas. As experiências comprovam que nas escolas onde existem espaços de planejamentos e tomadas de decisões coletivas, professores e funcionários trabalham mais satisfeitos e produzem mais. Essas experiências coletivas são espaços também, de participação de pais e comunidade, através de espaços construídos à partir projeto político- pedagógico da escola.

Numa análise sobre a prática das escolas percebe-se que há escolas em que os espaços de participação coletiva funcionam muitas vezes, como canais de veiculação de informações sobre decisões já tomadas pela direção da escola, ou seja, perde-se o espaço democrático de planejamento e discussão, esvaziando o sentido da gestão democrática. Os órgãos coletivos e colegiados da escola são, sem dúvida, espaços privilegiados de discussão de ideias, associação de teoria/prática, análise de conteúdos e projeto da escola, desenvolvimento de maturidade, interação com a problemática da escola na busca de solução, não podendo perder de vista seu objetivo.

As escolas democráticas e que se abrem à comunidade são espaços mais amplos, o que lhes conferem também uma ação mais

ampla com maior força para enfrentar os desafios. O grande desafio é, portanto tornar a escola democrática, pois as escolas democráticas, como a própria democracia, não surgem por acaso, resultam de tentativas insistentes de gestores num planejamento que busca a participação de todos e numa escola para todos, dando-lhes voz, oportunidade e atribuições.

O processo de redemocratização do país marca o início de abertura das escolas em seus projetos educacionais, acompanhado por transformações sociais econômicas influenciados pelas ideias de qualidade total, ocorridas no mundo industrializado e com reflexos no Brasil. Os colegiados escolares surgem com um “forte apelo à participação da comunidade nesse processo, participação essa definida como condição básica para repensar o papel da escola e das relações de trabalho em seu interior”. (Dourado, Paro, 2001, p. 126). Nesse sentido, o Colegiado Escolar contribui para reduzir os espaços de práticas centralizadoras e autoritárias.

É impossível falar de gestão democrática da escola sem se discutir, nesse ponto, a autonomia da escola, etimologicamente Barroso (2002, p. 16) traz autonomia como:

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis.

Partindo do pressuposto que a autonomia é também um conceito relativo, devido, sobretudo, às peculiaridades da escola, seja pela sua capacidade de organizar-se e decidir, seja pelo contexto (político, econômico e social) em que a escola está inserida é preciso ter em vista que a autonomia representa uma conquista da escola, expressando, portanto, o seu grau de amadurecimento, como bem destaca Barroso (2002, p. 17):

A autonomia afirma-se, assim, como expressão da unidade social que é a escola e não pré-existe à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola. Na perspectiva de se buscar práticas escolares emancipatórias a autonomia não pode ficar presa a concepções reducionistas a seu respeito, como, por exemplo, aquelas que a vinculam - quase com exclusividade - a questões da natureza econômica ou ideológica. Fugindo a essa lógica, a autonomia construída pela escola visa ao crescimento dos espaços de suas decisões, o que tem se configurado nos últimos anos por meio de diversos mecanismos, como, por exemplo, a eleição direta para diretores e vice-diretores e a criação de instâncias colegiadas, com funções decisórias e fiscalizadoras. A discussão acerca do conceito de autonomia no contexto da escola pressupõe também uma reflexão - ainda que breve - acerca do papel que esta instituição assume a partir do que é proposto pela lei 9.394/96. Na LDB, o papel da escola é redimensionado à medida que ela passa a ser o centro das atenções das políticas educacionais mais gerais, o que pode levar ao fortalecimento de sua autonomia.

A autonomia da escola poderá, portanto, ser definida como a representação da unidade escolar, algo que não é imposto, não é externo, ou alheio à escola, mas uma identidade construída. Todo projeto educacional deve sobrepor os interesses individuais, às articulações políticas, jogos econômicos e anseios pessoais. O aspecto

político da escola permeia todas as suas ações, não no sentido político-partidário, mas relacionado ao conjunto das ações de seus atores refletivos em seu projeto político-pedagógico.

A política apresenta-se, portanto, como algo inerente ao homem, como um instrumento indispensável em suas ações e relações, em que são estabelecidos níveis de poder entre os próprios homens, seja qual for o âmbito ou a forma de exercício desse poder. Convém lembrar que o poder é uma “*relação*, ou um conjunto de relações pelas quais indivíduos ou grupos interferem na atividade de outros indivíduos ou grupos”. Assim, política e poder estão certamente imbricados (Padilha, 2003, p. 20).

Nesse sentido, o planejamento dialógico torna-se uma ferramenta primordial na construção da autonomia da escola, para a tomada de decisões, perante a imbricação da política e do poder, como apresenta Padilha (2003, p. 16),

O verbo o transitivo direto “decidir” pode significar “determinar, resolver, assentar, deliberar; dar solução a; solucionar, desatar; dar decisão a; julgar, sentenciar [...] convencer, persuadir, induzir; resolver; dispor”. Decisão, do latim *decisio*, significa “resolução de um ato voluntário que, após avaliação, provoca a execução de uma solução encontrada entre várias alternativas possíveis”. Por todos os significados correlatos da palavra “decidir”, verificamos que, sem a existência da decisão ou de alguém que decida, não poderemos iniciar nenhum processo, sobretudo no que se refere à construção de um tipo de planejamento ou mesmo de qualquer projeto.

A escola deve ser vista não como simples aparelho de funcionamento da burocracia estatal, mas como espaço de desenvolvimento humano, no sentido pessoal e social, que ensina, dialoga, mas que efetivamente ensina o sujeito e a sociedade a decidir. Assume assim a escola o seu papel de construtora de sua autonomia e gestora de suas ações.

Os espaços de construção coletiva na escola e o papel do diretor

É muito recorrente a frase que diz que “A Escola é a cara do diretor”, se assim o fosse, em muito se explicaria o fato de que escolas que possuem as mesmas condições materiais estão inseridas em contextos sociais também bastante próximos se distingam tanto uma da outra. Fazer uma análise friamente desse pensamento popular seria atribuir ao diretor toda a responsabilidade pelo fracasso ou sucesso escolar. Por outro lado é inegável que o gestor tem um papel predominante no desenvolvimento da escola e em seu envolvimento, com o meio em com as ações da comunidade, que busca uma aproximação cada vez maior escola-família-comunidade.

A construção de uma escola democrática, se na medida em gestor desenvolve as competências necessárias, grau de maturidade capacidade de gerir e estimular a participação nos espaços coletivos e colegiados da escola. Segundo Lück (2009), no que se refere aos padrões de competência do diretor de escola ele deve ter foco pedagógico, o qual lhe possibilita trabalhar em equipe, além de comunicação eficiente. Ainda, nessa perspectiva a administração escolar visa à construção da democracia em suas ações coletivas: A escola democrática é “aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos” (Lück, 2009, p. 15).

Falar em espaços de participação coletiva na escola seria até um pleonasmo, vez que a educação institucional se desenvolve no coletivo, entretanto os espaços de formação cidadã e de tomada de decisões nas escolas são lugares privilegiados de exercício da cidadania, são exemplos clássicos os Grêmios Estudantis, os Conselhos e Classe e Colegiados Escolares.

Os Grêmios apesar de não terem poder de decisão na estrutura escolar oportunizam aos alunos a vivência da organização e militância estudantil para a construção de uma identidade de grupo, promovendo espaços de discussão e reflexão. A experiência coletiva favorece o envolvimento dos alunos nos diferentes aspectos

da vida escolar e na busca de objetivos comuns demonstrando sua relação com a escola e com a comunidade.

A Associação de Pais e Mestres, entidade representativa que apesar de existente em poucas escolas, é também, um espaço de participação coletiva de vital importância, pois colabora sobremaneira, na atuação da família, na medida em escola e família planejam e acompanham juntas as ações previstas em seu projeto, avaliam os resultados de sua ação e reveem suas práticas, na busca de uma gestão compartilhada e de melhores alternativas de gestão.

Numa gestão democrática é de extrema importância a atuação madura e consciente do Colegiado Escolar, que é órgão representativo de toda a comunidade escolar. Com suas funções deliberativas e consultivas, promove a participação dos membros da comunidade escolar nessa gestão, no planejamento e na tomada de decisões, representa efetivamente a descentralização administrativa, ou seja, as decisões são tomadas por representantes eleitos toda a comunidade escolar e isso reforça a ideia da participação, como fortalecimento da unidade escolar.

Para que a gestão da Escola busque a excelência em suas ações, seja competente, transformadora e democrática, é necessário que os representantes do Colegiado Escolar conheçam, tenham maturidade e exerçam efetivamente as suas atribuições, e sejam continuamente capacitados. Nesse sentido Machado (1994, p. 45) traz a seguinte crítica:

Se quisermos formar cidadãos críticos, questionadores e capazes de ações que construam uma sociedade mais justa é preciso que participemos da construção desse projeto de mudança. Um projeto em que os indivíduos participantes são capazes de traçar caminhos e reformulá-los.

Os Conselhos de Classe, embora nem sempre cumpram o seu papel de avaliador das ações pedagógicas da escola, se resumindo

em verdadeiros momentos de julgar as ações discentes sem enxergar a ação pedagógica da escola como um todo, deve servir de balizamento para as ações da escola, seja na avaliação dos resultados dos alunos, acompanhando os avanços e as metas, seja na elaboração de propostas de intervenção na busca de melhores resultados, identificando as necessidades, assim deve ser visto como uma bússola para o planejamento da escola e poderá apontar medidas que deverão se incorporados ao projeto político-pedagógico da escola, com vistas ao envolvimento de todos os atores para o alcance dos resultados esperados.

A escola democrática deve ser construtora de seu projeto, assim sua identidade e o cerne de suas ações estão na construção de seu projeto político-pedagógico, que deve ser o ponto de partida para o envolvimento de todos em todos os espaços de participação coletiva. O projeto político-pedagógico da escola torna-se um ponto de partida para a construção de uma gestão democrática, dada a sua elaboração de forma coletiva, expressando a identidade da escola, sua realidade, características e necessidades locais. A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 14, defende a elaboração do projeto político-pedagógico como princípio da gestão democrática:

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

- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Ainda nesse sentido Mantoan (2003, p. 64-65) defende a elaboração do projeto político-pedagógico, como uma ferramenta para a construção da autonomia da escola:

A reorganização das escolas depende de um encadeamento de ações que estão centradas no projeto político-pedagógico. Esse projeto, que já se chamou “plano de curso” e de outros nomes parecidos, é uma ferramenta de vital importância para que as diretrizes gerais da escola sejam traçadas com realismo e responsabilidade. Não faz parte da cultura escolar a proposição de um documento de tal natureza e extensão, elaborado com autonomia e participação de todos os segmentos que a compõem. Tal projeto parte do diagnóstico da demanda, penetra fundo nos pontos positivos e nos pontos fracos dos trabalhos desenvolvidos, define prioridades de atuação e objetivos propõe iniciativas em ações, com metas e responsáveis para coordená-las.

Desse ponto o projeto político-pedagógico é enxergado como algo construído, não como um documento necessário ao registro da vida escolar, como um projeto efetivo que reflita a escola e possibilite identificar o ponto de partida, ou seja, a situação da escola e promova o envolvimento com vistas à autonomia.

O projeto político-pedagógico para promover a autonomia da escola, deve ser fruto de uma construção coletiva, a partir do envolvimento de todos os atores da escola e da comunidade. Não se constrói um PPP para atender uma exigência institucional, mas para a promoção da autonomia da escola e para a construção de uma gestão democrática descentralizadora, como aponta Montoan (2003, p. 69):

A descentralização da gestão administrativa é condição para que se promova maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira de recursos materiais e humanos das escolas e é promovida por meio da atuação efetiva dos conselhos, dos colegiados e das assembleias e pais e alunos.

No caso específico de Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Educação, tem se preocupado sistematicamente com a capacitação dos diretores de escolas para a promoção de uma gestão cada vez mais democrática, com vistas à melhoria da qualidade da educação

e ao desenvolvimento da efetiva participação da comunidade na vida escolar, em seu cotidiano e na tomada de decisões.

Uma gestão democrática requer a participação da comunidade escolar nos processos que se evoluem em permanente formulação e implementação coletiva de metas, objetivos, estratégias e procedimentos da Escola, quer sejam a respeito dos aspectos pedagógicos, quer sejam relativos à gestão administrativa, dos recursos humanos e financeiros. Portanto, Diretor, é necessário que a gestão escolar seja compartilhada, coletiva, participativa, democrática e que todos juntos - diretor, pais, comunidade, professores, alunos, funcionários - busquem caminhos, soluções para os entraves e consigam realizar o sonho coletivo. (Guia do Diretor Escolar, 2008).

O diretor de escola deve ser múltiplo em suas ações, e essa multiplicação se dá na capacidade que deve ter em se organizar planejar e delegar competências, conciliando o trabalho pedagógico com o administrativo. As bases do sucesso de uma gestão democrática se assentam no fortalecimento e ampliação das relações da escola com a comunidade. a relação que se estabelece entre a escola e a comunidade gera impacto do contexto em seu social no funcionamento da escola. Para Carvalho (2001, p. 36) “O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo”.

O Diretor de Escola deve buscar relações de parceria entre os pais dos alunos, as organizações da comunidade e as instituições escolares, na busca do fortalecimento das ações das escolas. Não pode perder de vista a relação de interdependência entre a melhoria da escola e o desenvolvimento da comunidade, o diretor, por sua gestão exerce promove a participação da comunidade na escola e da escola na comunidade.

De acordo com os manuais de capacitação dos diretores de escolas estaduais de Minas Gerais, a participação demanda o

desenvolvimento desta competência naqueles que participam, presupondo uma preparação, e uma nova mentalidade de organização da escola e se espera do diretor as seguintes atitudes, dentre outras:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

Em consonância com as tendências democráticas, e das políticas públicas de participação popular, a postura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais aponta a abordagem sobre o tema da Gestão Escolar, como forma de mudar a mentalidade sobre o papel do diretor e instituir de mecanismos de uma gestão participativa e, por conseguinte a adoção de práticas democráticas nas instituições educacionais.

Considerações finais

O estudo realizado buscou, em certa medida, estabelecer relações entre a evolução histórica da educação no Brasil, as diferentes teorias que orientam o planejamento e a gestão escolar e a análise de como, na prática do diretor de escola, estimula e desenvolve a participação coletiva na escola.

Embora exista hoje uma escola pública aberta à comunidade; o avanço da participação coletiva é ainda um dos grandes desafios, que se apresenta aos gestores, pois culturalmente, no Brasil a participação popular nas organizações públicas é algo a ser consolidado. Há nas escolas, muitas vezes, grandes vazios em seus espaços de participação, quer seja em seus conselhos, grêmios, associações ou órgão colegiados, muito ainda deve ser feito nesse processo em construção.

Não se pretende, com o artigo ora elaborado, esgotar a discussão sobre o tema; mas servir de ponto de partida para novas abordagens e novos olhares sobre a gestão escolar; que é um tema que merece discussões permanentes e ações efetivas, para que sem dúvida, a escola possa fortalecer e transformar-se, na busca da verdadeira autonomia, apontando a participação coletiva e colegiada, como forma de transformação da escola e conseqüentemente da educação, quiçá na busca de uma educação transformadora e libertária, formando cidadãos críticos, conscientes e participativos, para que se possa exercer na prática aquilo que as leis os manuais sempre defenderam.

Referências

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. 13. ed. Atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Distrito Federal: Senado, 1988.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1990.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBen). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v.134, n. 248, 23 de dezembro de 1996.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?**. COSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. Brasília, 2001.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 1976.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação.** Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1979.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, Maria Auxiliadora Campos Araújo. Colegiado Escolar. **Revista AMAE Educando.** Fundação AMAE para Educação e Cultura. Coletânea Vida na escola – os caminhos do saber coletivo. v. 27, n. 248, mai. 1994.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MARTINS, Ângela Maria. **Autonomia da escola: a (ex) tensão do tema nas políticas públicas.** São Paulo: Cortez, 2002.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político- pedagógico da escola.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003. 157 p., v.7. (Guia da Escola Cidadã: Instituto Paulo Freire)

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 2. ed. São Paulo: ática, 1998. v. 1. 119 p.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão Democrática da escola: desafios contemporâneos.** Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Guia do Diretor Escolar.** Belo Horizonte: SEE/MG, 2008.

MINAS GERAIS. Resolução n. 2034, de 14 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Imprensa Oficial de Minas Gerais.** Belo Horizonte, MG 15 de fevereiro de 2012.

SOUSA, José Vieira de; CORRÊA, Juliane. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. *In:* VIEIRA, Sofia Lerche (Org). **Gestão da escola: desafios a enfrentar.** [s.d.]. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Revolução de paradigmas:

a influência da tecnologia, da educação e da gestão educacional à luz da teoria da complexidade

André Bonifácio Siqueira

Elimar de Paiva Siqueira

Roseli Vieira Pires

Diante dos desafios que a sociedade enfrenta no presente, surge a sensação de que novos padrões são necessários para enfrentar os problemas complexos que permeiam a esfera econômica, política, ambiental e social. A humanidade busca, assim, uma renovação, uma ruptura com o modelo cartesiano que tem sido alicerçado no passado. Nesse contexto, a Teoria da Complexidade surge como uma intenção de romper com o padrão newtoniano-cartesiano, trazendo consigo a possibilidade de reestruturar a educação e a gestão educacional em um cenário de mudanças paradigmáticas. Essa abordagem complexa representa uma resposta à necessidade de compreender e lidar com a realidade em toda sua diversidade e interconexões, vislumbrando uma forma mais adequada de preparar as gerações futuras para os desafios de um mundo em constante transformação.

E para compreender os desafios deste mundo em constante transformação segue o título “Revolução de Paradigmas: A Influência da Tecnologia, da Educação e da Gestão Educacional à Luz da Teoria da Complexidade” aborda uma temática atual e crucial para a compreensão das transformações em diversos campos da sociedade, especialmente na educação. A revolução de paradigmas é uma questão central em um mundo em constante mudança e avanços tecnológicos, o que torna a análise dessa influência da tecnologia, educação e gestão educacional sob a ótica da Teoria da Complexidade uma justificativa relevante para o estudo.

Com o propósito de investigar o tema em questão, a pesquisa buscou alcançar o objetivo analisar como a revolução de paradigmas nas áreas de tecnologia, educação e gestão educacional se relaciona com os princípios e conceitos da Teoria da Complexidade, visando compreender os impactos e as possibilidades dessa abordagem na melhoria e inovação dos processos educacionais do século XXI.

Para conduzir o presente estudo, foi escolhida uma abordagem metodológica de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. O foco da investigação concentrou-se na educação e na gestão educacional, com o intuito de compreender sua interação com a tecnologia e os paradigmas contemporâneos. A coleta de dados, realizada a partir de fontes primárias, tais como periódicos, teses, dissertações e pesquisa em bibliotecas, proporcionou uma análise ampla acerca da relação entre a Teoria da Complexidade e o contexto educacional.

O recorte teórico ficou a cargo de Kum (2003), Kenski (2007), Freire (2013), Behrens (2013), Morin (2011), Fregni (2019) e Siqueira, Modesto e Bessa (2023). O texto apresentado está organizado em 5 partes distintas. Na Introdução, apresentamos um panorama geral do texto. Na Revisão de Literatura, vamos apresentar o paradigma newtoniano-cartesiano e os desafios e oportunidades na educação e gestão educacional. Já na Discussão, será analisado e interpretado os dados e informações obtidas a partir das fontes bibliográficas consultadas. Por fim, na seção de Conclusão, exibimos as principais limitações, sugestões de pesquisas futuras e contribuições do presente estudo.

Paradigma newtoniano-cartesiano: desafios e oportunidades na educação e gestão educacional

A abordagem newtoniana-cartesiana permeia o padrão conservador, levando o ser humano a fazer distinção entre o racional e o emocional, desconsiderando que a causa e o efeito podem ser mais complexos e não lineares na regência do universo (Behrens, 2013). A influência deste paradigma remonta a Galileu Galilei, com base nas ideias de Isaac Newton (cientista e matemático) e René Descartes (filósofo com perspectivas racionalistas e mecanicistas da realidade). Essas concepções moldaram a organização e gestão da educação por um período significativo da história, aproximadamente do século XV ao século XX.

Esse paradigma recebeu críticas com grande impacto no século XX, por fragmentar a realidade, exercendo forte influência na educação (Behrens, 2013). Ainda assim, é importante compreender esses marcos relevantes na história do pensamento humano. Já que as concepções do pensamento newtoniano-cartesiano tiveram um grande impacto na forma como a educação era organizada e conduzida durante séculos. A ênfase na razão e na lógica, bem como a visão mecanicista da realidade, influenciaram a educação formal e a cultura de muitas sociedades.

Essas concepções foram tão impactantes que moldaram até mesmo as abordagens pedagógicas adotadas nas escolas ao longo da história. O ensino estava direcionado por três abordagens: tradicional, escolanovista e tecnicista, onde as especificidades e qualidades são ímpar, quanto ao modelar da escola, o método, a avaliação e a ação do discente e do docente.

A escola é considerada como uma atmosfera conservadora e rígida na abordagem tradicional, com veracidade absoluta e inquestionável, sendo o docente o núcleo de todo o processo, imperial e o singular possuidor do conhecimento, enquanto o discente é passivo, sem questionamentos e com a transmissão de sabedoria completa e definitiva, conforme explica Libâneo (2005). Método este, moderado

por apresentações expositivas e aprendizagem por meio de reprodução e memorização, sendo medido pelo maior número de conteúdos armazenados na mente e reproduzidos integralmente (Behrens, 2013).

No modelo newtoniano-cartesiano, a gestão educacional era frequentemente vista de forma mais centralizada, hierárquica e linear. Essas concepções influenciaram a forma como a educação era organizada e gerida durante um período significativo. Algumas características da gestão pedagógica no modelo newtoniano-cartesiano incluíam: hierarquia, ênfase na transmissão do conteúdo, fragmentação do conhecimento, avaliação tradicional, pouca flexibilidade, papel passivo do aluno (Behrens, 2013). Pode-se considerar a influência desse modelo mecanicista e racionalista na forma como a ciência era ensinada e entendida em certos períodos históricos.

No entanto, a partir da década de 1930, uma mudança significativa na abordagem pedagógica se desenvolveu com a chegada da abordagem escolanovista. Nesse novo contexto, o discente passou a ser o núcleo do processo de ensino-aprendizagem, enquanto o docente assumia o papel de promover a aprendizagem de forma afável e respeitando a subjetividade dos alunos (Behrens, 2013). A abordagem escolanovista enfatizava atividades coletivas, pesquisa direcionada e grupos de experiências, levando em consideração os interesses dos discentes e os diferentes fatores culturais e religiosos. A avaliação também ganhou um enfoque na autoavaliação e na valorização dos aspectos afetuosos dos alunos, buscando uma educação mais centrada no aluno e suas necessidades (Mizukami, 1986).

Essa mudança de paradigma na educação, como discutida anteriormente, reflete uma nova visão que reconhece a importância da individualidade do aluno e valoriza suas experiências no processo de aprendizagem. Nesse contexto, a abordagem escolanovista coloca o discente como o núcleo do processo de ensino-aprendizagem, incentivando atividades coletivas, pesquisa e grupos de experiências, enquanto a avaliação é orientada para a autoavaliação e valorização dos aspectos afetivos dos alunos (Mizukami, 1986).

Em contrapartida, a abordagem tecnicista, conforme mencionada por Behrens (2013), fundamenta-se no positivismo e promove uma atuação pedagógica baseada em princípios como a racionalidade, o efeito, a potência e a produtividade. Nesse contexto, a escola é vista como um local que valoriza a técnica e o treinamento do discente, considerando-o acrítico e passivo, assimilando e compreendendo a partir de modelos de reprodução de respostas prontas e verdadeiras. O conhecimento é transmitido e reproduzido pelo docente através de sistemas instrucionais, com destaque para exposições por aulas e exercícios repetidos, e as avaliações são pautadas nos objetivos propostos pela escola.

Essas duas abordagens contrastantes na educação, a escolanova e a tecnicista, representam visões diferentes sobre o papel do aluno, o processo de aprendizagem, a avaliação e a gestão pedagógica, refletindo distintas filosofias educacionais que têm moldado a prática pedagógica ao longo do tempo. É importante reconhecer que essas filosofias educacionais não surgiram isoladamente, mas foram influenciadas por fatores mais amplos, como o paradigma newtoniano-cartesiano que permeou a sociedade.

A sociedade recebeu forte influência do paradigma newtoniano-cartesiano, sendo inevitável negar as inúmeras consequências para a educação e outras áreas da ciência; pois, com essa maneira de situar sua mentalidade, a comunidade científica foi levada a um pensamento reducionista, no qual o ser humano contrai uma visão despedaçada não somente da veracidade, mas do eu, dos apegos e dos seus anseios (Behrens, 2013).

Essa abordagem mecanicista e racionalista, que predominou em certos períodos históricos, moldou o pensamento humano e influenciou a forma como a educação era organizada e concebida. No entanto, os paradigmas conservadores não são erros históricos; pois, foram criados pela necessidade de uma trajetória no que diz ao pensamento humano e sua evolução (Behrens, 2013). Com o mundo em constante mudança, impulsionado por transformações científicas e tecnológicas rápidas, as comunicações e informações

se tornaram interconectadas, desvirtuando o paradigma conservador newtoniano-cartesiano e levando-o a uma crise. Moraes (2007) aponta que essa crise é um sinal de que a comunidade envolvida precisa repensar e renovar um novo paradigma, pois o antigo já não mais explica adequadamente os acontecimentos. A insatisfação com o antigo paradigma, que já não mais explica adequadamente os acontecimentos, serve como uma motivação para buscar um novo olhar sobre essas áreas e suas interações.

Esse anseio por um novo paradigma é evidente ao analisarmos um quadro comparativo simplificado da evolução da ciência, tecnologia, educação e gestão educacional do século XX. Ao longo desse período, a ciência e a tecnologia passaram por avanços significativos, impactando na forma de entender o mundo e como relacionar com a informação. A educação e a gestão educacional também evoluíram para incorporar novas teorias de aprendizagem e práticas inovadoras, que valorizam a autonomia do estudante como pode ser observado abaixo:

Quadro I - Comparação de Aspectos entre Ciência, Tecnologia, Educação e Gestão Educacional (Século XX).

Aspecto	Ciência	Tecnologia	Educação	Gestão Educacional
Inovações	Teoria da Relatividade, Mecânica Quântica	Computadores, Eletrônica, Internet	Novas Teorias de Aprendizagem, Abordagens Pedagógicas Inovadoras	Modelos de Gestão Participativa, Gestão por Competências
Descobertas	DNA, Penicilina, Partículas Subatômicas	Telecomunicações, Eletrônica Avançada	Métodos de Ensino mais Eficazes, Psicologia Educacional	Ênfase em Avaliação Formativa, Acompanhamento do Desempenho Escolar
Avanços	Pesquisa Espacial, Genômica	Computadores Pessoais, Internet Móvel	Educação Inclusiva, Aprendizagem <i>On-line</i>	Uso de Dados para Tomada de Decisões, Gestão por Resultados

Impacto na Sociedade	Mudanças de Paradigmas Científicos, Medicina Moderna	Revolução da Informação, Globalização	Acesso à Educação para mais Pessoas, Globalização do Conhecimento	Redução das Desigualdades Educacionais, Participação da Comunidade Escolar
Desafios	Ética e Responsabilidade Científica	Privacidade e Segurança na Era Digital	Adaptação ao Século XXI, Desigualdade de Acesso	Inovação Constante, Flexibilidade para Lidar com Mudanças

Fonte: Os autores, 2023.

Consequentemente, a crise percebida por Moraes (2007) se alinha ao desejo de romper com o paradigma antigo e abraçar um novo olhar holístico e integrado, refletido na evolução das ciências, tecnologia, educação e gestão educacional no século XX. Esse novo paradigma busca abordar os desafios complexos do século XXI e preparar as futuras gerações para enfrentá-los com uma visão mais ampla e conectada do mundo.

Portanto, as ideias sobre paradigmas científicos de Illich (1971), Foucault (1987), Khun (2003), Dewey (2007), Morin (2011) e Freire (2013), podem servir como uma lente teórica para explorar como modelos e paradigmas influenciam a educação e a forma como o conhecimento é construído e transmitido em diferentes contextos históricos e culturais.

O modelo e paradigma newtoniano-cartesiano, embasado em uma mentalidade racional, fragmentada e reducionista, apresentou a educação sob essa perspectiva. Porém, com a sociedade se tornando cada vez mais flexível e vivendo em um ambiente volátil, torna-se necessário um novo paradigma que possua uma visão holística e sistêmica. Esse novo paradigma busca compreender a complexidade, recuperar a perspectiva geral e considerar as interações e o conhecimento multidimensional, reconhecendo o homem como ser humanitário, emocional e não apenas movido pela razão.

Um novo paradigma: a teoria da complexidade e sua relação com a gestão educacional

As estruturas cognitivas do pensamento nos dias atuais se mostram escassas e tracejam fragilidades, por empregar o modelo linear cartesiano como padrão para a abstração e justificação do mundo. E diante de um entendimento vulnerável, simplista e fechado e por outro lado as multiplicidades e improbabilidades de uma era virtual, surge um pensamento que conglobera a visão analítica e holística e que assim abrange e esclarece as muitas faces da natureza. Este pensamento é conduzido por princípios basilares que alteraram a configuração de ajuizar a aprendizagem e o ensino. Nesta linha de pensamento, Behrens (2013) provoca as práticas pedagógicas através de um paradigma emergente, ultrapassando a visão uniforme e desencadeando uma visão em rede, teia, interdependência, interconectado com vários conhecimentos que levam o discente a um estágio significativo, autônomo e contínuo, como um aprendizado em círculo.

Ao contrário do modelo cartesiano, os princípios são complementares, estabelecem transações entre os desiguais aspectos da vida humana e os polos distintos, educam através de um elo circular (Morin, 2011). O mesmo autor continua a assegurar que é um paradigma que possui informações para compreensão do fato como um todo, onde o conceito global é extrapolado, mesmo conhecendo a importância das peculiaridades, das falhas e da dúvida. Assim, as manifestações ambientais, políticas, econômicas e sociais, os velhos costumes de mundo, desempenhados no alicerce de antigos padrões, possuem o poder de criar crise, segundo Khun (2003) e tais padrões não estão habilitados às pretensões do futuro.

As distintas áreas do conhecimento, despedaçadas na exaltação cartesiana, são hoje englobadas pela biologia, cibernética, dentre outras ciências não mencionadas que trançam entre si, levando pensadores, como Edgar Morin, a entenderem o esgotamento dos antigos paradigmas e a aclamarem as relações como difíceis, brotando então, a Teoria da Complexidade (Morin, 1996). A estrutura

da Teoria da Complexidade, segundo Morin (2011), é um desenho diferente de refletir sobre o mundo a partir da interação dos saberes estilhaçados pelos paradigmas anteriores, mostrando a probabilidade de uma interligação sincronizada de conhecimentos opostos e que complementam e ao mesmo tempo convergem entre si.

A palavra “complexidade” é originada no latim *complexus*, que vem a significar “o que é tecido em conjunto”. Assim, tem-se clarificado o pensamento basilar dessa teoria que é a conexão, uma ligação, o universal, uma sensação de que o todo está ligado as partes, onde uma parte influencia a outra e que o todo é influenciado pelas partes. Essa padronização tem o fito da concepção conjuntiva entre as áreas de estudo para que se possa pensar e questionar o universo, o fato, a existência e o mundo. Reconhece-se que a epistemologia é extremamente impetuosa ao criar uma epistemologia da epistemologia, que significa, analisar o conhecimento como objeto.

Para realizar tal façanha, a teoria da complexidade tece um julgamento aos padrões do pensamento e da ciência que perduram em nossa cotidianidade educacional, decorrentes do mundo pós-moderno. Com a ousadia que lhe é peculiar, censura o seu pensar e o seu refletir, apontando as falhas existentes nesses modelos, sugerindo uma transformação que Morin (2011) nomina de reforma do pensamento. Tendo a capacidade de instigar, no formato transdisciplinar, à verdadeira apreensão da realidade.

Além disso, a complexidade do pensamento possui um ponto de vista holístico ou sistêmico da macro ambiência e da micro ambiência, das decisões do dia-a-dia, das ciências; ou seja, o padrão da complexidade é inovador e emergente, conhecendo o mundo como um todo, com distantes partes conectadas e interconectadas, comparando-se ao conceito de uma teia. Capra (1996) afirma que o novo paradigma possui uma visão holística de mundo, possuindo o todo integrado ao mundo e o mundo a um todo maior e, não dissociadas partes de uma coleção.

Ao considerar o ajuizamento de Capra (1996) sobre a colaboração entre o holismo e a abordagem sistêmica, é possível perceber a importância dessa visão complexa, que abrange o embaralhado

das ciências. Essa perspectiva holística tem implicações profundas na educação, que é chamada a se inserir nesta nova onda de pensamento. De acordo com a abordagem da complexidade, o docente não é mais visto como o único detentor do saber, mas sim como um articulador, guiando a iniciativa e autonomia dos discentes no ambiente escolar (Behrens, 2013).

Essa visão complexa também encontra ressonância na importância e conexão entre ciência, tecnologia e educação na gestão educacional do século XXI. Em um mundo com desafios complexos e em constante mudança, a integração dessas áreas torna-se essencial para uma gestão educacional mais eficiente e eficaz. A ciência e a tecnologia trazem avanços constantes, possibilitando novas abordagens pedagógicas e o acesso a informações atualizadas, enquanto a educação se beneficia dessa sinergia para preparar os alunos com habilidades relevantes para o futuro. A abordagem sistêmica e holística na gestão educacional permite que as instituições se adaptem às mudanças e desafios, preparando uma nova geração de estudantes para enfrentar as demandas do mundo contemporâneo e contribuir para a construção de uma sociedade mais capacitada e consciente.

Kenski (2007) estabelece uma conexão profunda entre a educação, o poder e a tecnologia, proporcionando uma compreensão da realidade da sociedade atual, caracterizada por mudanças velozes. Nesse contexto, torna-se imperativo o domínio do conhecimento para acompanhar o ritmo das transformações. Através dessa perspectiva, pode-se compreender como a ciência e a tecnologia têm sido protagonistas em gerar novos conhecimentos, teorias e descobertas que moldam a compreensão do mundo e abrem novas possibilidades para a educação.

O avanço do conhecimento impulsionado pela ciência é essencial para o desenvolvimento de uma educação alinhada às demandas da sociedade contemporânea. A tecnologia, como mencionado anteriormente, desempenha um papel crucial ao permitir a disseminação rápida e acessível do conhecimento. Essa disseminação ocorre tanto no âmbito educacional, através de recursos inovadores e informações atualizadas disponíveis a educadores e alunos,

quanto em relação à capacidade da tecnologia de conectar pessoas e instituições, possibilitando trocas de conhecimento e colaborações em escala global.

A integração dessas áreas permite uma abordagem mais eficiente e eficaz na gestão das instituições educacionais e no processo de ensino-aprendizagem. No século XXI, está se vivenciando rápidas mudanças na sociedade, economia e tecnologia. A ciência e a tecnologia ajudam na compreensão dessas mudanças e na adaptação dos currículos e práticas educacionais para atender às demandas do mundo contemporâneo. Vamos explorar essa importância e conexão em detalhes:

Quadro II – Comparação de Aspectos entre Ciência, Tecnologia, Educação e Gestão Educacional (Século XXI).

Aspecto	Ciência	Tecnologia	Educação	Gestão Educacional
Inovações	Genômica, Inteligência Artificial	Internet das Coisas, Realidade Virtual e Aumentada	Metodologias Ativas, Aprendizagem Personalizada	Gestão de Dados Educacionais, Inteligência Artificial na Gestão
Descobertas	Edição de Genes, Teoria das Cordas	Avanços na Inteligência Artificial e Computação	Pesquisas em Neurociência Aplicada à Educação	Estudos de Avaliação e Impacto, Evidências Baseadas em Políticas
Avanços	Exploração Espacial, Medicina de Precisão	Computação em Nuvem, 5G e Internet de Alta Velocidade	Plataformas de Aprendizagem <i>On-line</i> , Gamificação da Educação	Estratégias de Formação de Professores, Educação a Distância
Impacto na Sociedade	Avanços em Medicina, Mudanças Climáticas	Redes Sociais, Comunicação Instantânea	Acesso Remoto à Educação, Educação Inclusiva	Melhoria da Qualidade Educacional, Igualdade de Oportunidades
Desafios	Ética em Edição de Genes, Sustentabilidade	Privacidade de Dados, Desigualdade Digital	Capacitação de Professores, Desafios do Ensino Híbrido	Adaptação à Transformação Digital, Equidade Educacional

Fonte: Os autores, 2023.

Dessa forma, a relação proposta por Kenski (2007) entre educação, poder e tecnologia encontra um complemento no avanço do conhecimento científico e tecnológico. A convergência desses elementos é fundamental para que a educação esteja preparada para enfrentar os desafios do mundo em constante transformação, capacitando estudantes e educadores com ferramentas e recursos para se adaptarem e contribuir de forma significativa para o progresso da sociedade. Já que a educação no século XXI deve preparar os alunos para as demandas do mercado de trabalho e da sociedade em constante evolução. A ciência e a tecnologia oferecem ferramentas para desenvolver habilidades como pensamento crítico, criatividade, resolução de problemas e colaboração.

Siqueira, Modesto e Bessa (2023), apontam que diante do cenário de transformações tecnológicas incríveis na sociedade do século XXI, é fundamental ter um olhar mais acentuado sobre o poder do professor. Isso se afirma ao considerar a importância do papel docente diante dessas mudanças. “Se antes o professor tinha nas mãos o poder do conhecimento, hoje muitos não detêm mais esse poder, uma vez que alguns não conseguiram acompanhar a evolução tecnológica que a sociedade vivencia” (Siqueira, Modesto e Bessa, 2023, p. 183). Portanto, a conexão entre ciência, tecnologia, educação e gestão educacional é crucial para aprimorar a qualidade da educação, torná-la mais inclusiva e eficiente, bem como preparar os alunos para enfrentar os desafios do futuro com conhecimentos atualizados e habilidades relevantes. A integração dessas áreas permite uma abordagem mais holística e alinhada com as necessidades e oportunidades do mundo contemporâneo.

Deste modo, o absolutismo em sala de aula é trocado pelo diálogo consistente, pela didática mediada, onde o saber é edificado pela curiosidade, tendo como apoio a inteligência social em interação com a subjetividade do indivíduo, sendo janelas abertas para a completude do ser humano na busca por uma vida melhor. Behrens (2013) descreve que, neste sentido, o discente é tido como um ser complicado por estar presente em um ambiente com inúmeras interações e acesso a diversas inteligências artificiais que são trazidas

em evidência no seu cotidiano; do outro lado a ação do docente que está se desvinculando do paradigma fragmentado sobre o prisma da reprodução do conhecimento.

A escola é idealizada como um ambiente aberto, crítico, produtivo e inovador, tendo o discente com espírito investigativo e sendo um sujeito pronto para novas experiências e descobertas, tendo como mediador e articulador o docente que incita e o provoca. Diante deste cenário, Freire (2013) observa que o docente pode ser criativo e propor seu próprio modo de educar, teorizando práticas voltadas para pesquisa que alinhada com uma capacidade criadora, manterá o foco principal na renovação constante do conhecimento.

Faz-se mister atentar para o papel do gestor, uma vez que as práticas pedagógicas são direcionadas e estabelecidas pela gestão, que deve pensar nelas como um aprendizado em círculo porque esse conceito enfatiza a ideia de um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento. Esse aprendizado envolve um ciclo de feedback, reflexão, adaptação e melhoria contínua (Fregni, 2019). Freire (2013) enfatiza a importância de uma gestão pedagógica participativa, uma escola aberta ao diálogo e à crítica, onde os alunos sejam ativos na construção do conhecimento e onde a inovação e a criatividade sejam valorizadas. Sua abordagem transformadora da educação visa promover a emancipação dos alunos, capacitando-os a serem agentes ativos na transformação da sociedade.

Assim, é importante destacar que à luz da visão holística o caráter punitivo da avaliação perde seu valor e surge uma nova maneira de avaliar, a continuada e participativa, conseguindo o acompanhamento e com orientações para projetos a serem desenvolvidos pelos discentes, com critérios avaliativos definidos no início da proposta, criando um contrato entre docentes e discentes (Behrens, 2013). Logo, o método está alicerçado no inter-relacionamento e numa comunicação dialógica, com um discente ativo e crítico e um docente aberto a uma relação horizontal, que acredita na envergadura dos mesmos, arquitetando juntos a ciência a partir de suas distintas afinidades com o mundo.

Discussão

O estudo da teoria newtoniana-cartesiana em pleno século XXI é relevante para compreender suas bases e fundamentos, permite aos estudantes e pesquisadores entenderem a evolução do conhecimento científico ao longo da história. Registra-se ainda, que essa teoria teve um papel fundamental na formação da ciência moderna e influenciou o pensamento científico por séculos. Ao estudá-lo os pesquisadores podem compreender melhor a transição para novos paradigmas científicos, como a Teoria da Complexidade, que emergiram como respostas a desafios e questionamentos levantados pelas limitações do paradigma anterior (Behrens, 2013). Em linhas gerais, o estudo da teoria newtoniana-cartesiana é relevante para a compreensão do desenvolvimento histórico da ciência e da cultura, bem como para uma reflexão crítica sobre os paradigmas científicos e sua influência nas diversas áreas do conhecimento.

As comparações entre a teoria newtoniana-cartesiana e a teoria da complexidade são bastante significativas e abrangentes, abordando diversas dimensões do pensamento científico e do entendimento do mundo. Aqui estão algumas das principais comparações entre ambas as teorias:

Quadro III - Comparação entre as Teorias Newtoniana-Cartesiana e Teoria da Complexidade.

Características	Newtoniana-cartesiana	Complexidade
Visão de Mundo	É caracterizada por uma abordagem reducionista, linear e determinística, que busca explicar o funcionamento do universo a partir de leis matemáticas precisas e causas e efeitos previsíveis.	Enfatiza a interconexão, a interdependência e a não-linearidade dos sistemas. Ela reconhece a incerteza, a imprevisibilidade e a emergência de novas propriedades em sistemas complexos.
Paradigma Mecanicista versus Holístico	A abordagem mecanicista da teoria newtoniana-cartesiana descreve o mundo como um grande mecanismo, onde as partes podem ser isoladas e estudadas individualmente.	Adota uma perspectiva holística, considerando os sistemas como um todo integrado, onde as partes estão interconectadas e interagem entre si.

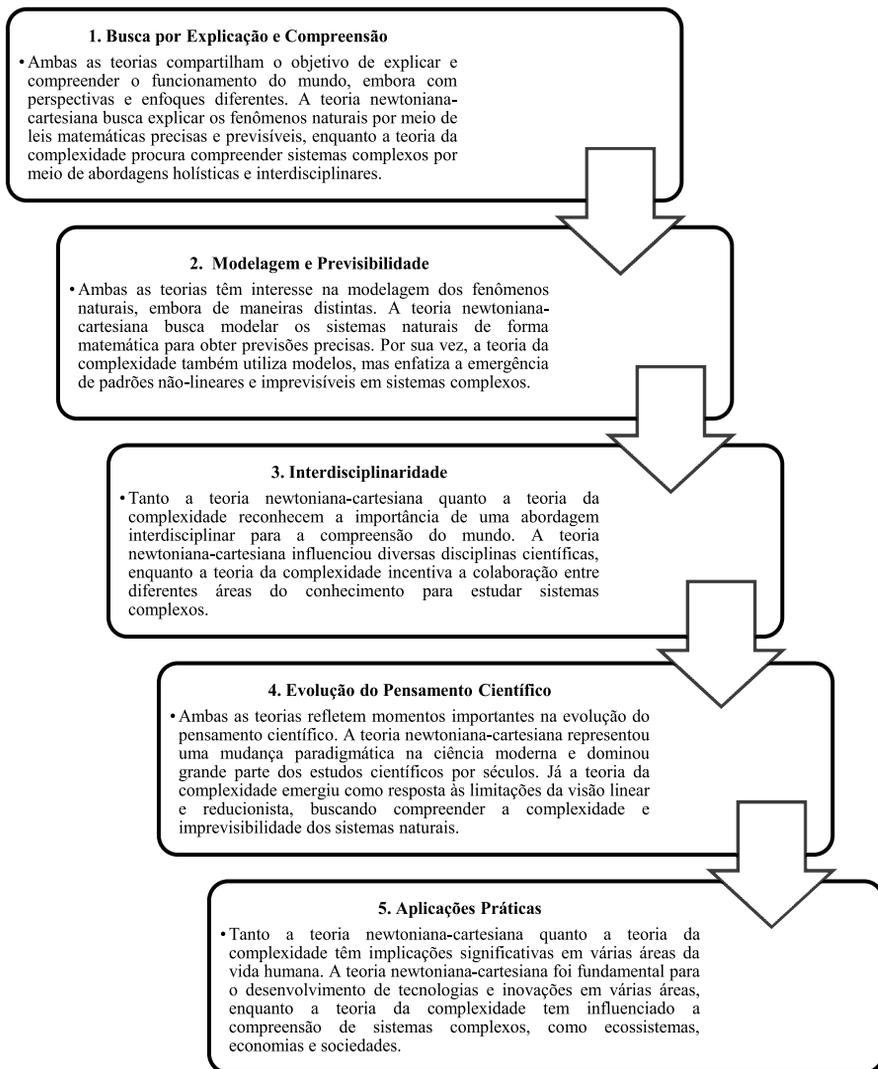
Causalidade	Preconiza uma relação de causa e efeito, onde eventos são explicados por meio de relações determinísticas e previsíveis.	Considera que as causas e os efeitos podem ser não-lineares e difíceis de identificar, devido às interações e retroalimentações presentes em sistemas complexos.
Abordagem Científica	Segue o método científico tradicional, com ênfase na observação, medição e formulação de leis matemáticas precisas.	Sua abordagem científica é mais aberta, incorporando métodos multidisciplinares e uma abordagem transdisciplinar para estudar sistemas complexos.
Educação	A educação tradicional frequentemente adota uma abordagem linear, disciplinar e centrada no professor, focando na transmissão de conteúdos.	O foco é na aprendizagem significativa, na interdisciplinaridade, no estímulo à curiosidade e na construção de conhecimento de forma contextualizada.
Mudança de Paradigma	Este paradigma foi predominante por séculos e ainda exerce influência em muitas áreas da ciência e educação.	Representa uma mudança de paradigma, buscando abordar as questões complexas e imprevisíveis do mundo contemporâneo, adaptando-se melhor aos desafios atuais.

Fonte: Adaptação de Behrens (2013) e Morin (2011).

Essas são apenas algumas das comparações entre a teoria newtoniana-cartesiana e a teoria da complexidade, destacando as diferenças fundamentais em suas abordagens e concepções do mundo. Ambas as teorias são valiosas e complementares em suas respectivas áreas, e a compreensão de ambas é essencial para uma visão mais ampla e holística do conhecimento científico e da realidade.

Embora a teoria newtoniana-cartesiana e a teoria da complexidade apresentem abordagens muito distintas, é possível identificar alguns padrões que perpassam ambas as teorias. Esses padrões podem ser encontrados em diferentes aspectos, tais como:

Figura I – Comparação entre as Teorias Newtoniana-Cartesiana e Teoria da Complexidade.



Fonte: Os autores, 2023.

Behrens (2013) e Morin (2011), apontam que embora essas teorias possuam diferenças fundamentais, é importante reconhecer que o conhecimento científico é construído por meio de diferentes abordagens e perspectivas. A coexistência dessas teorias nos permite uma compreensão mais abrangente e completa da realidade, contribuindo para a evolução contínua da ciência e do pensamento humano.

Nesse caminhar, percebe-se que a teoria da complexidade atende às demandas educacionais do século XXI, pois oferece uma abordagem mais flexível, adaptável e interconectada, permitindo que a educação esteja alinhada com a realidade complexa e em constante transformação do mundo contemporâneo. Uma vez que o conceito da complexidade se faz presente na essência da relação entre o singelo e o complicado, visto que há uma alteração entre o antagonismo e a complementaridade, utilizando o conceito do circular; pois, o círculo é associado em várias culturas como o movimento, alargamento e a ocasião, partindo do ponto primitivo Morin (2011). Ou seja, de uma análise sobre o imensamente amplo e o imensamente curto, que estão nas partes interligadas de um todo e o todo dentro de um todo maior, opondo-se ao comum conceito do linear.

Os desafios fazem parte da jornada humana e são oportunidades para crescimento, aprendizado e superação. Eles podem ser vistos como oportunidades para desenvolver resiliência, criatividade, habilidades de resolução de problemas e trabalho em equipe. Enfrentar desafios com determinação e perseverança pode levar a conquistas e realizações significativas, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e coletivo. Assim, surge a indagação: Por que, diante do cenário e das demandas atuais do mundo contemporâneo, ainda existem gestores educacionais que permanecem subjugados pela abordagem newtoniana-cartesiana? Após a análise do referencial teórico, é possível apresentar uma resposta embasada em algumas reflexões:

Tabela I – Persistência da Abordagem Newtoniana-Cartesiana na Gestão Educacional: Razões e Reflexões.

1.	Estão apegados ao legado histórico, já que a teoria newtoniana-cartesiana foi dominante por séculos e exerceu forte influência na educação e em outras áreas da sociedade. O gestor educacional pode estar imerso nesse paradigma devido ao legado histórico e à tradição que o envolve.
2.	A resistência à mudança, mudar paradigmas e abordagens educacionais é um processo complexo e desafiador. O gestor pode sentir resistência ou dificuldades em se adaptar a novas perspectivas, principalmente se estiver acostumado com a visão reducionista e linear da teoria newtoniana-cartesiana.
3.	A familiaridade e o conforto, a teoria newtoniana-cartesiana oferece uma visão mais simplificada e controlável do mundo, o que pode trazer uma sensação de familiaridade e conforto ao gestor. Mudar para uma abordagem mais complexa, como a teoria da complexidade, pode parecer arriscado e pouco familiar.
4.	As limitações da formação acadêmica e profissional do gestor é baseada em concepções tradicionais, que seguem os princípios newtonianos-cartesianos. Essa formação pode dificultar a adoção de novas abordagens.
5.	A falta de conscientização, pode não estar totalmente ciente das limitações da teoria newtoniana-cartesiana e das possibilidades oferecidas por paradigmas mais contemporâneos, como a teoria da complexidade. A falta de conscientização pode ser um obstáculo para a busca de novas abordagens.

Fonte: Os autores, 2023.

Para promover uma mudança de perspectiva no gestor educacional e incentivá-lo a explorar novos paradigmas, é importante oferecer informações, capacitação e oportunidades de reflexão sobre os benefícios da teoria da complexidade na gestão educacional. Mostrar como essa abordagem pode melhorar a compreensão dos desafios complexos do mundo atual e como ela pode abrir caminhos para a inovação e a melhoria dos processos educacionais pode ser uma forma eficaz de justificar a transição para um novo modelo de gestão educacional.

Mediante esse contexto, a autoeducação dos educadores (gestão educacional), concernentes às precisões futuras, é, para Morin (2007), a porta para uma transposição de paradigmas que haveria de ser quase automática, com docentes que se autoeducam, e que depois atuariam nas escolas e universidades, transformando a consciência coletiva. Para que se possa ter a capacidade de se autoeducar, é necessária uma introspecção, elencando questionamentos, problematizações e criticidade; mas, por haver probabilidades de adaptar a sua formação que tiveram barreiras impostas pelas instituições de ensino e que esteja preparado para enfrentar as dificuldades da ocasião, e caso estas compareçam de forma complicada, agir intelectualmente. Considerando que essa reforma, quer seja pela autoeducação ou pela formação tem o objetivo de articular, relacionar, religar e vitalizar o conhecimento, torna-se relevante compreender o novo paradigma defendido por Morin (2011).

De acordo com o filósofo, esse paradigma não enxerga ordem e desordem como conceitos antagônicos, mas sim complementares. Nesse sentido, ele aponta caminhos, indica trilhas e expõe os desafios e obstáculos presentes. No entanto, Morin adverte que a evolução e a abertura só ocorrerão em decorrência das provocações trazidas pelo momento atual, que se mostra incerto. Além disso, o autor enfatiza que a melhoria das instituições requer uma reparação prévia dos pensamentos e das almas. Portanto, esse novo paradigma emerge como um convite à reflexão sobre a forma como a educação e a gestão educacional são conduzidas, buscando estabelecer uma conexão mais profunda e integrada entre os conhecimentos, valores e desafios enfrentados na contemporaneidade.

Para enfrentar esses desafios e constatando a multiplicidade sistêmica educacional entre diferentes países, há a necessidade de uma nova cultura apropriada para dirimir as tensões econômicas, culturais e espirituais. A sociedade, envolvida pela globalização, impõe problemas educacionais complexos, exigindo um sistema educacional moldado por valores deste século e um equilíbrio

célere entre as estruturas sociais. Nesse contexto, torna-se evidente a percepção dos desafios impostos pela educação ultrapassada, repleta de barreiras e sintomas de uma mesma assincronia, fazendo-se essencial uma transformação profunda para alinhar-se com as necessidades e demandas do mundo atual.

Considerações finais

Por inúmeros anos a escola em todos os planos de instrução foi impregnada por um padrão conservador, atendendo a um modelo que possui a fragmentação da ciência, dentre outras fragmentações, e nesse paradigma fica evidenciado um currículo linear, subdividido em estações e disciplinas e que consente aos docentes trabalharem solitariamente na sua sala de aula.

E como muito se tem discutido durante o século XXI sobre como a aprendizagem requer um método que sobressai sobre a cópia para a produção do conhecimento é que nasceu a ideia deste estudo tendo como objetivo principal, analisar como a revolução de paradigmas nas áreas de tecnologia, educação e gestão educacional se relaciona com os princípios e conceitos da Teoria da Complexidade, visando compreender os impactos e as possibilidades dessa abordagem na melhoria e inovação dos processos educacionais. Que acolha a percepção distinta, envolvendo uma modificação radical na visão do homem, da coletividade e do mundo, saindo de um olhar estático e previsível para um panorama complexo, dinâmico, instável e cheio de incerteza pela flexibilidade apresentada pelas partes de um todo que é interligado a um todo maior.

A teoria da complexidade surge como um novo paradigma mediante a crise do paradigma newtoniano-cartersiano conforme apresentado anteriormente, partindo então na procura por uma reaproximação dos elementos do todo, com a valorização do conjunto e do sentido, onde a abrangência e a aceitação da desigualdade buscam a união do todo pelas partes. Recomenda-se a realização

de estudos futuros que tenham como foco o gestor educacional, utilizando questionários para identificar o paradigma predominante. Essas pesquisas possibilitarão confirmar qual modelo prevalece nas instituições de ensino, contribuindo para uma compreensão mais sólida da abordagem adotada pelos gestores no contexto educacional atual. Apesar das limitações inerentes a uma pesquisa bibliográfica, ressaltamos a importância deste estudo, que enfatizou a conexão entre tecnologia, educação e gestão educacional com a teoria da complexidade.

Referências

BEHRENS, Marilda Aparecida. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

CAPRA, Fritjot. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

DEWEY, John. Leituras e desleitura de John Dewey. In: BENCOSTA, M. A. L. (Org.). **Culturas escolares, saberes e práticas educativas: itinerários históricos**. São Paulo: Cortez, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 47. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2013.

FREGNI, Felipe. **Critical thinking in teaching and learning: the nonintuitive new science of effective learning**. Edição Kindle, 2019.

ILLICH, Ivan. **Deschooling Society**. Nova York: Harper & Row, 1971.

KENSKI, Vani M. **Educação e Tecnologia: O novo ritmo da informação**. Campinas: Editora Papirus, 2007.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino**: As abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986.

MORAES, Maria Cândida. **Paradigma educacional emergente**. 9. ed. Campinas: Papirus, 2007.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade**: Os sete saberes e outros ensaios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SIQUEIRA, Elimar de Paiva; MODESTO, João Gabriel; BESSA, Sônia. **“Professor como vítima?”**: Um estudo sobre o bullying vivenciado pelo professor. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 15, n. 43, p. 177–193, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8152688. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/1646>. Acesso em: 23 jul. 2023.

Nota sobre os organizadores

ANDRÉA KOCHHANN – Pós-Doutora em Educação (PUC/GO). Doutora em Educação (UnB). Mestra em Educação (PUC/GO). Especialista em Docência Universitária (UEG). Pedagoga (UEG). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Linguagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Coordenadora do GEFOPI (Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade).

E-mail: andreakochhann@yahoo.com.br

JADES DANIEL NOGALHA DE LIMA – Mestre em Gestão, Educação e Tecnologia da Universidade Estadual de Goiás (UEG), especialista em Letramentos e práticas interdisciplinares nos anos finais (UnB) e em Metodologia do Ensino de História pela Faculdade São Luís (FSL-SP). Graduado em História pela União Pioneira de Integração Social (UPIS). Docente na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e Membro do GEFOPI - Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade (UEG).

E-mail: professorjades@gmail.com

Nota sobre os autores

ADNA DOS SANTOS LEMOS - Mestranda em Gestão, Educação e Tecnologia pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), graduação em Biomedicina pelo Centro Universitário de Brasília, em Pedagogia pela FAK e também em Ciências Biológicas pela FAFIBE. É especialista em Gestão e Orientação Educacional – Darwin, Psicopedagogia Institucional e Clínica - FAMESC e especialista em Conhecimentos Pedagógicos - Instituto de Ciências Sociais e Humanas. Tem experiência na área de saúde coletiva e nutrição, pesquisas laboratoriais clínicas de análise microbiológica de alimentos, e na área educacional. Atualmente é professora da Prefeitura Municipal de Planaltina de Goiás.

E-mail: adnalemos@gmail.com.

AMALYA MELO DE PAULO MACIEL – Graduada em Letras (Português); Universidade Estadual do Ceará.

E-mail: amalyamelo482@gmail.com

ANDRÉ BONIFÁCIO SIQUEIRA – Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Especialista em Gestão de Pessoas e Docência do Ensino Superior. Graduação em Administração.

E-mail: andrebonifaciosiqueira@gmail.com

ANDRÉA KOCHHANN – Pós-Doutora em Educação (PUC/GO). Doutora em Educação (UnB). Mestra em Educação (PUC/GO). Especialista em Docência Universitária (UEG). Pedagoga (UEG). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Linguagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Coordenadora do GEFOP (Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade).

E-mail: andreakochhann@yahoo.com.br

BIANCA ALVES JESSER – Graduada em Pedagogia; Universidade Estadual de Goiás.

E-mail: biaalvesjesserprof@gmail.com

CAMILA DA SILVA OLIVEIRA MONTEIRO - Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Scripto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG) - Unidade Universitária de Luziânia (GO), licenciada em Pedagogia-UEG. É membro do GEFOP - Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade. Professora temporária da Secretaria de Educação Estadual de Goiás.

E-mail: camila.oliveira.ped@gmail.com

DENISE DE SÁ ANDRADE CAMPOS - Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Scripto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG) - Unidade Universitária de Luziânia (GO). Especialista em Gestão Educacional pela Universidade Católica de Brasília, Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade da Terra de Brasília. Especialista em Arteterapia em Educação e Saúde pelo Instituto Saber. Membro do grupo de pesquisa Interdisciplinar em Educação, Gestão, e Cultura Regional - GEGC. <http://lattes.cnpq.br/6233556679035983>.

E-mail: denioe@hotmail.com.

ELIANE DE JESUS ARAUJO - Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Scripto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG). Especialista em Gestão Estratégica de Investimentos na Educação Básica. Licenciada em Pedagogia e Matemática. Especialista em Orientação Educacional e Ensino Especial, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Especialização em Didática, Práticas de Ensino e Tecnologias Educacionais. Professora no município de Novo Gama - GO.

E-mail: elianejesusdearaujo@gmail.com

ELIMAR DE PAIVA SIQUEIRA - Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Especialista em Docência Universitária e Orientação Educacional. Graduada em Direito e licenciada em Filosofia.

E-mail: paiva.elimarsiqueira@gmail.com

EVANDRO SALVADOR ALVES DE OLIVEIRA - Pós Doutor em Educação (USP), Doutor em Educação pela Universidade de Uberaba (UNIUBE), Doutor em Estudos da Criança pela Universidade do Minho

(UMINHO-Portugal), Docente do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) e do Centro Universitário de Mineiros (UNIFIMES).

E-mail: evandrosalvador@unipam.edu.br

JANNYFER JHULIANA RIBEIRO BRASIL – Graduada em Pedagogia; Universidade Estadual de Goiás.

E-mail: Jhulianaribeiro1999@gmail.com

JÚLIO DE ASSIS DA SILVA – Licenciado em História. Especialista em Docência do Ensino Superior e em Gestão Escolar: Orientação, Supervisão e Inspeção Escolar.

E-mail: juliosre@yahoo.com.br

JORGE MANOEL ADÃO – Pós-Doutor em Tecnologias Contemporâneas e Desenvolvimento Cognitivo, no Programa Avançado de Cultura Contemporânea, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

E-mail: jorge.adao@ueg.br

LÍBIA RAQUEL GOMES VICENTE RIBEIRO – Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Scripto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG) – Unidade Universitária de Luziânia (GO). Graduada em Pedagogia. Pós-graduação em Inteligência Multifocal. Gestora da educação infantil.

E-mail: Libiaraquel100413@gmail.com

LUCINEIDE MELO DE PAULO LEÃO – Mestre em Psicologia; Universidade de Fortaleza;

E-mail: lucineide_melo@yahoo.com.br

LUIZ GONZAGA LAPA JUNIOR – Doutor e Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB), Pós-Doutorado pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), Graduação em Matemática (Centro de Ensino Unificado de Brasília) e Pedagogia (Universidade Católica de Brasília).

E-mail: lapalipe@gmail.com

MONALIZA ANGÉLICA SANTANA - Doutora em Educação Superior pela Universidade de Uberaba. Mestre em Educação Superior pelo Centro Universitário do Triângulo. Pós-Graduação em Educação Especial com Ênfase em Inclusão, Pós-Graduação em Inspeção Escolar, Pós-Graduação em Psicopedagogia e Gestão Escolar. Possui graduação em Pedagogia e graduação em Direito pelo Centro Universitário de Patos de Minas.

E-mail: monalizaas@unipam.edu.br

PRISCYLA DANIELLE DA SILVA BRUZZI - Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG) - Unidade Universitária de Luziânia (GO). Especialista em Educação do Campo pela Universidade Federal de Catalão. Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Centro de Ensino Superior do Brasil - CESB. Especialista em Orientação Educacional e Supervisão Escolar pelo Centro de Ensino Superior do Brasil - CESB. Membro do grupo de pesquisa Interdisciplinar em Educação, Gestão e Cultura Regional - GEGC.

E-mail: bruzzipriscyla@gmail.com

RITA DE CÁSSIA DA COSTA SOUSA ALMEIDA - Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (PPGET/UEG) - Unidade Universitária de Luziânia (GO). Graduada em Pedagogia pela UEG. Especialista em Psicopedagogia Institucional pela Faculdade de Selvíria. Docente na Educação Infantil no município de Valparaíso de Goiás.

E-mail: ritasousa.pedag@gmail.com

ROBERLY DE OLIVEIRA ALVES MACHADO - Graduada em Pedagogia; Universidade Estadual de Goiás.

E-mail: roberlybel@hotmail.com

RONALDO RODRIGUES DA SILVA - Doutor (Ph.D.) em Educação pela *Wisconsin International University United State of America*. Mestre em Educação Física pela Universidade Católica de Brasília. Professor colaborador do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás.

E-mail: ronaldorsilva57@gmail.com

ROSELI VIEIRA PIRES – Doutorado em Psicologia. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Organizacional. Graduação em Administração e Ciências Contábeis. Professora e Orientadora do Mestrado em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás (UEG). Estágio Pós-Doutorado em Psicologia e Estágio Pós-Doutoral em Geografia da Saúde. E-mail: roselivieirapires@gmail.com

SANDRA ALINA BONDAR – Doctoranda del Doctorado en Política y Gestión de la Educación Superior, Universidad Nacional Tres de Febrero; maestranda de la Maestría en Educación Universitaria, Universidad Nacional del Rosario; especialista en Gestión y Conducción del Sistema Educativo y sus Instituciones, Facultad Latinoamericana en Ciencias Sociales; licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Nordeste. Docente, Universidad Nacional de Chaco Austral.

Correo electrónico: sbondar@uncaus.edu.ar

ZENAIDE DIAS TEIXEIRA – Pós-Doutora em Sociolinguística Educacional pela Universidade de Brasília, Doutra em Linguística pela Universidade de Brasília e Mestre em Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Docente da Universidade Estadual de Goiás, no Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias.

E-mail: zenaide.teixeira@ueg.br

ZULMA CARMEN SOTO – Candidata a magíster de la Maestría en Enseñanza de la Lengua y La Literatura, Universidad Nacional de Rosario; candidata a especialista en Diagnóstico de Laboratorio Veterinario, Universidad Nacional de La Plata; medica veterinaria, Universidad Nacional del Nordeste. Docente, Universidad Nacional del Chaco Austral.

Correo electrónico: zsoto@uncaus.edu.ar



O livro "Gestão Pedagógica: entre desafios e conquistas" propõe em seus oito capítulos uma abordagem ampla no tocante a gestão, realçando as relações existentes nesses espaços e as atividades efetivadas nos mesmos, em um sentido de reflexão e conscientização das tratativas emergentes e na constituição do sujeito crítico e de uma sociedade democrática e humana. Com esse escopo primou-se pela disposição de capítulos que abordam a gestão educacional, contando com autores de várias instituições do Brasil, bem como da Argentina.

Esperamos que todos saboreiem cada capítulo desse livro e busquem correlacionar com suas práticas de gestão pedagógica, no sentido de ressignificar nossas atitudes e quiçá transformar as relações estabelecidas nos ambientes que trabalhamos. Deleitem-se com a leitura.

