A GESTÃO ESCOLAR E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

DANIELE SAI DOS SANTOS FERREIRA

RESUMO
A gestão escolar, entendida como o conjunto de práticas, estratégias e decisões que orientam o funcionamento de uma instituição de ensino, é um dos pilares fundamentais para que a escola cumpra sua missão social de formar cidadãos críticos, conscientes e preparados para os desafios contemporâneos. Quando falamos em gestão escolar, não nos referimos apenas ao ato administrativo de organizar documentos, controlar recursos financeiros ou supervisionar o calendário acadêmico; tratamos de um processo muito mais amplo, que envolve a articulação entre pessoas, saberes, valores e objetivos coletivos. Nesse sentido, a escola se configura como uma organização complexa, composta por diferentes setores, atores e dinâmicas que precisam estar em constante diálogo para que o ambiente educativo seja coerente, inclusivo e produtivo. A escola, como organização, não pode ser vista apenas como um espaço físico delimitado por paredes e salas de aula. Ela é, sobretudo, um organismo vivo, que respira e se transforma de acordo com as demandas da sociedade, as expectativas das famílias e as necessidades dos estudantes. A gestão escolar, nesse contexto, assume o papel de mediadora entre o mundo externo e o interno da instituição, buscando equilibrar as exigências legais e burocráticas com a dimensão pedagógica e humana do processo educativo. É por meio de uma gestão eficiente que se torna possível alinhar os objetivos institucionais às práticas cotidianas, garantindo que professores, funcionários, alunos e comunidade caminhem em direção a um mesmo propósito.

PALAVRAS-CHAVE: Decisões Estratégias; Práticas.

ABSTRACT
School management, understood as the set of practices, strategies, and decisions that guide the functioning of an educational institution, is one of the fundamental pillars for the school to fulfill its social mission of forming critical, conscious citizens prepared for contemporary challenges. When we talk about school management, we are not referring only to the administrative act of organizing documents, controlling financial resources, or supervising the academic calendar; we are dealing with a much broader process that involves the articulation between people, knowledge, values, and collective objectives. In this sense, the school is configured as a complex organization, composed of different sectors, actors, and dynamics that need to be in constant dialogue so that the educational environment is coherent, inclusive, and productive. The school, as an organization, cannot be seen only as a physical space delimited by walls and classrooms. It is, above all, a living organism that breathes and transforms itself according to the demands of society, the expectations of families, and the needs of students. In this context, school management assumes the role of mediator between the external and internal worlds of the institution, seeking to balance legal and bureaucratic requirements with the pedagogical and human dimension of the educational process. It is through efficient management that it becomes possible to align institutional objectives with daily practices, ensuring that teachers, staff, students, and the community move towards the same purpose.

KEYWORDS: Decisions; Strategies; Practices.

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da gestão escolar é compreender que a escola é uma organização plural, onde coexistem diferentes interesses, perspectivas e culturas. O corpo docente, por exemplo, traz consigo experiências, metodologias e visões de mundo que precisam ser respeitadas e, ao mesmo tempo, harmonizadas em torno de um projeto pedagógico comum. Os estudantes, por sua vez, representam a diversidade social, cultural e econômica da comunidade, exigindo da gestão sensibilidade para lidar com desigualdades, promover inclusão e as-

segurar que todos tenham acesso a uma educação de qualidade. Já as famílias e a comunidade local constituem um elo essencial, pois a escola não pode se fechar em si mesma; ela precisa dialogar com o entorno, compreender suas demandas e contribuir para o desenvolvimento social.
A gestão escolar, portanto, deve ser participativa e democrática. Isso significa que as decisões não podem ser tomadas de forma unilateral ou autoritária, mas sim construídas coletivamente, envolvendo professores, alunos, pais e funcionários. A criação de conselhos escolares, grêmios estudantis e espaços de escuta ativa são exemplos de mecanismos que fortalecem a organização da escola e permitem que diferentes vozes sejam consideradas. Uma gestão democrática não apenas legitima as decisões, mas também fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade de todos os envolvidos, transformando a escola em um espaço de convivência cidadã.
Outro aspecto fundamental da gestão escolar é a organização pedagógica. A escola precisa estruturar seu currículo, suas metodologias e suas práticas de ensino de forma coerente e articulada, garantindo que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados. Isso exige planejamento, acompanhamento e avaliação constantes. A gestão deve assegurar que os professores tenham condições de trabalho adequadas, acesso a formação continuada e recursos pedagógicos que possibilitem a inovação e a criatividade em sala de aula. Além disso, é papel da gestão promover um ambiente escolar saudável, onde o respeito, a ética e a cooperação sejam valores cultivados diariamente.
Não menos importante é a dimensão administrativa da gestão escolar. A escola, como qualquer organização, depende de recursos financeiros, materiais e humanos para funcionar. Cabe à gestão planejar o uso desses recursos de forma transparente e eficiente, garantindo que cada investimento contribua para a melhoria da qualidade do ensino. A administração escolar envolve desde a manutenção da infraestrutura até a gestão de pessoal, passando pela aquisição de materiais didáticos e tecnológicos. Uma gestão responsável sabe que cada decisão administrativa impacta diretamente o processo pedagógico e, por isso, deve ser tomada com consciência e responsabilidade.
A gestão escolar também precisa estar atenta às transformações sociais e tecnológicas que marcam o mundo contemporâneo. A escola não pode permanecer alheia às mudanças que ocorrem fora de seus muros; pelo contrário, deve se adaptar e incorporar novas ferramentas, linguagens e práticas que dialoguem com a realidade dos estudantes. A introdução de tecnologias digitais, por exemplo, exige da gestão escolar não apenas investimentos em equipamentos, mas também formação de professores e reflexão sobre como essas ferramentas podem enriquecer o processo de ensino-aprendizagem. Da mesma forma, questões como sustentabilidade, diversidade cultural e inclusão social precisam ser incorporadas ao projeto pedagógico da escola, tornando-a uma organização comprometida com os valores de uma sociedade mais justa e solidária.
Em síntese, a gestão escolar é o coração da organização escolar. Sem uma gestão eficiente, participativa e sensível às demandas da comunidade, a escola corre o risco de se tornar apenas um espaço burocrático, desconectado de sua função social. Por outro lado, quando a gestão é capaz de articular pessoas, recursos e objetivos em torno de um projeto educativo consistente, a escola se transforma em um verdadeiro espaço de formação integral, capaz de preparar indivíduos para a vida em sociedade e para o exercício pleno da cidadania. A gestão escolar, portanto, não é apenas uma função administrativa, mas uma prática política, pedagógica e social que dá sentido à existência da escola como organização. É nesse movimento contínuo de organização, diálogo e transformação que a escola cumpre sua missão e se afirma como uma instituição essencial para o desenvolvimento humano e social.
Uma escola deve ter processos organizacionais para realizar ou planejar o trabalho de acordo com um projeto que consolide um conjunto de objetivos, valores, responsabilidades e compromissos. Portanto, a gestão deve estar centrada nos beneficiários por meio de estruturas participativas de comunicação horizontal, que privilegiam a criatividade e o comprometimento grupal.
Libâneo (2001, p.131-132) afirma que:

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

O projeto escolar envolve uma alternativa válida para definir uma cultura organizacional sólida em cada instituição, cujo norte visa resgatar o pedagógico e as decisões são assumidas pelos próprios atores escolares. Em suma, o projeto se tornaria uma força motriz por trás da gestão escolar autônoma.
Atenção à realidade da escola, suas necessidades, recursos, pontos fortes, pontos fracos e características específicas; nenhum projeto é formulado com ações pedagógicas, lúdicas, artísticas, tecnológicas, sanitárias e sociais, com perspectiva integral e regime cooperativo. Essas ações estão intimamente ligadas às dimensões da gestão que, segundo Elizondo (2001), englobam: comunidade político-educativa, acadêmica, administrativa e social.
De acordo com Paro (2004, p. 4),

Embora toda administração tenha a característica básica de mediação, não significa que toda administração seja idêntica. Precisamente por ser mediação a determinado fim, a administração tem que adequar-se (nos métodos e nos conteúdos de seus meios) ao objetivo que pretende alcançar, diferenciando-se, portanto, à medida que se diferenciam os objetivos.

De acordo com o exposto, o objetivo deste artigo é revisar algumas experiências relacionadas aos processos de transformação de espaços socioeducativos, que vemos sendo realizados a partir de projetos educativos, de uma postura crítica, pois envolve os protagonistas a " intervir e resolver problemas desde os relacionados com a organização escolar, processos de ensino e aprendizagem até à incidência nas suas comunidades" (Sánchez Carreño et al. 2012, p. 5).

GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DE PROJETOS EDUCATIVOS

A educação como prática social requer a colaboração de todos aqueles que fazem a vida neste espaço de relacionamento. A gestão escolar, em geral, atrelada a um modelo técnico de fato educacional, ou seja, da tarefa pedagógica, configurou um discurso e uma prática homogeneizantes, tornando rotina ou cumprimento de sua missão socializadora, “sob o paradigma hegemônico de um modelo de pensamento”. baseado na transmissão, via instrução de conhecimentos previamente valorizados no currículo” (Sánchez Carreño et al. 2012, p. 3).

Diante desse pano de fundo, surgem outras lógicas associadas aos processos formativos que tentam desmistificar essa realidade, e fornecem ferramentas para contribuir para a transformação não só da instituição de ensino, mas também da comunidade em que está inserida.
Nesse sentido, como observado acima, um esforço escolar articulado como projeto educacional, representa um elemento de convocação e direcionamento para os fatores que convivem nesse ambiente. Ao longo dos últimos anos percebe-se que há uma tendência a favor de uma organização escolar comunitária e participativa, na qual se enfatizam os processos de comunicação fluida entre os atores para analisar as questões pedagógicas.

Da mesma forma, em relação ao projeto pedagógico institucional, concluiu-se que sua elaboração é essencial, pois expressa a 'filosofia' ou visão formativa de cada comunidade e reflete a gestão que orienta a ação educativa. Portanto, deve ser compartilhado entre os docentes juntamente com ações permanentes para colocá-lo em prática. Consequentemente, é importante criar "mecanismos de comunicação formal e informal entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo os representantes" (Rodríguez 2000, p. 45).

Para isso, o projeto político pedagógico deve ser definido com uma abordagem comunicativa baseada em quatro ideias básicas: diversidade, integralidade, construção intersubjetiva e retroalimentação permanente. Da mesma forma, a inovação deve ser concebida como uma demonstração de compromissos e acordos entre os moradores da escola e aqueles que estão além de seus limites, para

alcançar mudanças e transformações significativas na gestão das instituições de ensino.

Para transformar a escola, é preciso democratizá-la e transformá-la em verdadeiros centros de participação e cidadania. Da mesma forma, o desafio é fornecer projetos educacionais relacionados não apenas à organização, mas também projetar ou desenvolver processos de ensino e aprendizagem como forma de aprendizagem da realidade.

A elaboração de projetos educacionais evidencia uma variedade de fatores convergentes associados à gestão escolar, na busca por autonomia e maior relevância social. Entre os fatores de realização mais significativos estão: a formulação de um propósito claro e explícito, bem como uma estrutura organizacional frouxa para sustentar a visão e um compromisso que combine responsabilidade, participação e trabalho em equipe. Consequentemente, o projeto educacional deve ser concebido como uma alternativa democrática de autogestão e geração de políticas educacionais, que permita a integração de todos os atores escolares, que, com as ferramentas conceituais e metodológicas necessárias, sejam capazes de elaborar o diagnóstico da escola, definir estratégias, desenvolver, construir e avaliar os processos internos de movimentação (Sánchez Carreño 2002).

A autonomia escolar, por meio desses processos, permite identificar, definir e resolver problemas, o que implica a capacidade de tomar decisões responsáveis, planear ações e alocar recursos para a resolução desses problemas.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar ocupa uma posição estratégica dentro da instituição de ensino, sendo responsável por articular dimensões administrativas, pedagógicas e humanas em um cenário cada vez mais dinâmico e desafador. A função de gerir uma escola vai muito além de coordenar recursos e supervisionar atividades: exige visão crítica, capacidade de liderança, sensibilidade social e habilidade para lidar com a diversidade de demandas que emergem diariamente. Nesse contexto, os desafios enfrentados pelo gestor escolar são múltiplos, mas também se abrem perspectivas promissoras que apontam para uma gestão mais democrática, inovadora e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de conciliar a burocracia administrativa com a dimensão pedagógica. O gestor precisa lidar com relatórios, prestações de contas, organização de recursos financeiros e manutenção da infraestrutura, sem perder de vista que sua missão maior é garantir a qualidade do ensino. Muitas vezes, o excesso de demandas burocráticas pode afastar o gestor das questões pedagógicas, tornando-se um obstáculo para o acompanhamento efetivo das práticas docentes e para o apoio direto aos professores e alunos. Superar esse desafio implica desenvolver estratégias de organização e delegação, além de investir em equipes colaborativas que compartilhem responsabilidades.

Outro desafio relevante é a gestão da diversidade. As escolas são espaços que refletem a pluralidade social, cultural e econômica da comunidade, e cabe ao gestor criar condições para que todos os estudantes tenham acesso a uma educação inclusiva e equitativa. Isso envolve lidar com desigualdades, promover políticas de inclusão para alunos com necessidades específicas, combater preconceitos e valorizar as diferenças como elementos enriquecedores do processo educativo. O gestor escolar precisa, portanto, ser um mediador sensível e comprometido com a construção de um ambiente escolar acolhedor e democrático.

A relação com a comunidade também se apresenta como um ponto crucial. O gestor escolar não pode se limitar ao espaço interno da instituição; deve estabelecer vínculos sólidos com as famílias e com o entorno social da escola. A participação da comunidade nas decisões escolares fortalece o sentimento de pertencimento e legitima as ações da gestão. No entanto, conquistar essa participação não é simples: exige abertura ao diálogo, transparência nas decisões e disposição para ouvir diferentes perspectivas, mesmo quando elas divergem das propostas institucionais.

No campo pedagógico, o gestor enfrenta o desafio de acompanhar as transformações educacionais e tecnológicas. A sociedade contemporânea exige novas

competências, e a escola precisa se reinventar para formar cidadãos preparados para um mundo em constante mudança. O gestor deve incentivar práticas inovadoras, apoiar a formação continuada dos professores e promover o uso consciente das tecnologias digitais. Mais do que introduzir ferramentas, é necessário refletir sobre como elas podem contribuir para o desenvolvimento crítico e criativo dos estudantes, evitando que se tornem apenas recursos superficiais.

Apesar dos desafios, as perspectivas para o gestor escolar são promissoras. A gestão democrática e participativa surge como um caminho capaz de fortalecer a escola como organização social. Ao envolver professores, alunos, famílias e funcionários nas decisões, o gestor constrói um ambiente de corresponsabilidade e cooperação, no qual todos se sentem parte do processo educativo. Além disso, a valorização da liderança pedagógica abre espaço para que o gestor seja não apenas um administrador, mas um articulador de práticas que promovam a aprendizagem significativa e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Outra perspectiva importante é a construção de uma escola voltada para a cidadania e para os valores humanos. O gestor escolar pode ser protagonista na implementação de projetos que estimulem a ética, a solidariedade, a sustentabilidade e o respeito às diferenças. Ao assumir essa postura, contribui para que a escola seja reconhecida não apenas como espaço de transmissão de conteúdos, mas como ambiente formador de cidadãos conscientes e engajados.

Em conclusão, os desafios do gestor escolar são complexos e exigem competências múltiplas, que vão da administração eficiente à liderança pedagógica e social. Contudo, as perspectivas apontam para uma gestão cada vez mais participativa, inovadora e comprometida com a transformação da escola em um espaço de inclusão, diálogo e formação cidadã. O gestor escolar, ao enfrentar os obstáculos com criatividade e responsabilidade, torna-se peça-chave na construção de uma educação de qualidade e de uma sociedade mais justa e democrática.

Como pode se observar o gestor escolar precisa ser um líder influenciador para alcançar objetivos da escola, desse modo as pessoas que ali estão são peças fundamentais desse processo, as quais conduzem o progresso da organização. Todo esse processo estratégico tem relação com a dimensão de gestão das pessoas.

Essa dimensão do plano gestor, a qual foquei neste trabalho, é fundamental para a qualidade da educação oferecida na escola Saber Ser, pois a relação que o gestor tem com os colaboradores e as condições de trabalho e satisfação dos mesmos é a base para obter os objetivos e resultado final da escola que é o ensino aprendizagem.

De acordo com Teixeira, Ribeiro:

[...] gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos. (2017, p.80)

O gestor deve sempre buscar o seu progresso e aprendizagem organizacional para que possa desenvolver um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores, compreender suas necessidades, deixar claro os objetivos que precisam alcançar e os resultados que precisam conquistar, proporcionando sempre que estes participem do processo de tomada de decisões.

Os cincos processos básicos de Chiavenato e os cinco subsistemas que destacamos no capítulo 3 fazem parte desse todo e são algumas das chaves para a estabilidade dos colaboradores. A motivação e o bom desempenho dos mesmos contribuem para a formação da identidade da escola.

[...] as pessoas precisam ser reconhecidas pelo seu trabalho. Esse é o principal impulsionador da motivação. Motivado, o colaborador é produtivo, maior serão seus rendimentos profissional e pessoal. [...] O ser humano precisa estar em harmonia, sentir-se útil e reconhecer-se parte da organização. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.82)

Esse é um dos desafios da gestão de pessoas, quando o gestor consegue traba-

lhar em conjunto e consegue concretizar isso, que é fazer com que os colaboradores se sintam importantes e se sintam parte do organismo da escola, é estabelecido um clima de confança e estes se sentem em um ambiente seguro.
Esse clima de confança deve ser interno e externo, o que signifca que quando a escola é vista de maneira positiva por todos os envolvidos, há contribuição para a cooperação e para o crescimento da organização.
Outro desafo importante que foi citado nos subsistemas é a avaliação de desempenho.

[...] Uma das técnicas de desenvolvimento profssional e que também propicia um clima mais favorável nas organizações, minimizando confitos e neutralizando os confitos [...] é a avaliação de desempenho. Ferramenta de grande relevância, ela permite verifcar como o colaborador está desempenhando suas atividades, o que melhor se adéqua aos seus conhecimentos e às habilidades exigidas para o cargo. Também auxilia a empresa a descobrir as necessidades de melhoria. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.132)

É através desse processo que o gestor líder avalia os colaboradores e auxilia os mesmos em quais pontos é possível aprimorar-se e quais pontos precisam deixar de lado e tentar outras formas para ter outras visões de realizar determinada coisa. Feedback positivo faz com que a pessoa se motive e realize o trabalho com mais prazer e entusiasmo, faz com que se sintam importantes, que vejam que estão indo no caminho certo para alcançar seus objetivos e um feedback construtivo faz com que a pessoa procure melhorar naquilo que está falhando, faz com que ela pense em novas formas de realizar determinada tarefa, faz com que procure em seus colegas inspiração e que vejam que o trabalho em equipe pode ajudar a crescer e melhorar e isso a auxilia em seu desenvolvimento pessoal e profssional.
O gestor escolar que consegue realizar todos esses processos relacionados a gestão de pessoas, dentro da organização escolar, é aquele que se preocupa com o progresso dos seus colaboradores e da escola e dessa maneira constrói um excelente ambiente de trabalho e também um lugar propicio para aprendizagem e educação de todos.
A gestão escolar supera o modelo da administração na medida em que trabalha com os limites deste modelo, a gestão não erradica a administração escolar, ambos devem nortear as ações das instituições escolares, mesmo porque se o modelo administrativo perdurou há tanto tempo é porque tem contribuições importantes a dar para o sistema gerencial.
A gestão democrática deve ultrapassar os limites da existência de transparência, de impessoalidade e moralidade.

OS AGENTES PARTICIPATIVOS DA EDUCAÇÃO
Os agentes participativos da educação representam a força vital que sustenta e dinamiza o processo de ensino-aprendizagem dentro das instituições escolares. Quando falamos em agentes participativos, não nos referimos apenas aos professores ou gestores, mas a um conjunto amplo de sujeitos que, de diferentes maneiras, contribuem para a construção de uma escola democrática, inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes. A educação, por sua natureza, é um fenômeno coletivo, e sua efetividade depende da interação entre diversos atores que assumem papéis complementares e interdependentes.
O primeiro agente participativo é o professor, fgura central no processo educativo. Mais do que transmissor de conteúdos, ele é mediador de saberes, facilitador de aprendizagens e inspirador de valores. Sua participação ativa se manifesta na elaboração de práticas pedagógicas inovadoras, na escuta atenta das necessidades dos alunos e na busca constante por formação continuada. O professor que se engaja como agente participativo não se limita ao espaço da sala de aula, mas se envolve em projetos escolares, conselhos e atividades comunitárias, ampliando o alcance de sua atuação.
Os estudantes também são protagonistas nesse cenário. A participação estudantil é fundamental para que a escola se torne um espaço de diálogo e construção coletiva. Quando os alunos têm voz ativa em grêmios, conselhos e assembleias, desenvolvem competências de cidadania, responsabilidade e liderança.

Além disso, sua participação contribui para que as práticas pedagógicas estejam mais alinhadas às suas realidades, interesses e expectativas. O estudante, como agente participativo, deixa de ser mero receptor de informações e passa a ser sujeito ativo na construção do conhecimento.

As famílias constituem outro elo essencial. A participação dos pais e responsáveis fortalece o vínculo entre escola e comunidade, criando um ambiente de confiança e corresponsabilidade. Quando as famílias se envolvem em reuniões, projetos e atividades escolares, contribuem para o acompanhamento do desenvolvimento dos filhos e para a construção de uma escola mais aberta e transparente. O gestor escolar, nesse contexto, deve criar canais de comunicação eficazes que incentivem essa participação, reconhecendo que a educação é um processo que ultrapassa os muros da instituição.

Os gestores e coordenadores pedagógicos também são agentes participativos, pois sua função não se limita à administração burocrática. Eles têm o papel de articular os diferentes setores da escola, promover a integração entre professores, alunos e famílias, e assegurar que o projeto pedagógico seja construído de forma coletiva. Um gestor participativo é aquele que valoriza a escuta, estimula o diálogo e cria condições para que todos os atores da escola possam contribuir com ideias e propostas.

Não podemos esquecer da comunidade local e dos parceiros institucionais. Organizações sociais, universidades, empresas e órgãos públicos podem atuar como agentes participativos ao oferecer apoio, recursos e projetos que enriquecem o ambiente escolar. Essa interação amplia as possibilidades de aprendizagem e fortalece o papel da escola como centro de desenvolvimento social e cultural.

Em síntese, os agentes participativos da educação formam uma rede de colaboração que dá sentido e vitalidade ao processo educativo. Professores, estudantes, famílias, gestores e comunidade, quando atuam de forma integrada e comprometida, transformam a escola em um espaço de diálogo, democracia e construção coletiva. A perspectiva de uma educação participativa aponta para uma escola mais humana, inclusiva e capaz de preparar cidadãos conscientes e engajados com a sociedade. É nesse movimento de cooperação e corresponsabilidade que a educação se fortalece e cumpre sua missão de formar indivíduos plenos e críticos.

As pessoas que gerem a educação são agentes do sistema educativo, que têm como tarefa central a missão e administração das diferentes instituições e modalidades educativas. Eles enfrentam vários desafios e desafios na prática da educação, especialmente diante das constantes mudanças na sociedade do conhecimento.

A reorientação nas políticas educacionais tem sido traçada à trajetória de trabalho e atuação esperada para os administradores escolares. A qualidade e a relevância da educação dependem da qualidade de quem desempenha as tarefas docentes e administrativo-pedagógicas.

A gestão constitui a articulação entre o campo educacional e os diferentes setores sociais. Da mesma forma, envolve um conjunto de ações que são realizadas não como expressão da governança institucional, sob a direção e responsabilidade do diretor, para definir seus objetivos e desenvolver a natureza e o desenvolvimento das tarefas para alcançá-los. Implica a participação de todos os membros no planejamento, execução e controle das decisões e ações que são tomadas nas áreas: currículo, serviços, recursos e comunidade, na medida e de acordo com suas capacidades, habilidades.

A comunidade como território é delimitada geograficamente. A identificação de dos atores é realizada com base no fato de a instituição ser reconhecida como legítima, seja ela pública ou privada, ou pela sociedade civil e instituições estatais. Essa concepção de território prioriza o funcionamento das instituições e agências internacionais e, em geral, permite, em certa medida, realizar uma prática de governança.

A gestão comunitária corresponde à forma como a entidade educativa se relaciona com a comunidade, uma vez que compreende as suas necessidades, condições e exigências, para integrar e dar respostas a partir do espaço educativo. Em linhas gerais, ele adentra a instituição no ambiente, sempre buscando estabelecer alianças e redes para melhorar as

condições socioeducativas. Dessa forma, a gestão democrática é fundamental para a comunidade em seu entorno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental promover a articulação comunitária para favorecer a tomada de decisões e o desenvolvimento de atividades, que considere as demandas entre a escola e a comunidade, sempre como norte no favorecimento da participação.
É preciso trabalhar na construção de indicadores que gerem informações efetivas sobre a gestão nos diferentes níveis, visando estimular a autonomia para solucionar problemas e responder de forma adequada ao contexto, onde os gestores escolares estabelecem mecanismos de controle e monitoramento para a comunidade.
A participação associada ao mundo escolar é um conceito que tem vindo a trabalhar arduamente em diversas investigações educativas nos últimos tempos. Atualmente, a participação corresponde a um processo fundamental para gerar processos de melhoria educacional eficazes, sendo demonstrado em uma série de marcos normativos e legais da política educacional. Participar de um estabelecimento de ensino é integrar-se ativamente na comunidade escolar de forma a contribuir para um objetivo partilhado por todos: melhorar a qualidade do ensino.

REFERÊNCIAS

ELIZONDO. A. A Nova Escola I. Gestão, Liderança e Gestão Escolar. Pagamento. México, pág. 65-84. 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO. Vitor Henrique. Gestão Democrática da escola pública. 3ª edição. São Paulo -SP: Ática, 2004.

RODRÍGUEZ. N. Gestão Escolar e Qualidade da Educação. Educar. 4(10):39-46. 2000.

SÁNCHEZ Carreño J, SALMASI. N, CALDERA. Y, GUEVARA. C, PLAZA. M, ORTEGA. M. Formação e Organização Comunitária da Gestão Escolar. (Projeto). Evalpost-Fonacit. Cumana. 2012.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos. Curitiba: Intersaberes, 2017 p.80-132