Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO ESCOLAR

DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN THE SCHOOL CONTEXT

Cidimar Andreatta
Doutor em Ensino de Matemática, Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: cidimar.andreatta@faceli.edu.br

Bruno Paula da Silva Ferraz
Mestrando em Ciências e Tecnologias Emergentes em Educação, Prefeitura Municipal de Colatina, Brasil
E-mail: brunopsf@gmail.com

Mayra Dias Inácia
Mestranda em Ciências e Tecnologias Emergentes em Educação, Prefeitura Municipal de Colatina, Brasil
E-mail: mayra_dias17@hotmail.com

Recebido: 01/07/2025 – Aceito: 10/07/2025

Resumo

O presente artigo científico é uma revisão bibliográfica de cunho descritivo que busca discutir sobre a importância do papel do gestor escolar na execução de uma gestão democrática e participativa para o funcionamento da instituição escolar e da integração da participação de todos no ambiente escolar. Dando ênfase ao papel do gestor escolar, a fim de proporcionar espaço para a participação, o objetivo desta pesquisa é conhecer a importância do papel do gestor escolar na prática de uma gestão participativa e democrática que vise o bem comum de todos que compõem a escola, sendo estes servidores, alunos, pais e comunidade escolar. Em prol de uma educação de qualidade reconhecemos a importância de ações que possam proporcionar espaço para a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, porém com ênfase para a gestão que se materializa na figura do gestor escolar que tem em suas mãos a missão de gerir com qualidade, eficiência e eficácia os princípios da gestão escolar. Os resultados da pesquisa demonstram que o trabalho do gestor escolar é essencial para o bom funcionamento da instituição de ensino, tendo em vista que ele orienta e oportuniza ações positivas que contribuem de forma significativa para busca de inovações e novos hábitos de fazer, pensar e discutir.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Gestão Participativa; Avaliação Institucional; Qualidade no Ensino.

Abstract

This scientific article is a descriptive bibliographic review that seeks to discuss the importance of the role of the school manager in implementing democratic and participatory management for the functioning of the school institution and the integration of the participation of all in the school environment. Emphasizing the role of the school manager, in order to provide space for participation, the objective of this research is to understand the importance of the role of the school manager in the

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

practice of participatory and democratic management that aims at the common good of all who make up the school, these being employees, students, parents and the school community. In favor of a quality education, we recognize the importance of actions that can provide space for the participation of all those involved in the school environment, but with an emphasis on the management that materializes in the figure of the school manager who has in his hands the mission of managing with quality, efficiency and effectiveness the principles of school management. The results of the research demonstrate that the work of the school manager is essential for the good functioning of the educational institution, considering that he guides and provides opportunities for positive actions that contribute significantly to the search for innovations and new habits of doing, thinking and discussing.

Keywords: Democratic Management; Participatory Management; Institutional Evaluation; Quality in Education.

1. Introdução

Com inclinação à Partindo do pressuposto da gestão democrática e participativa, onde todos têm a possibilidade de participar de forma conjunta, como forma de melhorar a qualidade do trabalho e ensino, este artigo científico de cunho bibliográfico tem o intuito de discutir sobre a importância do gestor escolar na prática dessa gestão, para o funcionamento da instituição escolar e do conhecimento dos educandos, visando à vida em sociedade, aliado a uma avaliação institucional qualitativa que gere metas e objetivos que contribuam para o desenvolvimento do aluno e para um trabalho efetivo de qualidade, em parceria com todos que compõem a escola.

Dando ênfase ao papel do gestor a fim de proporcionar espaço para a participação aos que compõem a instituição escolar no âmbito das decisões no processo pedagógico e administrativo, visto que a contribuição destes com suas ideias e conhecimentos para compor uma educação de qualidade.

Muito se fala sobre o tema gestão escolar, pois é através do mesmo que todos os segmentos que compõem a escola se unem visando um bem comum. A mesma tem a função de unir e direcionar as ações da instituição, representada na figura do gestor escolar que é o representante principal da escola, que, por sua vez, tem a função de gerir, organizar e apontar as metas e os desafios, prezando pela participação de todos nas decisões, visando sempre o bem comum (Luck, 2009).

O gestor escolar tem em suas mãos diariamente o desafio de democratizar saberes e práticas cotidianas dentro de sua instituição, a fim de que cada um assuma seu papel e juntos se envolvam em prol de um bem comum que é a educação de qualidade, sendo esta formada por sujeitos pensantes que devem sempre promover ações participativas e democráticas.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é conhecer a importância do papel do gestor na prática de uma gestão participativa e democrática que vise o bem comum de todos que compõem a escola, sendo estes servidores, alunos, pais e comunidade escolar, em prol de uma educação de qualidade, reconhecendo a importância de ações que visem o bem comum, no sentido de proporcionar espaço para a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar, porém com ênfase para a gestão que se materializa na figura do gestor escolar que tem em suas mãos a missão de gerir com qualidade e amor a unidade escolar

2. Revisão da Literatura

2.1 A importância do Gestor Escolar na efetivação do trabalho administrativo e pedagógico

Atualmente, muito se fala sobre o tema Gestão Escolar, mas poucos conseguem definir um conceito para o mesmo. Tal conceito deve visar à forma de compreender em sua totalidade o comprometimento com a escola e os sujeitos que compõem a mesma oferecendo um caminho oposto ao individualismo.

O tema gestão traz em seu bojo o planejamento do trabalho escolar em sua totalidade como, por exemplo, o uso dos recursos materiais e financeiros, o planejamento diário da equipe pedagógica, controle do serviço de limpeza e alimentação, coordenação do trabalho dos funcionários, dentre outros. Quando se fala em organização institucional, ela abrange instrumentos que regem a escola que intervém no contexto escolar (Luck, 2011).

Conforme Libâneo (2001, p. 77):

> Organizar é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral.

A busca por princípios democráticos na prática cotidiana das escolas deve, portanto, levar os gestores a refletirem sua prática diária, visando sempre construir um ambiente democrático pondo em evidência a gestão participativa e a

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

responsabilidade de todos nesse processo. Saber gerir pessoas e objetos é essencial dentro da gestão, visto que promover tais ações exige envolvimento e comprometimento.

Um dos maiores desafios encontrados na atualidade das escolas é a busca pela educação de qualidade, onde se torna essencial se ter uma equipe comprometida e qualificada. O gestor neste processo tem por missão a busca pelo equilíbrio, tendo seu olhar voltado para o bem comum de todos, primando pela qualidade dos resultados a serem alcançados ao longo do ano letivo (Luck, 2011).

A busca pela qualidade na educação é uma ação em longo prazo que exige estudo, dedicação, mudança de hábitos e reorganização, devendo o gestor estar à frente por esta busca incansável, analisando como a escola é gerida e buscar envolvimento de toda comunidade escolar.

> No contexto da democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, qual seja a escolha de diretores pela comunidade escolar, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar. (Luck, 2009, p. 9).

A escolha feita a partir da comunidade como alicerce faz com que se adotem medidas e estratégias de escolha do gestor escolar, garantindo que o mesmo apresente pré-requisitos básicos que atendam minimamente o que a comunidade almeja e espera na realização do trabalho quando o mesmo assumi tais responsabilidades.

Quando a equipe gestora se mostra atuante à mesma abre portas para o conhecimento buscando construir em conjunto e impulsionar sua equipe, objetivando novas concepções, implementando saberes que devem ser definidos no projeto pedagógico da instituição, competindo ao gestor discutir as melhores formas de visar a busca por melhorias, reforçando pontos positivos e corrigindo as falhas, replanejando assim o que for necessário.

Assim, Luck (2009, p. 23) nos mostra que:

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

> Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

A partir da visão da escola como espaço de aprendizagem, entendemos que a vida, a organização e estrutura dela está ligada a gestão, que assume um papel fundamental, pois exerce influência direta na rotina dos funcionários e na aprendizagem, diante de trabalhos realizados na escola, como projetos propostos, por exemplo.

O objetivo central deve ser o resultado qualitativo do trabalho desenvolvido dentro da instituição através do entrosamento e cooperação do grupo envolvido, potencializando e ressignificando o processo de estabelecimento de metas e desenvolvimento delas, no dia a dia escolar.

Segundo Luck (2009, p. 22):

> Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Em sua totalidade tal organização é um trabalho conjunto de todas as pessoas que têm por objetivo a educação de qualidade e a formação de cidadãos conscientes. O gestor coordena os trabalhos para que eles sejam cumpridos da melhor maneira, sendo este responsável pelo funcionamento pedagógico e administrativo, e tendo por obrigação ter conhecimentos em ambas às áreas. Sem esquecer é claro da participação das famílias e da comunidade escolar, que também fazem parte e compõem a escola, tendo poder de decisão no trabalho dela.

2.2 Dimensões da Gestão Escolar Democrática: um olhar sobre a educação

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

Luck (2009, p 23), nos mostra que “a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos”, logo a prática de reflexão deve ser praticada pelo gestor escolar diariamente levando-o a refletir sobre o compromisso com a educação de qualidade que se almeja, na perspectiva de mudança renovando o desejo de mudança, sempre com os pés nos chão e com o olhar voltado para o futuro.

A partir da reflexão da prática que é o desafio inicial do gestor, buscam-se subsídios para transformá-la de forma coletiva e organizada na direção almejada, tendo sempre em vista onde estamos, para onde queremos ir, o que devemos fazer e aonde queremos chegar.

Vemos em Luck (2011, p. 54) que,

> A gestão participativa se fundamenta em, e reforça, uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões (...). Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.

Logo o gestor deve visar à qualidade do trabalho desenvolvido, onde ele deve acompanhar de perto tal trabalho, gerenciando e orientando a fim de buscar solucionar os problemas e dificuldades enfrentadas no dia a dia, bem como fazer com que as metas propostas sejam executadas pelo grupo.

Para afirmar e reafirmar a qualidade do trabalho desenvolvido se faz necessário que o grupo reflita e perceba a importância do diálogo e do bom relacionamento entre os mesmos dividindo saberes para somar qualidade, onde as decisões tomadas devem exultar de boas escolhas analisadas e pertinentes à realidade vivida, a fim de eliminar barreiras e empecilhos, potencializando o trabalho.

Quando há um elo de confiança e colaboração entre o grupo (professores, gestor e coordenação) a tendência é a geração de um trabalho de melhor qualidade, onde o desenvolvimento das atividades realizadas e o planejamento vai

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

ao encontro com todas as necessidades encontradas pelo caminho, buscando metodologias alternativas, diálogo e acompanhamento das atividades escolares.

Luck (2009, p. 22), nos ressalta que:

> Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

O ambiente escolar deve assegurar a todos os funcionários, bem como alunos e comunidade o aconchego, compromisso, doação, empenho, fraternidade, sendo que a escola representada por seu gestor se torna responsável por abrir espaços para a participação das famílias na tomada de decisões administrativas e pedagógicas, o que acaba favorecendo e facilitando o trabalho do mesmo em relação a organização da escola e educação dos estudantes, visto que o contexto educacional vem se refazendo com o tempo.

Luck (2009, p. 69), ressalta que “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”, no qual nota-se claramente que a busca do gestor escolar deve ser voltada para o comprometimento com a escola e com os sujeitos que a compõem, tendo como princípio orientador a democratização, a fim de se planejar o trabalho a ser desenvolvido e o uso dos recursos, sejam eles financeiros ou materiais, por exemplo.

No dia a dia a organização e administração podem – e devem – ser unificadas de modo que se entenda a função de cada uma. Para que a instituição funcione de forma articulada, torna-se essencial a tomada de decisões bem-feitas pela gestão, bem como a oportunidade de participação as pessoas que devem sentir-se parte constante da realidade escolar, onde o gestor tem a função de agregar pessoas e valores, mediante uma prática que vise construir e promover

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

competências para a escola.

> "(...) a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação". Luck (2009, p.70).

A gestão tem por princípio e obrigação prezar pelos processos e meios que levem a atingir os objetivos da organização, gerenciando aspectos técnicos e administrativos, afunilando assim o trabalho do grupo e elencando atribuições específicas a cada um de forma orientada e integrada, a fim de que tais decisões tomadas colaborem na organização do trabalho que deve ser realizado da melhor forma possível.

O gestor escolar necessita de conhecimentos tanto pedagógicos quanto administrativos, pois é responsável pelo pleno funcionamento de ambos, pois ele é responsável pela gestão geral da escola, no papel de suas funções administrativas, bem como pelo trabalho de coordenar o supervisor pedagógico.

Luck (2009, p. 70), nos mostra que,

> No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. Portanto, não são conceitos que representam condições isoladas e dissociadas. Não se trata, portanto de um sentido normativo e imperativo de direitos e deveres e sim de um sentido interativo pelo qual se transformam continuamente e são superados por estágios sucessivos de complexidade que vão tornando mais amplas, complexas e significativas as funções sociais do grupo, ao mesmo tempo em que seus membros vão desenvolvendo a consciência do processo como um todo e de seus múltiplos desdobramentos.

A gestão democrática e participativa tem por princípio a valorização da participação de todos os membros que compõem a escola na tomada de decisões, visto que o diálogo é sempre o melhor caminho para traçar metas e solucionar conflitos de forma coletiva e estruturada. Gestão esta que tem por formação ações como Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico, fiscalização da verba recebida através do FNDE, transparência na divulgação de prestação de contas

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

avaliações (educacionais e institucionais), busca pela participação da comunidade, dentre outros, indo muito além de uma mera tomada de decisões, identificação de problemas e busca por soluções e metas.

Conquistar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional resulta de esforço do gestor por meio da importância que o mesmo agrega a participação destes e principalmente do serviço prestado a comunidade em conjunto família e escola.

> A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (Luck, 2009, p. 71).

A escola, nada mais é do que o espaço de ações mediadas pelo gestor com professores, alunos e comunidade, a fim de produzir novos saberes, atitudes e valores, desenvolvendo capacidades cognitivas, sociais e morais, construindo um ser pensando e ativo para vida em sociedade. Perante tal gestão democrática e participativa transformam-se relações e sujeitos, refletindo a função do gestor de conduzir todo o grupo a função de atuar de forma a transformar e envolver vidas em prol de objetivos comuns, com responsabilidade conjunta.

2.3 Avaliação Institucional: avaliando seu próprio trabalho

A avaliação institucional nada mais é do que um instrumento que averigua a qualidade do trabalho desenvolvido na esfera escolar, a fim de tornar nítido se o trabalho desenvolvido pela gestão aliado ao pedagógico está sendo realizado com eficácia, buscando investigar problemas a fim de solucioná-los e criar soluções para gerar melhoria no trabalho a ser desenvolvido, qualificando o processo educacional.

> Com a avaliação institucional o que se espera, portanto, é que o coletivo da escola localize seus problemas, suas contradições; reflita sobre eles e estruture situações de melhoria ou superação, demandando condições do

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

> poder público, mas, ao mesmo tempo, comprometendo-se com melhorias concretas na escola. (Freitas, 2014, p. 38).

Sair da zona de conforto e produzir mudanças significativas inúmeras vezes gera conflitos. Para atender a todos e atender com uma proposta de trabalho cada vez melhor é necessário mudança e essa tarefa exige muito trabalho e dedicação por parte de todos, pois abraçar tal mudança é encontrar soluções para seus próprios problemas e melhorá-los coletivamente, sendo que esta vontade de mudar deve estar explicita no coração de famílias e educadores, e principalmente no Projeto Político Pedagógico – PPP, pois ele é um forte aliado e um grande alicerce para uma gestão democrática. Uma proposta pedagógica exercida por meio de projetos facilita tanto a apresentação dos conteúdos quanto a assimilação dele.

A proposta de avaliação institucional tem um forte papel de busca da realidade de ação-reflexão, pois ela averigua as estratégias utilizadas a fim de se repensar as práticas desenvolvidas, acompanhando as mesmas de forma contínua, afinal a mesma é uma grande aliada para melhorar os problemas encontrados, mediando à aprendizagem e visando formação de pessoas mais justas para uma vida em sociedade (Luck, 2012).

A avaliação institucional vem para avaliar o processo, bem como o produto deste, perpassando pelo sistema de ensino, escola e as famílias, tendo como objetivo maior provocar reflexões a fim de gerar melhorias. O planejamento é essencial para o sucesso de um projeto, cada atividade deve ser articulada com outras para que a aprendizagem ocorra progressivamente, sempre conduzindo ao momento final.

Conforme Grochoska (2013, p. 12) “compreender o leque de possibilidades que a autoavaliação institucional apresenta para a gestão democrática é de grande relevância para novos encaminhamentos e para o fortalecimento das instituições de ensino”, visto que é de competência do gestor desenvolver estratégias na escola com a finalidade de se traçar um caminho a ser percorrido, permitindo assim uma melhoria na qualidade do ensino ofertado.

Tal avaliação muitas vezes é feita por obrigatoriedade e no fim das contas termina permanecendo em gavetas velhas e infelizmente, muitas vezes, se torna

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

esquecida. Porém a equipe gestora deve ter a visão de que esta avaliação é um meio estratégico de acompanhamento da qualidade do trabalho que é desenvolvido e facilitadora das falhas ocorridas no caminho como forma de correção e aprimoramento dos erros cometidos para que estes se tonem acertos favoráveis ao bom desenvolvimento do trabalho gestor, administrativo, pedagógico e social, facilitando as decisões e objetivos a serem alcançado pela instituição.

A avaliação propicia a reorganização do Projeto e do regimento da escola, ou seja, indica caminhos para o planejamento efetivo, fazendo, assim, com que todas as instâncias da gestão da escola sejam conduzidas, de fato, em prol da melhoria e da instituição, buscando prioridades e necessidades de todos os envolvidos, valorizando e efetivando a tomada de decisões. (Grochoska, 2013, p. 28).

Avaliar é um processo democrático de grande relevância, que gera pistas para auxiliar no caminho, sendo este um processo dinâmico e eficiente que produzirá informações de uma realidade escolar que posteriormente irá gerar melhorias e qualidade, na organização dos trabalhos, na equipe gestora e no pedagógico, garantindo o desenvolvimento de novas práticas dentro do ambiente escolar, a fim de se obter bons resultados.

Logo, tal instrumento torna-se de uso contínuo nas intervenções da instituição, como uma prática que pode tornar-se permanente no ambiente escolar em momentos de avaliação conjunta como conselho de classe ou reunião de pais, por exemplo, a fim de se melhorar o contexto escolar, e colocar as claras as necessidades da escola para que haja reflexões coletivas e todos possam opinar, bem como acompanhar e colaborar.

Faz-se então uma leitura da realidade vivida, para se elaborar um ponto de partida visando melhorias no trabalho da escola, perpassando por todos os espaços da escola, desde a biblioteca até os projetos didáticos, onde haja uma avaliação e uma autoavaliação de todos os segmentos.

Luck (2009, p. 78) ressalta que,

> Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

> condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. Ao fazê-lo, no entanto, cabe-lhe estar atentos a resistências e saber trabalhar com elas. Daí por que uma importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamento de resistência, tensões e conflitos, que demandam do dirigente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos.

Faz-se necessário lançar mão de uma visão global da escola diante de resultados que são obtidos, mapeando pontos fracos e fortes, para se promover uma reflexão sobre os fatores que influenciam para o surgimento desses pontos diagnosticados, que refletem diretamente no pleno desenvolvimento e funcionamento da instituição escolar.

Quando ocorre tal coleta de dados faz-se uma ação-reflexão para auxiliar nas discussões que devem ser tomadas coletivamente analisando de forma criteriosa cada ponto elencado a partir da leitura da realidade escolar, devendo esta ser um ponto de partida não só para novas discussões, mas também para novos aprendizados.

A avaliação institucional perpassa por processos e avaliação interna e externa, buscando compreender pretensões dos sujeitos envolvidos no processo educacional, a fim de melhorar o trabalho desenvolvido institucionalmente, permitindo a autoanálise pelo diálogo e coleta de dados. Analisar os pontos positivos a fim de melhorá-los e principalmente os pontos negativos encontrados no caminho é essencial, visto que a prática de avaliar não é uma tarefa fácil e exige clareza, sabedoria e entendimento para analisar todos os pontos pertinentes.

O gestor deve mediar o processo de avaliação e após elencar os pontos de fortes e as fragilidades de sua instituição, fazer as considerações necessárias tendo por base a construção de um plano de ação que agregue melhorias principalmente as fragilidades, visando potencializar as mesmas alinhadas aos pontos fortes, onde haja um planejamento monitorado dos processos na busca de bons resultados.

Ao longo dos anos a educação vem sendo objeto e reflexão de estudo de muitos pesquisadores em prol da solução de problema, afinal formar cidadão críticos e aptos para a vida social não é uma tarefa fácil e no dia a dia o gestor tem

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.13, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

em suas mãos essa missão de gerir a instituição pondo em prática e refletindo junto ao seu corpo docente o processo de ensino-aprendizagem influenciando nos resultados obtidos, além de gerir a parte administrativa para que tudo caminhe em perfeita harmonia.

3. Resutados e Discussões

Diante dos aspectos explorados na seção anterior, apresentamos a seguinte problematização: é possível inserir uma gestão democrática e participativa na escola, aliada a avaliação institucional feita pelos funcionários e comunidade para gerar qualidade nos resultados obtidos e traçados para a escola?

Como descrito anteriormente, um dos maiores desafios encontrados na atualidade das escolas é a busca pela educação de qualidade, onde se torna essencial se ter uma equipe comprometida e qualificada, onde o gestor neste processo tem por missão a busca pelo equilíbrio seja dos aspectos administrativos ou pedagógicos, tendo seu olhar voltado para o bem comum de todos, primando pela qualidade dos resultados a serem alcançados ao longo do ano letivo.

Sendo assim, faz-se necessário uma parceria entre estes, visto que hoje há uma grande conturbação nos valores éticos e morais. Vale dizer que, cada escola tem seu meio de trabalhar, de reconhecer valores, sua posição crítica, social, seus objetivos, sendo que muitas vezes ficam claro as escolhas e interesses.

Através da análise das leituras realizadas é possível averiguar que a qualidade de ensino ofertada faz parte de um processo conjunto no qual todos devem participar de forma ativa trilhando um mesmo caminho, construindo neste processo uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, gerida por um gestor que está à frente mediando à participação e a tomada de decisões de forma clara e concisa.

Considerando-se um espaço aberto a discussões, a unidade escolar precisa estabelecer a avaliação institucional como importante etapa de consolidação da gestão democrática, apesar de não ter uma legislação que obrigue a instituição de tal avaliação. O debate coletivo é necessário para haver a democratização da

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

escola, e que através de mudanças no processo e das avalições realizadas durante o ano letivo de forma individual e coletiva se cumpre a função social da escola.

Grochoska (2013, p.74), nos mostra que “a análise dos dados faz uma intrínseca ligação entre os aspectos que definem este trabalho: a gestão da escola, o PPP e a avaliação institucional, sendo indissociáveis ao processo de transformação do contexto escolar”, aspectos este que são geridos e comandados exclusivamente pela figura do gestor escolar.

A melhor forma de atuar do gestor é aquela que faz com que a escola caminhe em perfeita harmonia, formando cidadãos críticos e aptos à vida social, sendo estes no futuro profissionais de qualidade e excelência, onde os mesmos possam contar com apoio de suas famílias que são a base para crescimento e conquista e por obrigação devem manter parceria com a escola na caminhada escolar de seus filhos, onde o gestor deve apoiar e incentivar seus professoras a fim de se obter cada vez mais melhores resultados em sala de aula, incluindo e buscando a participação de todos que compõem a instituição escolar, na busca de politicas públicas que de fato façam acontecer a melhoria na qualidade das escolas seja com recursos materiais, financeiros ou educativos, como cursos e seminários, por exemplo, para termos de forma efetiva uma educação participativa e democrática que forme cidadão livres e atuantes.

Através de leituras e tendo como alicerce nos autores citados e suas obras, é possível confirmar que o gestor é a peça fundamental para o processo democrático da gestão escolar, pois, é possível perceber que a boa organização do trabalho realizado na instituição é essencial para andamento do processo educativo. Logo, fica claro que a presença dele é essencial, pois o mesmo orienta e oportuniza ações positivas que contribuem de forma significativa para busca de inovações e novos hábitos de fazer, pensar e discutir.

4. Considerações Finais

Torna-se notório que a gestão de uma unidade escolar deve-se basear na

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar a fim de gerar qualidade e construção no conhecimento a ser desenvolvido no trabalho escolar de forma interna e externa, havendo assim uma ação conjunta e participativa de todos os setores visando unir e direcionar de forma coerente as ações da escola.

Superar o individualismo que pode ocorrer no interior da escola é essencial, pois tal gestão participativa preza pelo bem comum de todos, incluindo e superando desafios de forma conjunta. Cabe ao gestor escolar refletir inicialmente sobre o envolvimento de todos na prática educativa, pois ELE é responsável pelo funcionamento do pedagógico e administrativo e sendo peça fundamental para o bom andamento da rotina escolar, devendo sempre zelar por todos e pelo bem comum, integrando a escola a comunidade.

A gestão nada mais é do que a atividade na qual são realizados processos para se atingir objetivos de organização por meio de diálogo e consenso. O gestor distribui funções dentro do grupo de trabalho de forma orientada e integrada visando um objetivo comum, o mesmo e responsável no dia a dia escolar por tomada de decisões que irão organizar o trabalho da melhor forma possível.

O trabalho colaborativo, participativo e democrático dever ser horizontalizado, o que agrega pessoas de forma recíproca coletivamente resultando em conhecimentos interdisciplinares, na busca de uma visão crítica entre gestores, professores, alunos e demais integrantes da escola para realização de uma gestão democrática.

Ter um bom planejamento, equipe unida em busca e trocas de conhecimento, espaço para organização, capacitação, dentre outros, são essenciais para agregar valor ao trabalho realizado, e o gestor tem em suas mãos a responsabilidade de gerir isto com sabedoria e cautela, afinal um ambiente de trabalho bem estruturado com instrumentos que proporcionem qualidade e melhoria no trabalho desenvolvido faz a diferença.

Planejar metas para alcançar objetivos de acompanhamento e verificar estes ao longo do processo é o melhor meio para o gestor analisar a qualidade do trabalho desenvolvido e poder realizar o traçado do caminho que se almeja. Interligar escola e comunidade, valorizando o conhecimento do aluno, a fim de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v13i1.4241

desenvolver habilidades em diversas dimensões, compartilhando saberes e produzindo objetivos comuns no trabalho educacional viabilizando uma avaliação mútua e a importância de relações interpessoais na qualidade do trabalho e na valorização das experiências compartilhadas se faz essencial no caminho percorrido, afinal a escola nada mais é do que a materialização da mediação do saber.

A escola, na figura de seus funcionários, tem em suas mãos a grande missão de mediar o aprendizado visando à formação de um cidadão crítico, desempenhando de forma conjunta e consciente o diálogo e o pensamento crítico para uma sociedade democrática.

Portanto, percebe-se que atualmente o processo de gestão escolar em sua totalidade tem se modernizado e assume novos papeis dentro do contexto escolar, contribuindo para que o grupo que integra a escola trabalhe cada vez mais de forma conjunta e forme cidadãos mais humanos e conscientes, operando sobre o mundo ao seu redor de forma colaborativa.

Referências

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

ACIOLI, Jucicleide Gomes. **Autoavaliação institucional: um caminho possível**. Saberes Docentes em Ação. 2018. Disponível em:http://www.maceio.al.gov.br/wpcontent/uploads/2018/04/pdf/2018/04/Autoavalia%C3%A7%C3%A3o-institucional-um-caminho-poss%C3%ADvel-ID.pdf

FREITAS, Luiz Carlos de. (et. Al.) **Avaliação Educacional: Caminhando pela contramão**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2017 – Coleção Fronteiras Educacionais.

FREITAS, Luiz Carlos de; et.al. **Avaliação educacional: caminhando pela contramão.** 7ª ed., Petropólis: Vozes, 2014.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **As contribuições da autoavaliação institucional para a escola de educação básica: uma experiência de gestão democrática**. Petrópolis: Vozes, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 10. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

SILVA, Maria Ires Brito da. **Gestão Escolar: Uma Gestão democrática com a participação Familiar.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 29-48. Outubro de 2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/participacao-familiar

SILVA, Wilson Ribeiro da. **Parceria entre escola e família: rumo a uma gestão democrática e participativa de qualidade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 09, Vol. 06, pp. 63-70. Setembro de 2019. ISSN:2448-0959.Disponível em:https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-e-familia.