

AS IMPLICAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NA GESTÃO PARTICIPATIVA

THE IMPLICATIONS OF SCHOOL ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN PARTICIPATORY MANAGEMENT

Cledir Aparecida Gottwitz¹

Taniele Loss²

Resumo: A gestão escolar é fundamental na organização e funcionamento das instituições de ensino, já que influencia a qualidade do aprendizado e a participação da comunidade escolar. A gestão participativa, como modelo de administração educacional, busca descentralizar o poder decisório e incentivar a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos e familiares. O objetivo deste estudo é descrever as implicações que a organização e a gestão escolar têm na gestão participativa, analisando de que maneira as decisões do diretor em relação à alocação de recursos e ao uso do espaço escolar impactam na participação da comunidade escolar. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com base em referenciais teóricos que discutem a gestão escolar e a democratização da administração educacional. Os resultados indicam que a adoção de práticas participativas contribui para a transparência na tomada de decisões, o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade e a melhoria do ambiente escolar. Mesmo assim, a resistência à participação e a necessidade de capacitação dos gestores ainda representam obstáculos à implementação desse modelo. Conclui-se que a gestão participativa é um caminho para uma administração escolar democrática, sendo fundamental o investimento em políticas que incentivem essa prática.

1 Graduada em Pedagogia e Filosofia (UNIOESTE)..E-mail: clegottwitz@gmail.com.

2 Graduada em Pedagogia (UNINTER) e Licenciada em Matemática (CEFETPR). Doutora em Ensino de Ciências e Matemática (UTFPR). Professora da Secretaria Municipal da Educação de Curitiba.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão participativa; Administração educacional; Participação da comunidade; Gestão democrática.

Abstract: School management is essential for the organization and functioning of educational institutions, as it influences the quality of learning and the participation of the school community. Participatory management, as an educational administration model, seeks to decentralize decision-making power and encourage shared responsibility among managers, teachers, students, and families. This study aims to describe the implications of school organization and management in participatory management, analyzing how the principal's decisions regarding resource allocation and the use of school space impact community participation. To achieve this, a bibliographic research was conducted, based on theoretical references discussing school management and the democratization of educational administration. The results indicate that the adoption of participatory practices contributes to decision-making transparency, strengthens the bond between the school and the community, and improves the school environment. However, resistance to participation and the need for managerial training still pose challenges to implementing this model. It is concluded that participatory management is a path to democratic school administration, making it essential to invest in policies that promote this practice.

Keywords: School management; Participatory management; Educational administration; Community participation; Democratic management.

INTRODUÇÃO

A transparência e o diálogo entre gestores e a comunidade escolar são fundamentais para uma gestão democrática. A gestão escolar não se limita à administração de recursos, mas abrange a

maneira como os gestores compreendem a organização da escola e conduzem suas práticas. A ausência de diálogo e transparência na tomada de decisões pode gerar desconfiança e descrédito por parte da comunidade escolar, comprometendo a qualidade da gestão (Prado, 2003; Lück, 2010).

Nesse contexto, a gestão escolar deve ser entendida como um processo dinâmico e interdependente, que envolve a organização de recursos, a definição de objetivos, a implementação de ações e a avaliação de seus resultados (Libâneo, 2001). Uma gestão deve contemplar a estrutura administrativa da escola, e também a qualidade do ensino e a participação ativa da comunidade escolar. A gestão participativa surge como um modelo que propõe o compartilhamento das responsabilidades entre gestores, professores, alunos e famílias, favorecendo um ambiente mais democrático e colaborativo.

Compreender e fortalecer a gestão participativa na escola contribui para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, favorecendo um ambiente escolar mais inclusivo e transparente. Quando todos os membros da comunidade escolar se sentem corresponsáveis pela gestão da escola, há um maior engajamento e comprometimento com a qualidade da educação. Diante dessa realidade, este estudo investiga a relação entre a organização e a gestão escolar e sua influência na gestão participativa, destacando os impactos desse modelo na administração da escola pública.

O objetivo geral da pesquisa é descrever as implicações que a organização e a gestão escolar têm na gestão participativa. Para alcançar esse propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos: i. Apresentar os conceitos referentes à organização e à gestão escolar; ii. Conhecer as características da gestão participativa;

Compreender as implicações da organização e da gestão escolar na gestão participativa.

A partir desses objetivos, formulou-se a seguinte questão investigativa: de que maneira as decisões do diretor em relação à alocação de recursos e ao uso do espaço escolar influenciam a participação da comunidade escolar?

Para responder a essa questão e atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo qualitativo, de caráter bibliográfico, que analisou as produções acadêmicas sobre o tema à luz da fundamentação teórica. A análise dos estudos selecionados possibilitou uma

reflexão crítica sobre os impactos da organização escolar na implementação da gestão participativa, trazendo à tona desafios e oportunidades desse modelo.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a fundamentação teórica apresenta os conceitos centrais da pesquisa, abordando a organização e a gestão escolar, a gestão participativa e sua relação com a democratização da escola. Em seguida, o percurso metodológico detalha a abordagem adotada na investigação e os critérios de seleção dos estudos analisados. A seção seguinte apresenta os resultados e discussões, articulando as descobertas do estudo com a literatura existente. Nas considerações finais, sintetizam-se as principais reflexões do trabalho, respem quando à questão investigativa e indicando caminhos para futuras pesquisas sobre a temática.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão democrática na escola é um princípio para a construção de um ambiente educacional que preze pela participação de todos os seus membros. Fundamentada na transparência, no diálogo e na corresponsabilidade, a gestão democrática dá voz à comunidade escolar, nos processos decisórios. Conforme previsto na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), a gestão democrática deve ser adotada como um modelo de administração educacional que promova a descentralização e a participação coletiva na definição das políticas escolares (Cury, 2007).

Inicialmente, a gestão escolar era caracterizada por um modelo centralizador e burocrático, em que as decisões eram tomadas pelos gestores e órgãos administrativos. Com o avanço das políticas educacionais, a gestão escolar começou a incluir elementos da participação democrática (Libâneo, 2001). Nesse contexto, ela surge como uma alternativa que descentraliza o poder administrativo e valoriza o diálogo e a cooperação como elementos centrais para a tomada de decisões.

A gestão democrática se fundamenta em princípios como participação, autonomia, descentralização e transparência, fazendo com que os diversos atores da escola compartilhem responsabili-

dades e decisões. Para que esse modelo seja real e aplicável, é necessário ter um ambiente organizacional que favoreça a cooperação dos membros da comunidade escolar (Lück, 2010).

A presença de mecanismos institucionais de participação, os Conselhos Escolares e Assembleias Pedagógicas, é importante para garantir a democratização da escola. Prado (2003) lembra que esses espaços fazem com que os membros da comunidade escolar deliberem sobre aspectos pedagógicos e administrativos, com vistas ao maior envolvimento na construção das diretrizes da escola.

A atuação do gestor escolar é determinante para a efetividade da gestão democrática. O gestor assume o papel de mediador entre os diferentes segmentos da escola, e garante que a participação coletiva seja incentivada e valorizada (Lück, 2010). Para que isso ocorra, a liderança escolar deve atentar para o diálogo, a escuta ativa e a construção conjunta de soluções para os desafios enfrentados pela instituição. Como destaca Broetto e Rúdio (2019), a mobilização da comunidade escolar em torno dos objetivos educacionais fortalece o compromisso com a aprendizagem e aumenta as possibilidades de desenvolvimento mais participação no ambiente escolar.

Segundo Libâneo (2001), a organização escolar compreende a distribuição de funções, os processos administrativos e os mecanismos de tomada de decisão dentro da instituição. Para que a escola seja de fato democrática, é necessário que esses elementos estejam alinhados a práticas que favoreçam a participação e o engajamento de todos os atores da comunidade escolar. A descentralização das decisões administrativas e pedagógicas, aliada à transparência na gestão de recursos, são medidas para garantir a materialização desse modelo de gestão.

Além das questões administrativas, a cultura e o clima organizacional também exercem influência sobre o nível de participação na escola. Lück (2010) define a cultura organizacional como o conjunto de valores, normas e práticas compartilhadas dentro da instituição, que modelam o comportamento dos seus membros. Quando a escola tem uma cultura baseada na cooperação, confiança e comunicação aberta, o envolvimento dos professores, alunos e famílias se torna mais provável. Da mesma forma, o clima organizacional positivo aponta para um ambiente de trabalho colaborativo, incentivando a participação dos diferentes segmentos escolares.

Mesmo que a gestão democrática represente um avanço na administração escolar, sua implementação encontra algumas dificuldades. Um dos principais obstáculos é a resistência à participação, tanto por parte de gestores acostumados a modelos centralizados, quanto por membros da comunidade escolar que não se sentem estimulados a contribuir com as decisões da escola (Sobral, 2023). Outro fator é a falta de formação específica para gestores escolares, que dificulta a adoção de práticas participativas (Menezes; Oliveira, 2018). A gestão participativa representa um dos pilares da gestão democrática, favorece a descentralização do poder decisório e aumenta a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Segundo Broetto e Rúdio (2019), esse modelo tem como base a mobilização coletiva para alcançar os objetivos educacionais, fazendo com que as decisões reflitam as necessidades reais da escola. Para isso, é importante que gestores, professores, alunos e famílias tenham espaços institucionais de participação, como Conselhos Escolares e Assembleias, que possibilitem o debate e a construção conjunta das diretrizes educacionais.

A relação entre escola e família é um fator para o sucesso da gestão participativa. Sobral (2023) lembra que a participação ativa dos pais fortalece o ambiente escolar, gerando maior engajamento dos alunos e reforçando o compromisso da comunidade com a educação. Modelos de gestão que incentivam essa colaboração demonstram impactos positivos na aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes, pois criam uma rede de apoio entre escola e família.

A adoção da gestão participativa apresenta múltiplas vantagens para a escola. Menezes e Oliveira (2018) apontam que esse modelo fortalece a transparência na administração dos recursos, melhora o clima organizacional e aumenta o comprometimento dos envolvidos com os objetivos educacionais.

Os autores analisados convergem na visão da gestão participativa como um modelo para a democratização da escola. Tanto Libâneo (2001) quanto Lück (2010) e Broetto e Rúdio (2019) defendem que a participação coletiva é um fator determinante para a qualidade da educação. A descentralização administrativa e a corresponsabilidade dos diferentes atores são aspectos destacados na

literatura como fundamentais para uma gestão transparente.

Apesar do consenso sobre a importância da gestão participativa, há diferenças nas teorias sobre sua implementação. Enquanto Libâneo (2001) enfatiza a organização e estrutura administrativa da escola, Lück (2010) destaca a cultura organizacional e o clima escolar como fatores determinantes para o sucesso da gestão democrática. Da mesma forma, Broetto e Rúdio (2019) falam da participação como um processo de mobilização coletiva, enquanto Menezes e Oliveira (2018) ressaltam seu impacto na qualidade da educação e no fortalecimento da autonomia escolar.

A gestão participativa deve ser compreendida como um processo contínuo e adaptável às realidades de cada instituição. Isso significa que não há uma única fórmula para sua implementação, mas sim princípios orientadores que devem ser ajustados conforme as necessidades da escola e da comunidade (Prado, 2003).

PERCURSO METODOLÓGICO

Esta é uma pesquisa qualitativa, baseada em revisão bibliográfica da produção acadêmica sobre o tema. De acordo com Gil (2016), a pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, é feita sobre a dinâmica e abordagem do problema pesquisado. Para este autor, a metodologia qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o indivíduo e a sociedade, uma interdependência entre o sujeito e o objeto de estudo, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Gil (2016) lembra ainda a importância da pesquisa e do planejamento como ferramentas para a gestão escolar. A pesquisa permite a coleta de dados sobre a realidade da escola, a identificação de necessidades e a formulação de soluções. A gestão participativa, nesse contexto, se beneficia da pesquisa e do planejamento para construir um plano de ação conjunto, considerando as necessidades e os anseios da comunidade escolar. Nesse processo, a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), possibilita a sistematização dos dados, a identificação de categorias e o embasamento

de decisões pedagógicas e administrativas alinhadas à realidade da escola.

Realizamos buscas nos bancos de dados Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico, utilizando os descritores “gestão escolar”, “gestão participativa” e “gestão democrática”. As buscas retornaram aproximadamente 150 publicações entre artigos, livros, dissertações e teses. Aplicaram-se então os seguintes critérios de inclusão: publicações com recorte temporal entre 2001 e 2025, com enfoque na gestão escolar democrática e que abordassem essa temática nos títulos, resumos ou palavras-chave. Os critérios de exclusão incluíram: textos repetidos, estudos que não estavam disponíveis na íntegra, trabalhos voltados exclusivamente ao contexto da educação privada e produções que não dialogavam diretamente com o conceito de gestão participativa. Após essa triagem, foram selecionadas dez produções acadêmicas para compor o referencial teórico da pesquisa. Diante de uma grande quantidade de resultados, elencaram-se seis trabalhos para a escrita da pesquisa, conforme exposto nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Referências por tipo de produção

Tipo de Produção	Quantidade	Autor(es) e Ano
Livros	2	Libâneo (2001); Lück (2010)
Artigos	6	Oliveira, Menezes (2018); Broetto; Rúdio (2019); Stürmer (2011); Santos (2005); Brito, Carnielli (2011); Cury (2007)
Dissertação	1	Prado (2003)
Tese	1	Sobral (2023)

Fonte: a pesquisadora (2025).

Com esse material, foram realizadas a leitura e o fichamento dos estudos selecionados. Para a análise, seguimos as orientações metodológicas de Gil (2016) e realizamos a categorização dos dados com o intuito de identificar padrões, tendências e recorrências nas abordagens teóricas. A partir disso, foram definidas três categorias principais: Conceitos de organização e gestão escolar, Características da gestão participativa e Relação entre organização e gestão escolar e a gestão participativa. Essas categorias estão alinhadas aos objetivos da pesquisa, estruturando a organização e a análise

textual de forma a garantir o alcance dos objetivos e a resposta à questão investigativa.

No quadro 2 foi elaborado a partir da análise temática das obras selecionadas e sintetiza os enfoques principais por autor, organizando-os conforme suas contribuições à compreensão da gestão escolar e participativa. Essa categorização mostra as diferentes dimensões conceituais e práticas discutidas nos trabalhos.

Quadro 2 - Referências por enfoque

Enfoque Principal	Quantidade	Autor(es) e Ano
Gestão Escolar e sua evolução histórica	1	Oliveira, Menezes (2018)
Organização e estrutura da gestão escolar	1	Libâneo (2001)
Cultura e clima organizacional na escola	1	Lück (2010)
Gestão Participativa na escola	2	Broetto, Rúdio (2019); Brito; Carnielli (2011)
Escola Democrática e Gestão Escolar	1	Prado (2003)
Relação Escola-Família e Gestão Democrática	1	Sobral (2023)
Gestão Democrática e Participação na Escola	2	Stürmer (2011); Santos (2005)
Direito à Educação e Gestão Democrática	1	Cury (2007)
Revisão de Literatura sobre Gestão Escolar	1	Menezes, Oliveira (2018)

Fonte: a pesquisadora (2025).

A seguir, exibem-se os resultados e discussões desse levantamento.

CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é um processo essencial para a organização e o funcionamento da escola, influenciando a qualidade do ensino e a experiência dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar. Segundo Libâneo (2001), a gestão escolar compreende um conjunto de ações que envolvem o planejamento, a coordenação e a avaliação das atividades da escola, garantindo o cumprimento de seus objetivos pedagógicos e administrativos. Dessa forma, a gestão escolar não se limita à administração burocrática da instituição, mas inclui a promoção de um ambiente propício para o aprendizado e o desenvolvimento da comunidade escolar.

O principal objetivo da gestão escolar é garantir a organização e o planejamento da escola, assegurando que os recursos físicos, humanos e financeiros sejam utilizados de forma a gerar melhoria do ensino. Gil (2016) aponta que um sistema de gestão bem estruturado contribui para a definição de metas claras, a otimização dos processos pedagógicos e administrativos e a criação de um ambiente favorável à aprendizagem. Além disso, a gestão escolar deve contemplar o desenvolvimento de um projeto pedagógico coerente com as necessidades da comunidade escolar.

Para que a escola funcione, a gestão escolar deve se estruturar em diferentes elementos organizacionais. Libâneo (2001) destaca que a estrutura administrativa da escola envolve a distribuição de funções e responsabilidades, o planejamento estratégico e os processos decisórios que influenciam a dinâmica da instituição. Dentro desse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Conselho Escolar tem função importante na organização da escola, pois permitem que a gestão ocorra de forma democrática e participativa. Cury (2007) reforça que o envolvimento da comunidade escolar na formulação dessas diretrizes é essencial para garantir uma gestão mais transparente e alinhada às necessidades locais.

A gestão escolar não é um processo estático, mas sim dinâmico e em constante adaptação às mudanças do contexto educacional. Lück (2010) argumenta que, para além das questões administrativas, a gestão escolar deve considerar as relações interpessoais e a cultura organizacional da

escola, buscando criar um ambiente que favoreça o aprendizado e a participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Nesse sentido, o gestor escolar deve atuar como um facilitador do diálogo e da cooperação.

A legislação educacional brasileira reforça a importância da gestão escolar como um elemento essencial para a democratização da escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) estabelece que as instituições de ensino devem adotar mecanismos de gestão democrática, garantindo a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão. Cury (2007) destaca que essa normativa busca consolidar um modelo de gestão que valorize o envolvimento coletivo, tornando a escola um espaço de diálogo e construção conjunta. Santos (2005) também aponta que a descentralização administrativa favorece uma maior autonomia das unidades escolares.

Apesar dos avanços na legislação e das iniciativas voltadas para a democratização da escola, a gestão escolar ainda enfrenta desafios. A falta de autonomia para a tomada de decisões, as dificuldades na gestão de recursos financeiros e materiais e a resistência de alguns setores da comunidade escolar à participação são obstáculos que impactam a eficácia da gestão. Menezes e Oliveira (2018) identificam que a formação de gestores ainda é um dos principais desafios para a implementação de uma gestão mais eficiente, uma vez que muitos profissionais assumem cargos administrativos sem o devido preparo para lidar com as complexidades do cotidiano escolar. Além disso, Sobral (2023) ressalta que a falta de transparência na comunicação entre a gestão e a comunidade escolar pode comprometer o engajamento dos diferentes atores na vida da escola.

Diante dessas considerações, fica evidente que a gestão escolar é um fator determinante para o funcionamento das instituições de ensino. A conexão entre uma gestão bem estruturada e a adoção de práticas participativas fortalece o compromisso coletivo com a melhoria da educação. Broetto e Rúdio (2019) destacam que a gestão democrática contribui para a construção de um ambiente mais inclusivo e transparente, favorecendo o envolvimento da comunidade escolar na definição de diretrizes e na tomada de decisões. Stürmer (2011) reforça essa perspectiva, argumentando que uma gestão escolar deve equilibrar a organização administrativa com a participação ativa dos diferentes segmen-

tos da escola, garantindo um espaço de ensino mais justo, democrático e voltado para a aprendizagem de qualidade.

A relação entre gestão escolar e planejamento estratégico é um aspecto essencial para garantir a organização e o desenvolvimento das atividades escolares. Gil (2016) enfatiza que um planejamento deve considerar as demandas da escola, a disponibilidade de recursos e a definição de metas claras para a melhoria contínua do ensino. O planejamento estratégico permite que a gestão escolar organize de maneira sistemática as ações pedagógicas e administrativas.

Outro fator importante na gestão escolar é a gestão de pessoas, que envolve a administração do corpo docente e demais profissionais da instituição. Libâneo (2001) aponta que a valorização dos professores e funcionários impacta na qualidade da educação, pois profissionais motivados e bem preparados tendem a melhorar suas funções. A gestão escolar deve, portanto, atuar no fortalecimento da formação continuada dos docentes, na criação de um ambiente de trabalho saudável e na promoção de políticas que incentivem a inovação pedagógica.

Cury (2007) argumenta que a transparência na utilização dos recursos financeiros é um dos pilares da gestão democrática, garantindo que a comunidade escolar tenha conhecimento sobre a alocação do orçamento da instituição. A descentralização da gestão financeira, por meio da participação de conselhos escolares e colegiados, fortalece a autonomia da escola e permite um planejamento dos investimentos educacionais.

A gestão do tempo escolar também é um elemento fundamental dentro da organização escolar. Lück (2010) destaca que a maneira como o tempo é administrado influencia a qualidade do ensino, pois impacta desde a organização da carga horária dos professores até a distribuição das atividades pedagógicas. Uma gestão do tempo deve equilibrar as necessidades dos alunos e professores, evitando sobrecarga e garantindo períodos adequados para planejamento, formação continuada e atendimento individualizado aos estudantes.

Por fim, a gestão escolar deve estar atenta à avaliação e monitoramento das políticas educacionais, garantindo que as ações implementadas resultem em melhorias reais para a escola. Prado

(2003) destaca que a gestão requer o uso de indicadores de qualidade educacional para medir o impacto das decisões administrativas e pedagógicas. O acompanhamento contínuo do desempenho dos alunos, da satisfação dos professores e do envolvimento da comunidade permite ajustes e aprimoramentos constantes no modelo de gestão adotado pela instituição.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa na escola é um modelo de administração educacional que enfatiza a descentralização do poder, a transparência e o envolvimento coletivo na tomada de decisões. Esse modelo se baseia na ideia de que a escola deve ser um espaço democrático, em que diferentes atores – gestores, professores, alunos, funcionários e famílias – participem do processo de planejamento e organização das atividades escolares. Broetto e Rúdio (2019) destacam que a mobilização da comunidade escolar fortalece o compromisso coletivo com os objetivos educacionais, tornando a gestão mais e alinhada às reais necessidades da escola.

O papel do gestor escolar na gestão participativa é essencial para garantir que os processos administrativos e pedagógicos sejam conduzidos de maneira democrática. Lück (2010) argumenta que o gestor deve atuar como mediador do diálogo. Isso exige uma liderança que incentive a colaboração, a escuta ativa e a construção conjunta de soluções para os desafios do cotidiano escolar. Menezes e Oliveira (2018) reforçam que uma gestão participativa depende do desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na cooperação e no respeito mútuo.

A gestão participativa se caracteriza por três princípios fundamentais: participação ativa, transparência nos processos administrativos e descentralização do poder decisório. Prado (2003) afirma que esses elementos são essenciais para transformar a escola em um espaço democrático, em que a comunidade escolar tem voz nas decisões que impactam o ambiente educacional. Para exemplificar as diferenças entre a gestão tradicional e a gestão participativa, apresenta-se o quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Comparação entre Gestão Tradicional e Gestão Participativa

Aspecto	Gestão Tradicional	Gestão Participativa
Tomada de decisões	Centralizada, focada no gestor	Coletiva, envolvendo diferentes segmentos escolares
Participação da comunidade	Limitada, com pouca consulta às famílias e alunos	Ativa, incentivando o envolvimento de todos
Transparência	Baixa, pouca divulgação dos processos administrativos	Elevada, com comunicação clara e acessível
Planejamento escolar	Feito apenas pela equipe gestora	Construído de forma coletiva com a comunidade escolar
Flexibilidade	Estrutura rígida e hierárquica	Adaptável às necessidades e particularidades da escola

Fonte: Adaptado de Prado (2003), Broetto e Rúdio (2019) e Cury (2007).

A legislação educacional brasileira reforça a necessidade da gestão participativa como princípio fundamental para a democratização da escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) estabelece que a gestão democrática deve ser um dos pilares da organização escolar, garantindo o direito de participação da comunidade nas decisões institucionais. Cury (2007) aponta que essa legislação busca consolidar um modelo de administração educacional que valorize o envolvimento coletivo. Além da LDB, os Planos Nacionais e Estaduais de Educação também defendem a ampliação dos espaços de participação, por meio da criação de Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis, que representam canais de diálogo entre gestores e comunidade.

Os exemplos de escolas que adotaram práticas bem-sucedidas de gestão participativa demonstram o impacto positivo desse modelo na qualidade da educação. Sobral (2023) analisou a relação entre escola e família em um contexto de gestão democrática e constatou que, quando há incentivo à participação das famílias nos processos de tomada de decisão, a motivação e o desempenho dos alunos aumentam. Da mesma forma, Brito e Carnielli (2011) identificaram que escolas que promovem assembleias periódicas com alunos, professores e responsáveis conseguem construir um ambiente

escolar mais inclusivo e colaborativo, reduzindo conflitos e fortalecendo o vínculo entre a escola e a comunidade.

Apesar dos benefícios, a gestão participativa ainda enfrenta desafios para sua implementação efetiva. Lück (2010) aponta que um dos principais obstáculos é a resistência de gestores e professores, que muitas vezes veem a descentralização como um processo que reduz sua autonomia. Além disso, a burocracia administrativa e a falta de tempo dos pais e responsáveis podem dificultar a participação ativa da comunidade escolar. Menezes e Oliveira (2018) destacam que a superação desses desafios exige formação contínua para gestores e docentes, além da implementação de estratégias que incentivem a participação da comunidade de forma acessível.

Dessa forma, a gestão participativa se apresenta como um modelo inovador e necessário para a construção de uma escola mais democrática, transparente e alinhada às necessidades da comunidade escolar. No entanto, sua efetividade depende do compromisso dos gestores em criar espaços reais de participação, garantindo que a voz de todos seja considerada na formulação das diretrizes educacionais. Prado (2003) ressalta que a gestão participativa não deve ser vista apenas como uma exigência legal, mas sim como um mecanismo essencial para promover a qualidade da educação e a equidade no ambiente escolar.

A gestão participativa possibilita que as decisões sobre alocação de recursos e estratégias pedagógicas sejam tomadas com base nas reais necessidades da comunidade escolar. Cury (2007) destaca que a gestão democrática contribui para a redução das desigualdades educacionais ao permitir que diferentes setores da escola e da comunidade influenciem na formulação de políticas e programas educacionais. Quando a escola estabelece espaços de escuta e participação, a tendência é que as demandas de grupos historicamente marginalizados sejam melhor atendidas, favorecendo um ensino mais inclusivo e de qualidade.

Outro aspecto fundamental da gestão participativa é sua relação com o clima organizacional da escola. Lück (2010) aponta que a presença de um ambiente colaborativo e democrático melhora as relações interpessoais, reduz conflitos internos e estimula um maior envolvimento dos profissionais

na vida escolar. A transparência na comunicação e a corresponsabilidade na tomada de decisões fortalecem o sentimento de pertencimento entre os membros da escola, tornando o espaço educacional mais motivador e produtivo.

Com os avanços tecnológicos, a inserção de ferramentas digitais na gestão escolar tem se mostrado uma aliada no fortalecimento da participação. Menezes e Oliveira (2018) destacam que o uso de plataformas digitais e redes sociais permite maior envolvimento da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas. Essas tecnologias podem favorecer a transparência e facilitar a comunicação em escolas onde há desafios logísticos para a realização de reuniões presenciais. Aplicativos de comunicação, consultas online e reuniões virtuais possibilitam que pais, alunos e professores acompanhem mais de perto as ações da gestão escolar, aumentando o acesso à informação e tornando a participação mais ágil e acessível. Essas tecnologias também favorecem a transparência e facilitam a comunicação em escolas em que há desafios logísticos para a realização de reuniões presenciais.

Outro ponto de destaque é o papel dos alunos na gestão participativa, uma vez que sua inclusão nos processos decisórios contribui para a formação de cidadãos mais críticos e engajados. Stürmer (2011) afirma que iniciativas como grêmios estudantis e assembleias de alunos são fundamentais para que os estudantes compreendam o funcionamento da escola e tenham espaço para expressar suas necessidades e sugestões. Quando os alunos percebem que suas opiniões são levadas em consideração, a relação entre gestão, professores e estudantes se fortalece, criando uma cultura de participação ativa e corresponsabilidade pela qualidade da educação.

A gestão participativa influencia no desenvolvimento profissional dos professores, pois possibilita que os docentes participem das decisões pedagógicas e da formulação de políticas educacionais dentro da escola. Prado (2003) destaca que a valorização da voz dos professores na gestão promove maior envolvimento na construção do projeto pedagógico e no planejamento escolar. Além disso, o desenvolvimento de programas de formação continuada em gestão democrática pode aprimorar a atuação dos docentes, tornando-os não apenas mediadores da aprendizagem, mas também agentes

ativos na construção de uma escola mais colaborativa e inovadora.

RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO PARTICIPATIVA

A organização e a gestão escolar são determinantes para a efetivação da gestão participativa, pois influenciam a forma como as decisões são tomadas e como os diferentes segmentos da comunidade escolar se envolvem no cotidiano da escola. Libâneo (2001) destaca que a estrutura organizacional da escola deve ser planejada para garantir o funcionamento adequado da instituição, o que inclui a definição de papéis administrativos, a gestão de recursos e a criação de mecanismos que permitam o diálogo e a participação da comunidade. Quando a gestão escolar adota um modelo democrático, há maior transparência nas decisões e maior comprometimento coletivo com os objetivos educacionais.

A forma como as decisões administrativas são conduzidas pode favorecer ou limitar a participação da comunidade escolar. Menezes e Oliveira (2018) apontam que, quando os gestores assumem uma postura centralizadora, restringindo a participação de professores, alunos e famílias nas deliberações, cria-se um distanciamento entre a escola e a comunidade. A gestão participativa, nesse sentido, se consolida como uma estratégia para aproximar a administração escolar das demandas reais da comunidade.

A descentralização da tomada de decisões na escola é um dos principais mecanismos que fortalecem a gestão participativa. Stürmer (2011) afirma que a criação de espaços institucionais de participação, como Conselhos Escolares, Assembleias Pedagógicas e Grêmios Estudantis, permite que os diferentes atores tenham voz ativa na definição de diretrizes e políticas escolares. Esses instrumentos garantem que a escola não funcione apenas sob a ótica dos gestores, mas sim como um ambiente de construção coletiva, em que as necessidades da comunidade escolar são levadas em consideração. Sobral (2023) reforça que a presença da família na gestão escolar contribui para o desenvolvimento acadêmico dos alunos e para a criação de um ambiente escolar mais harmônico.

A forma como a gestão escolar é organizada influencia a participação da comunidade na tomada de decisões. Enquanto a gestão centralizada restringe o envolvimento dos diferentes segmentos da escola, a gestão participativa incentiva a corresponsabilidade e o diálogo. O quadro a seguir representa a diferença entre as duas formas.

Quadro 4 – Comparação entre Gestão Centralizada e Gestão Participativa

Aspecto	Gestão Centralizada	Gestão Participativa
Tomada de decisões	Concentrada na figura do diretor	Compartilhada entre gestor, professores, alunos e comunidade
Uso dos recursos escolares	Definido apenas pela administração	Decidido coletivamente com base nas necessidades escolares
Participação da comunidade	Limitada ou consultiva	Ativa e contínua na formulação de diretrizes
Transparência na gestão	Baixa, informações restritas	Elevada, com comunicação aberta e acessível
Impacto no ambiente escolar	Distanciamento da comunidade e menor engajamento	Fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade

Fonte: Adaptado de Prado (2003), Broetto e Rúdio (2019) e Cury (2007).

Embora a gestão participativa seja um modelo desejável, sua implementação enfrenta desafios estruturais. Lück (2010) aponta que as hierarquias rígidas, a resistência à participação e a burocracia ainda são entraves significativos para a democratização da escola. Em muitas instituições, as decisões são tomadas de maneira verticalizada, sem a devida consulta à comunidade escolar. Além disso, a falta de formação dos gestores para lidar com processos participativos pode comprometer a efetividade desse modelo. Santos (2005) destaca que superar essas barreiras exige mudanças culturais dentro da escola.

A participação da família na gestão escolar é um fator essencial para consolidar um modelo mais democrático. Sobral (2023) argumenta que a escola precisa criar estratégias para aproximar os

pais e responsáveis do cotidiano escolar, garantindo que eles se sintam parte ativa dos processos educacionais. No entanto, para que essa participação ocorra de maneira significativa, é necessário superar desafios como a falta de tempo dos responsáveis, o desconhecimento sobre os espaços de participação e a resistência de alguns gestores em compartilhar a tomada de decisões. Quando há um esforço coletivo para fortalecer esse vínculo, os resultados são positivos tanto para a gestão escolar quanto para o desempenho dos alunos. O quadro a seguir apresenta os principais desafios e possíveis soluções para a efetivação da gestão participativa.

Quadro 5 – Principais Desafios da Gestão Participativa e Possíveis Soluções

Desafios da Gestão Participativa	Possíveis Soluções
Falta de formação dos gestores para práticas democráticas	Oferecimento de capacitações específicas em gestão participativa
Resistência de alguns profissionais à descentralização da gestão	Sensibilização e engajamento progressivo dos docentes e funcionários
Baixa participação da comunidade escolar	Implementação de canais de comunicação eficazes e incentivo à cultura participativa
Dificuldade na transparência da tomada de decisões	Criação de espaços institucionais, como assembleias e conselhos escolares

Fonte: Adaptado de Lück (2010), Menezes e Oliveira (2018) e Santos (2005).

Diante dessas reflexões, é possível afirmar que a organização da escola e a forma como sua gestão é conduzida têm impacto direto na efetivação da gestão participativa. Uma administração que valoriza a transparência, o diálogo e a participação fortalece o compromisso coletivo com a qualidade da educação. Broetto e Rúdio (2019) destacam que a gestão escolar não deve se limitar a aspectos administrativos, mas sim atuar como um instrumento para garantir que todos os membros da comunidade escolar tenham voz e participação ativa nas decisões que impactam o cotidiano da instituição. Cury (2007) reforça que esse modelo de gestão não apenas melhora o funcionamento da escola, mas

também contribui para a formação cidadã dos alunos, preparando-os para uma atuação mais consciente na sociedade.

A influência do modelo de gestão na qualidade do ensino é um fator determinante para o sucesso da escola. Estudos indicam que instituições com uma administração mais participativa apresentam melhores indicadores de aprendizado e menor evasão escolar. Sobral (2023) aponta que escolas em que a comunidade tem voz ativa nos processos decisórios conseguem alinhar melhor suas estratégias pedagógicas às necessidades dos alunos. A participação coletiva na definição de práticas pedagógicas e curriculares fortalece o compromisso dos estudantes e professores, gerando impactos positivos na aprendizagem.

Além da qualidade do ensino, a gestão participativa também impacta na administração dos recursos financeiros. Brito e Carnielli (2011) afirmam que quando a comunidade escolar participa da definição de prioridades orçamentárias, há maior transparência e melhor aplicação dos recursos disponíveis. O envolvimento de conselhos escolares e colegiados na alocação do orçamento permite que as decisões reflitam as necessidades reais da escola, evitando desperdícios e garantindo investimentos mais assertivos em infraestrutura, materiais didáticos e capacitação docente.

Menezes e Oliveira (2018) destacam que muitos diretores e coordenadores enfrentam dificuldades para adotar práticas democráticas devido à falta de formação específica nessa área. A ausência de programas de capacitação contínua voltados à gestão participativa faz com que algumas escolas mantenham modelos centralizadores, limitando a participação da comunidade. O investimento na formação dos gestores pode contribuir para a transformação do ambiente escolar, tornando-o mais democrático e inclusivo.

Outro fator relevante é a intersetorialidade na gestão escolar, ou seja, a colaboração entre a escola e outras instituições, como universidades, ONGs e órgãos públicos. Santos (2005) aponta que parcerias entre a escola e diferentes setores da sociedade aumentam as possibilidades de inovação na gestão e enriquecem as práticas pedagógicas. Essas colaborações podem trazer novas metodologias para a escola, oferecer formação para professores e promover ações que fortaleçam o vínculo entre a

escola e a comunidade, aumentando o impacto da gestão participativa.

A gestão participativa e a legislação educacional estão interligadas. Muitas escolas apresentam dificuldades para consolidar um modelo de participação ativa devido à falta de fiscalização e apoio governamental. Para garantir que os princípios da gestão participativa sejam aplicados, é essencial que haja mecanismos institucionais que assegurem a participação da comunidade e garantam que as diretrizes legais sejam cumpridas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a relação entre organização e gestão escolar e a gestão participativa, destacando seus impactos na qualidade da educação. Foi possível constatar que a gestão escolar não se limita a um conjunto de procedimentos administrativos, mas sim a um processo dinâmico e interdependente que influencia a vida da comunidade escolar. A forma como a escola é organizada demonstra seu compromisso com a aprendizagem, e a importância de modelos de gestão que caminhem para a transparência, bem como a participação e a corresponsabilidade na tomada de decisões.

Ao longo do estudo, verificou-se que a gestão participativa se configura como uma estratégia essencial para fortalecer a escola como um espaço democrático e inclusivo. A participação da comunidade escolar contribui para uma gestão alinhada às necessidades dos alunos, professores e famílias. A descentralização das decisões permite que diferentes atores da escola colaborem na construção de um ambiente mais transparente, reduzindo conflitos e fortalecendo o sentimento de pertencimento dos envolvidos.

Questões como a resistência de gestores, a falta de formação específica e a burocracia administrativa podem limitar a adoção desse modelo de administração escolar. Muitas escolas ainda operam sob uma lógica centralizadora, em que as decisões são tomadas exclusivamente pela equipe gestora, dificultando a democratização da educação.

Escolas que estabelecem estratégias para envolver pais e responsáveis nos processos decisórios apresentam melhorias tanto no desempenho acadêmico dos alunos quanto no relacionamento entre a escola e a comunidade. Para que isso ocorra, é necessário superar obstáculos como a falta de tempo dos responsáveis e a ausência de uma cultura participativa em algumas instituições.

Além da participação da família, o estudo demonstrou que o envolvimento dos estudantes na gestão da escola também é um fator determinante para fortalecer a democracia escolar. Grêmios estudantis e assembleias escolares são instrumentos valiosos para incentivar a autonomia e o senso de responsabilidade dos alunos. Quando os estudantes percebem que suas vozes são valorizadas, há um impacto positivo em seu engajamento e na construção de um ambiente escolar mais colaborativo.

A pesquisa permitiu responder à questão investigativa: de que maneira as decisões do diretor em relação à alocação de recursos e ao uso do espaço escolar influenciam a participação da comunidade escolar? Constatou-se que a forma como o gestor conduz esses processos pode melhorar ou restringir o envolvimento da comunidade escolar. Quando há transparência na gestão dos recursos e espaços, a tendência é que a participação aumente. Por outro lado, a falta de diálogo e a centralização das decisões podem gerar desmotivação e distanciamento dos membros da comunidade escolar.

Diante dessas constatações, torna-se evidente a necessidade de fortalecer políticas e práticas que incentivem a gestão participativa. Para isso, é fundamental investir na formação continuada de gestores e docentes, garantindo que eles estejam preparados para atuar em um modelo de administração democrática. Além disso, deve-se focar nos canais de comunicação entre escola e comunidade, permitindo que pais, alunos e professores tenham maior acesso às decisões e possam contribuir de forma mais ativa para o desenvolvimento educacional.

Sugere-se que novas pesquisas aprofundem o impacto da gestão participativa em diferentes realidades escolares, considerando variáveis como localização, nível socioeconômico da comunidade e políticas públicas implementadas. A gestão democrática na escola não deve ser apenas um princípio teórico, mas sim uma prática concreta que transforme a realidade educacional, tornando a escola um espaço plural e acessível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016

BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, Garça, SP: FAHU/FAEF, v. 5, n. 10, jul. 2007. Disponível em: <http://www.revista.inf.br>. Acesso em: 24 jan. 2025.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. Revista Eletrônica de Educação, São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, n. 2, p. 26-41, nov. 2011. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 20 dez. 2024.

BROETTO, Alexsandro Rúdio; RÚDIO, Laudinéia Maria Neves Dias. A gestão participativa na escola. Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade – RELACult, v. 5, n. 1, p. 1-4, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://claec.org/relacult>. Acesso em: 2 dez. 2024.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br>. Acesso em: 25 dez. 2024.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Gestão democrática da escola, ética e sala de aula. Disponível em: <http://www.luckesi.com.br>. Acesso em: 19 dez. 2024.

MENEZES, Ione Vasques; OLIVEIRA, Ivana Campos. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, São Gonçalo (RJ), v. 48, p. 876-900, jul. 2018. Disponível em: <https://>

doi.org/10.1590/198053145341. Acesso em: 24 jan. 2025.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de Literatura: O conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053145341>. Acesso em: 4 fev. 2025.

PRADO, João Pereira. Gestão escolar e escola democrática: ações e reflexões. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/9995>. Acesso em: 1 dez. 2024.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In: ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 28., 2005, Caxambu. Anais [...]. Caxambu: ANPED, 2005. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1030>. Acesso em: 29 jan. 2025.

SOBRAL, Alexandra Alves. A relação escola e família: desafios e possibilidades para uma construção participativa. 2023. 106 f. Trabalho Final (Mestrado Profissional em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

STÜRMER, Arthur Breno. Democracia e participação na escola pública. Revista Eletrônica de Educação, São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, n. 2, p. 124-135, nov. 2011. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 8 jan. 2025.