

# O PAPEL DO GESTOR NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Daiane Cristine de Castro<sup>1</sup>

Renato Rodrigues<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo realiza uma análise abrangente sobre o papel do gestor na instituição escolar por meio de uma pesquisa bibliográfica. O presente trabalho oferece uma visão global do problema de pesquisa, metodologia, resultados e conclusões. A pesquisa aborda a importância do papel do gestor na eficácia do ambiente escolar, explorando as responsabilidades-chave associadas a essa função. A metodologia envolve uma revisão crítica da literatura pertinente, destacando conceitos fundamentais relacionados ao tema. Os resultados apresentam insights significativos sobre as práticas de gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico e no ambiente educacional. As conclusões oferecem uma síntese dos principais achados, indicando implicações práticas para gestores, educadores e pesquisadores. Este estudo contribui para a compreensão aprofundada do papel do gestor na instituição escolar e destaca a relevância da gestão eficaz para promover um ambiente educacional bem-sucedido.

Palavras-chave: Gestor. Educação. Função.

## ABSTRACT

This article carries out a comprehensive analysis of the role of the manager in the school institution through bibliographical research. The present work offers a global view of the research problem, methodology, results and conclusions. The research addresses the importance of the manager's role in the effectiveness of the school environment, exploring the key responsibilities associated with this role. The methodology involves a critical review of the relevant literature, highlighting fundamental concepts related to the topic. The results present significant insights into school management practices

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FACVEST-UNIFACVEST, orientanda da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II (2023.2) [daianeastro0207@gmail.com](mailto:daianeastro0207@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II (2023.2), do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FACVEST-UNIFACVEST e orientador do artigo. Coordenador do Curso de Pedagogia (UNIFACVEST). Pedagogo (FEDAVI/UNIDAVI), Psicopedagogo/Especialização (UNIDAVI), Tutoria em Educação a Distância/Especialização (UNIFACVEST), Mestre em Sociologia Política (UFSC), Mestre em Direito (Universidade Veiga de Almeida – UVA), Doutor em Direito (Universidade Veiga de Almeida – UVA), Editor da Revista Synthesis UNIFACVEST, Avaliador MEC/INEP, **Professor e Pró-Reitor** do Centro Universitário Facvest – UNIFACVEST [prpe@unifacvest.edu.br](mailto:prpe@unifacvest.edu.br).

and their impact on academic performance and the educational environment. The conclusions offer a synthesis of the main findings, indicating practical implications for managers, educators and researchers. This study contributes to an in-depth understanding of the role of the manager in the school institution and highlights the relevance of effective management to promote a successful educational environment.

Keywords: Manager. Education. Function.

## **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa em questão se propõe a explorar o papel do gestor na instituição escolar, abordando elementos cruciais da gestão escolar, tais como a gestão democrática, a autonomia da gestão e os princípios fundamentais que regem uma gestão escolar eficaz. Ao longo da revisão da literatura, serão analisados conceitos e perspectivas de estudiosos renomados, como Luck, proporcionando uma compreensão aprofundada do tema.

A pergunta problema do referido trabalho: Como o papel do gestor na instituição escolar, com foco na gestão democrática, autonomia e princípios fundamentais, influencia a eficácia da gestão escolar e a promoção de um ambiente educacional participativo e adaptado às demandas contemporâneas?

A gestão escolar é apresentada como um parâmetro abrangente, não se limitando à instituição de ensino, mas incorporando a escola como um todo e interagindo com seu entorno. Destaca-se a necessidade da gestão democrática, promovendo a interação entre gestores, professores, alunos e a comunidade escolar. O texto também ressalta a importância de ajustar os padrões da escola para atender às demandas da sociedade contemporânea e preparar os alunos para a realidade atual.

A citação de Luck sublinha a autonomia da gestão escolar como resposta à pressão por mudanças. Destaca-se a urgência operacional na tomada de decisões para garantir mudanças efetivas e a importância de adotar uma perspectiva política e formadora, desenvolvendo o sentido de cidadania e responsabilidade social.

A atuação do gestor escolar é explorada, enfatizando sua responsabilidade em direcionar, definir prioridades e apresentar soluções adequadas, ensinando que a melhor aparência nem sempre reflete a real necessidade da instituição. A diversidade de pensamentos é mencionada, ressaltando a importância de tomar decisões democráticas.

A responsabilidade associada à autonomia é destacada, enfatizando que a verdadeira autonomia requer a capacidade de assumir responsabilidades. A busca por competência é apresentada como um

caminho fundamental para garantir que a autonomia e a responsabilidade caminhem juntas, contribuindo para resultados satisfatórios na gestão escolar.

A utilização do Projeto Político Pedagógico é apontada como uma estratégia eficaz para estabelecer uma gestão democrática, expressando a autonomia da instituição. Conclui-se que a promoção de um gestor democrático é crucial para transformar o ambiente de trabalho em um espaço de resultados satisfatórios.

A gestão escolar é descrita como envolvendo a criação de um ambiente participativo, superando abordagens burocráticas e centralizadoras. Princípios essenciais, propostos por Lück, são apresentados como ações necessárias para modificar as relações escolares, promovendo a participação da comunidade escolar.

A citação de Lück destaca a importância de criar uma visão compartilhada, promover confiança, valorizar capacidades individuais, integrar esforços, centrar a demanda de trabalho em ideias e desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. Esses princípios são comentados, ressaltando a relevância de cada aspecto para uma gestão escolar eficaz e participativa.

A seção final aborda a participação como um processo de aprendizagem, enfatizando a necessidade de condições específicas, como espaços sociais dedicados e tempo para discussão. Destaca-se que essa transformação demanda esforços contínuos de todos os envolvidos comprometidos com a formação de cidadãos e uma escola participativa.

## **2 METODOLOGIA**

Neste estudo, a metodologia adotada fundamenta-se em uma abordagem de pesquisa bibliográfica, destacando-se pela análise e síntese de diversas fontes provenientes de estudos renomados relacionados ao tema central: "O Papel do Gestor na Instituição Escolar". A condução da pesquisa foi exclusivamente orientada por materiais previamente existentes na literatura, abrangendo conceitos e perspectivas de estudiosos notáveis, com especial atenção voltada para as contribuições de Luck.

A pesquisa bibliográfica revelou-se como uma estratégia valiosa para aprofundar o entendimento do papel do gestor na dinâmica escolar. Ao compilar e interpretar informações provenientes de fontes confiáveis, o estudo buscou construir uma base sólida e abrangente sobre o tema. A literatura existente serviu como um guia, oferecendo insights de especialistas e permitindo uma análise crítica das diversas dimensões que permeiam a gestão escolar.

Ao final deste trabalho, emerge a conclusão de que a efetiva gestão escolar é crucial para o sucesso da instituição, demandando a criação de um ambiente participativo que transcenda as

tendências burocráticas e centralizadoras presentes na cultura organizacional escolar e no sistema educacional brasileiro. Essa conclusão é respaldada pela síntese de conceitos provenientes de diversos estudiosos, proporcionando uma visão abrangente e contextualizada do papel do gestor.

Ações Transformadoras para uma Gestão Eficaz:

A pesquisa bibliográfica destacou a necessidade de ações específicas para promover uma gestão escolar eficaz e participativa. Entre essas ações, ressaltam-se a importância de criar uma visão coletiva compartilhada por todos os membros da comunidade escolar. Tal visão serve como bússola, orientando as decisões e esforços em prol de objetivos educacionais comuns.

Além disso, a promoção de um clima de confiança no ambiente escolar foi identificada como uma medida fundamental. Construir relações sólidas baseadas na confiança contribui não apenas para um ambiente mais harmonioso, mas também para a colaboração e inovação, elementos essenciais para o sucesso da gestão escolar.

Outro ponto crucial enfatizado na pesquisa é a valorização das capacidades individuais dos participantes da comunidade escolar. Reconhecer e estimular as habilidades de cada membro contribui para um ambiente enriquecedor e diversificado, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.

A associação de esforços, a eliminação de divisões internas e a promoção de uma demanda de trabalho centrada em ideias foram identificadas como estratégias eficazes para superar desafios e construir uma gestão participativa e colaborativa. Além disso, o desenvolvimento da prática de assumir responsabilidades em conjunto destaca a importância do comprometimento coletivo na condução dos destinos da instituição escolar.

Em síntese, a pesquisa bibliográfica proporcionou uma compreensão aprofundada do papel do gestor na instituição escolar, explorando as diversas dimensões que influenciam diretamente o sucesso educacional. A análise crítica das contribuições de estudiosos renomados permitiu a identificação de práticas e princípios essenciais para uma gestão participativa, democrática e eficaz.

É evidente que a gestão escolar desempenha um papel crucial na resposta às demandas contemporâneas da sociedade educacional. A pesquisa ressalta a necessidade de transformações profundas, promovendo uma gestão que vá além de estruturas burocráticas e centralizadoras. Ao reconhecer e aplicar as estratégias identificadas na pesquisa, as instituições escolares estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do cenário educacional atual, contribuindo significativamente para a formação integral dos alunos e para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

### **3 ANÁLISE E RESULTADOS**

A análise da gestão escolar revela uma abordagem que transcende os limites da instituição educacional, envolvendo gestores, professores, alunos e comunidade. A busca por uma gestão

democrática destaca-se pela interação entre esses elementos, transformando a escola em um ambiente participativo e receptivo não apenas ao ensino, mas também à aprendizagem constante. A gestão escolar contemporânea é liderada por profissionais que, além de lidar com aspectos burocráticos, desempenham um papel ativo na construção de conhecimento.

A autonomia da gestão torna-se vital diante das demandas urgentes e consistentes da sociedade por mudanças, exigindo decisões rápidas e efetivas para não perder o timing das transformações. Essa autonomia, no entanto, deve ser acompanhada de uma perspectiva política e formadora, promovendo o desenvolvimento do sentido da cidadania e da responsabilidade social.

O gestor escolar desempenha um papel crucial na orientação da equipe, na definição de prioridades e na tomada de decisões democráticas. Lidar com a diversidade de pensamentos e soluções apresentadas pela equipe exige habilidades de liderança e a compreensão de que a decisão final deve beneficiar a maioria. A eficácia da autonomia da gestão está intrinsecamente ligada à responsabilidade.

A capacidade de assumir responsabilidades, prestar contas, realizar compromissos e enfrentar desafios são elementos-chave para garantir que a autonomia seja eficiente. Para garantir que a autonomia e a responsabilidade caminhem juntas para um resultado satisfatório, a competência é essencial. Isso inclui o conhecimento das designações do cargo, estudos voltados à área de atuação e a busca constante por conhecimento, tanto de pessoas quanto do próprio grupo.

A utilização do Projeto Político Pedagógico é uma estratégia eficaz para estabelecer uma gestão democrática, expressando a autonomia da instituição. A definição de papéis e responsabilidades de cada membro é fundamental para o desenvolvimento do trabalho e para as tomadas de decisões finais. O foco da gestão escolar reside na relação desenvolvida dentro e fora da escola, incluindo a comunidade.

A participação na gestão escolar, conforme destacado por Lück, contribui para melhorar a qualidade pedagógica, currículos concretos e atuais, profissionalismo docente, evitar o isolamento de diretores e professores, motivar o apoio comunitário às escolas e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A efetiva gestão escolar demanda a criação de um ambiente participativo, superando a tendência burocrática e centralizadora presente na cultura organizacional escolar e no sistema de ensino brasileiro. A mudança dessa realidade requer ações específicas, como a criação de uma visão coletiva, promoção de um clima de confiança, valorização das capacidades dos participantes, associação de esforços, estabelecimento de demanda de trabalho centrada em ideias e o desenvolvimento da prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A participação, entendida como um processo de aprendizagem, demanda espaços sociais específicos e tempo para o debate e análise de ideias. A mudança para uma escola participativa não ocorre instantaneamente, sendo necessária a dedicação de todos os envolvidos na formação do cidadão e na construção de uma escola participativa.

A gestão escolar desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na eficácia de uma instituição de ensino. Nesse contexto, o gestor escolar surge como uma figura central, exercendo uma influência significativa no direcionamento e na cultura da escola. Ao longo deste texto, exploraremos a importância do papel do gestor na instituição escolar, destacando suas responsabilidades, desafios e impacto nas experiências educacionais dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar.

**Liderança e Visão Estratégica:** O gestor escolar atua como líder, guiando a instituição por meio de uma visão estratégica. Sua capacidade de estabelecer metas claras e inspirar outros a alcançá-las é essencial para o sucesso a longo prazo. Uma visão compartilhada cria um senso de propósito e direção, unindo a comunidade escolar em torno de objetivos educacionais comuns.

Além disso, o gestor precisa ser adaptável, compreendendo as mudanças no cenário educacional e ajustando estratégias conforme necessário. A liderança eficaz não é apenas sobre impor decisões, mas também sobre envolver os membros da comunidade escolar, promovendo uma abordagem colaborativa na tomada de decisões.

**Gestão Participativa e Desenvolvimento Profissional:** Um gestor eficaz reconhece a importância da participação de todos os envolvidos na escola. A promoção de uma gestão participativa envolve a criação de espaços para colaboração, onde ideias e perspectivas são valorizadas. Isso não apenas fortalece a comunidade escolar, mas também contribui para a melhoria contínua do ambiente educacional.

O desenvolvimento profissional dos professores é uma responsabilidade crucial do gestor escolar. Incentivar a formação contínua, oferecer oportunidades de aprendizado e apoiar iniciativas que promovam a excelência pedagógica são aspectos essenciais desse papel. Professores bem capacitados impactam diretamente a qualidade da educação oferecida aos alunos.

**Gestão Administrativa e Recursos:** A gestão eficiente de recursos é outra faceta vital do papel do gestor escolar. Isso inclui a alocação inteligente de orçamento, a manutenção de instalações adequadas e a gestão de pessoal. O gestor deve equilibrar as necessidades da instituição com os recursos disponíveis, tomando decisões que otimizem o ambiente de aprendizado.

Além disso, a gestão administrativa também envolve a implementação e o acompanhamento de políticas educacionais. O gestor atua como um intermediário entre os órgãos educacionais e a

escola, garantindo que as diretrizes sejam compreendidas e aplicadas de maneira eficaz.

**Criação de um Ambiente Positivo e Inclusivo:** O gestor escolar desempenha um papel crucial na formação do ambiente escolar. A criação de uma cultura positiva e inclusiva é essencial para promover o bem-estar dos alunos e o engajamento na aprendizagem. Isso envolve a promoção da diversidade, o combate ao bullying e a criação de um espaço onde cada aluno se sinta valorizado.

A gestão escolar também deve ser sensível às necessidades emocionais e sociais dos alunos, colaborando com equipes multidisciplinares para oferecer suporte quando necessário. Ao criar um ambiente que prioriza o respeito mútuo e a aceitação, o gestor contribui para o desenvolvimento integral dos alunos.

**Engajamento com a Comunidade:** O gestor não está isolado da comunidade ao redor da escola. Pelo contrário, ele desempenha um papel de ligação entre a instituição e a comunidade. Isso envolve a promoção de parcerias com pais, empresas locais e organizações da comunidade. Um gestor eficaz busca envolver os pais na educação de seus filhos, reconhecendo a importância da colaboração entre escola e família.

**Desafios e Tomada de Decisões Éticas:** Enfrentar desafios é inerente ao papel do gestor escolar. Seja lidando com problemas disciplinares, desafios orçamentários ou decisões pedagógicas complexas, o gestor deve demonstrar habilidades sólidas de resolução de problemas. Além disso, a tomada de decisões éticas é uma responsabilidade constante, exigindo que o gestor priorize o bem-estar dos alunos e da comunidade escolar.

**Impacto Duradouro na Formação de Indivíduos e na Sociedade:** O papel do gestor na instituição escolar vai além das questões imediatas; ele molda o futuro ao influenciar diretamente a formação de indivíduos e, conseqüentemente, a sociedade como um todo. Ao criar um ambiente educacional estimulante, o gestor contribui para o desenvolvimento de cidadãos informados, críticos e comprometidos.

O papel do gestor na instituição escolar é multifacetado e de extrema importância. Sua liderança, visão estratégica, gestão participativa, desenvolvimento profissional, administração eficiente de recursos, criação de ambientes inclusivos, engajamento com a comunidade, enfrentamento de desafios e tomada de decisões éticas são pilares que sustentam uma educação de qualidade. Ao reconhecer e fortalecer esses aspectos, os gestores escolares contribuem significativamente para a construção de um futuro educacional mais sólido, impactando positivamente a vida dos alunos e o desenvolvimento da sociedade.

### 3.1 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar pode ser descrita como um parâmetro que engloba não apenas a instituição de ensino, mas a escola como um todo, incorporando tudo ao seu redor. Para que a escola adote uma gestão democrática, é essencial promover a interação entre todos os envolvidos, incluindo gestores, professores, alunos e a comunidade escolar. Isso transforma a escola em um ambiente participativo, destacando-se não apenas como um local de ensino, mas também como um espaço preparado para aprender, a fim de ensinar.

Ao observarmos a sociedade contemporânea, torna-se evidente a necessidade de ajustar os padrões da escola para se adequar ao novo contexto e preparar aqueles que dela sairão para viver de acordo com a realidade atual. Não podemos mais conceber a escola como um lugar onde os alunos chegam e partem sem compreender os objetivos de sua passagem por lá.

A sociedade demanda mais do que isso; ela exige que a escola receba um público diversificado em termos de culturas e hábitos. Isso transforma a escola em um espaço de troca de conhecimento e experiências para todos os envolvidos. Para isso, é necessário estabelecer um novo padrão para orientar a direção da instituição. Chegou-se à compreensão de que essa direção deve ir além de procedimentos burocráticos superficiais que vinham sendo adotados.

Atualmente, a gestão escolar é liderada por profissionais que não apenas lidam com as questões burocráticas, mas também desempenham um papel ativo na construção de conhecimento e na compreensão de seu público-alvo. Esses profissionais conhecem sua equipe, buscam integrar-se a ela e estabelecem meios para trazer seu grupo de trabalho para mais perto, criando um ambiente de harmonia e trabalho em equipe. Isso é feito sem perder a autonomia necessária para gerenciar eficientemente o andamento do objetivo específico que visa formar cidadãos responsáveis e atuantes na sociedade.

De acordo com Luck:

A Autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona a instituição para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista daqueles responsáveis pelas ações, devem do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e de forma efetiva, a fim de não se perder o momento de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças. Mas acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, para que se desenvolva o sentido da cidadania e de responsabilidade social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários. (LUCK, 2010, p.62).

A citação destaca a importância da autonomia na gestão escolar como resposta às demandas da sociedade por mudanças rápidas e consistentes. Ela enfatiza que, diante da pressão

externa, os responsáveis pela gestão precisam tomar decisões operacionais rápidas para garantir que as mudanças ocorram no momento certo e sejam efetivas. Além disso, ressalta a necessidade de comprometimento para manter os avanços promovidos por essas mudanças.

O autor também destaca a importância de adotar uma perspectiva política e formadora na gestão escolar. Isso significa não apenas tomar decisões operacionais, mas também desenvolver um sentido de cidadania e responsabilidade social entre todos os envolvidos na instituição. Essa abordagem visa não apenas responder às demandas externas, mas também cultivar um ambiente interno que promova valores cívicos e sociais, contribuindo assim para o desenvolvimento da comunidade escolar.

É incumbência do gestor escolar orientar e estabelecer as prioridades, demonstrando ao grupo ao seu redor as soluções mais apropriadas, enquanto ensina que a aparência de melhor nem sempre coincide com a necessidade real da instituição no momento solicitado. Além disso, é responsabilidade do gestor lidar com a vasta diversidade de pensamentos daqueles que o procuram em diferentes momentos, cada um apresentando problemas e sugestões distintos, resultando em uma decisão final que seja democrática e beneficie a maioria ou todos.

Para que a autonomia na gestão ocorra de maneira eficaz, é essencial enfatizar a responsabilidade associada a ela. A verdadeira autonomia não existe quando não há capacidade de assumir responsabilidade, ou seja, responder por ações, prestar contas de atos, cumprir compromissos e permanecer comprometido, mesmo diante de dificuldades e desafios inesperados (LUCK, 2010, p. 98).

Para garantir que ambos os aspectos, autonomia e responsabilidade, avancem em conjunto em direção a um resultado satisfatório, uma abordagem simples e fundamental é buscar competência no que é pertinente ao papel do gestor. A competência, neste contexto, envolve o conhecimento das responsabilidades específicas, a realização de estudos relacionados ao cargo e a busca de compreensão tanto das pessoas quanto do grupo que compõe a instituição.

Uma estratégia altamente eficaz para estabelecer uma gestão democrática é a adoção de um documento já presente na instituição, o Projeto Político Pedagógico. Segundo Azanha (2006), esse documento expressa a autonomia da instituição, definindo claramente o papel de cada membro no desenvolvimento do trabalho e nas decisões finais. Conclui-se, portanto, que a promoção de um gestor democrático, alinhado a todos os aspectos mencionados, é crucial para transformar o ambiente de trabalho local em um espaço de resultados satisfatórios, tornando-o um líder capaz de inspirar confiança em sua equipe e promover mudanças na escola.

O cerne da gestão escolar reside na construção de relações dentro dos limites da escola e de sua comunidade circundante. Lück (2002) destaca seis razões para escolher a participação na gestão escolar, incluindo a melhoria da qualidade pedagógica, a elaboração de currículos concretos e atualizados, o aumento do profissionalismo docente, a prevenção do isolamento dos diretores e professores, a motivação do apoio comunitário às escolas e o desenvolvimento de objetivos comuns na comunidade escolar.

### 3.2 FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Uma gestão escolar eficaz envolve a criação de um ambiente participativo, desvinculado da abordagem burocrática e centralizadora que ainda prevalece na cultura organizacional escolar e no sistema educacional brasileiro. Lück (2002, p.17) destaca que esse sistema visa "construir uma realidade mais significativa" e, no entanto, essa abordagem não é comumente praticada nas escolas.

Segundo Lück, para modificar as relações abrangentes que permeiam a escola, é necessário empreender ações específicas. O objetivo é estabelecer um ambiente que estimule a participação da comunidade escolar, tanto interna quanto externamente, superando assim a tendência tradicional de centralização e burocracia.

Essas ações são:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; 2. Promover um clima de confiança; 3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; 4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; 5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; e 6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LÜCK, 2002, p.18-19)

A citação de Lück (2002) destaca princípios fundamentais para uma gestão escolar eficaz, baseada na promoção da participação e cooperação. Aqui estão alguns comentários sobre cada ponto:

1. **Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo:** Isso enfatiza a importância de desenvolver uma visão compartilhada, onde todos os membros da comunidade escolar estejam alinhados com objetivos comuns. A ação cooperativa sugere uma abordagem colaborativa para alcançar metas coletivas.
2. **Promover um clima de confiança:** A confiança é um elemento vital em qualquer ambiente organizacional. Promover um clima de confiança na escola cria um ambiente propício para a colaboração e a inovação, fortalecendo as relações entre os membros da comunidade escolar.
3. **Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes:** Reconhecer e valorizar as habilidades e talentos individuais contribui para um ambiente onde cada membro se sente

apreciado. Isso não apenas fortalece a autoestima, mas também enriquece a diversidade de habilidades dentro da escola.

4. **Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços:** Essa orientação destaca a importância de superar barreiras e divisões internas. Unir esforços e integrar diferentes partes da comunidade escolar promove uma abordagem coesa na consecução dos objetivos educacionais.
5. **Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas:** A ênfase nas ideias em vez de nas pessoas sugere uma abordagem mais objetiva e inclusiva. Isso pode incentivar a livre expressão de ideias e promover um ambiente onde as contribuições individuais são valorizadas independentemente de quem as apresenta.
6. **Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto:** A responsabilidade compartilhada é crucial para o sucesso de qualquer instituição. Ao cultivar a prática de assumir responsabilidades em conjunto, os membros da comunidade escolar se tornam co-responsáveis pelos resultados e pelo bem-estar da escola.

Esses princípios, quando aplicados de maneira efetiva, podem criar uma cultura escolar mais inclusiva, colaborativa e orientada para o sucesso coletivo.

De acordo com Luck (2000), a participação pode ser vista como um processo educacional que necessita de condições específicas para se concretizar, tais como espaços sociais dedicados e tempo adequado para a discussão e análise de ideias. No entanto, é importante ressaltar que essa transformação não ocorre instantaneamente; ela demanda esforços contínuos por parte de todos os envolvidos que estão comprometidos com a formação de cidadãos e a construção de uma escola participativa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES

A pesquisa bibliográfica explorou o campo da gestão escolar, destacando a importância de uma abordagem democrática para promover a participação de todos os envolvidos na escola. A pergunta central desta pesquisa bibliográfica envolvia compreender como a gestão escolar pode ser eficaz na promoção da participação e cooperação. Os princípios destacados por Lück (2002) e a citação de Luck (2010) sobre a autonomia reforçam a ideia de que a gestão escolar eficaz é crucial para atender às demandas da sociedade e promover mudanças positivas na escola.

O estudo destaca a contribuição da gestão escolar democrática na construção de um ambiente participativo, superando abordagens burocráticas e centralizadoras. A pesquisa ressalta a importância de líderes escolares que não apenas lidam com questões administrativas, mas também

desempenham um papel ativo na construção de conhecimento e na compreensão do público-alvo.

As descobertas deste estudo estão alinhadas com a literatura existente sobre gestão escolar, especialmente as ideias de Lück (2002) sobre a criação de um ambiente participativo e as considerações de Luck (2010) sobre a autonomia como resposta às demandas da sociedade.

Este trabalho se baseou em uma revisão bibliográfica, e as limitações incluem a falta de dados empíricos específicos. Futuras pesquisas podem explorar essas ideias por meio de estudos de caso ou análises mais aprofundadas. Sugere-se que pesquisas futuras explorem a implementação prática dos princípios destacados para avaliar sua eficácia em diferentes contextos escolares. Além disso, estudos podem investigar como os líderes escolares podem enfrentar desafios específicos na promoção da gestão escolar participativa.

As implicações práticas incluem a necessidade de líderes escolares desenvolverem uma visão compartilhada, promoverem um clima de confiança, valorizarem as capacidades individuais, integrarem esforços e cultivarem uma cultura de responsabilidade compartilhada para promover uma gestão escolar eficaz.

Conclui-se que a gestão escolar eficaz é essencial para atender às demandas contemporâneas da sociedade. Destaca-se a importância de líderes escolares comprometidos com a promoção de ambientes participativos, democráticos e focados no desenvolvimento de cidadãos responsáveis.

Ao adotar essas considerações finais, busca-se consolidar a relevância do estudo e inspirar reflexões e ações positivas na gestão escolar, reconhecendo seu papel crucial na formação de indivíduos e na construção de uma sociedade mais participativa e consciente.

## REFERENCIAS

AZANHA, José Mário Pires. **Proposta pedagógica e autonomia da escola.** In: AZANHA, José Mário Pires. A formação do professor e outros escritos. São Paulo: Senac, 2006.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9394/96 - Brasília: MEC/SEF.

LUCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão – volume II).

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

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

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

RODRIGUES, RENATO; GONÇALVES, JOSE CORREA, **Procedimento de metodologia científica**. 10<sup>o</sup> ed. Lages: Papervest, 2021.