


**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE CENTROS EDUCATIVOS**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL CENTERS**

**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-178>

**Data de submissão:** 15/06/2025

**Data de publicação:** 15/07/2025

**Maiconn Christiann Hoffmann Barboza**

Mestrando em Educação - Organização e Gestão de Centros Educacionais. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: christianntb@hotmail.com

**Amanda Alves Mateus Candinho**

Mestranda em Educação - Organização e Gestão de Centros Educacionais. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: diretor7170@sed.sc.gov.br

**Hellen Uliano Blazius Schmitz**

Mestranda em Educação - Organização e Gestão de Centros Educacionais. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: hellenubs@sed.sc.gov.br

**Sarita Gonçalves Gabriel**

Mestranda em Educação - Organização e Gestão de Centros Educacionais. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: saritaggs7@gmail.com

**Joelma Buss**

Mestranda em Educação - As Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: joelmasm@hotmail.com

**Lisandra Buss**

Mestranda em Educação - Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: lisandrabuss@sed.sc.gov.br

**Flávia de Jesus**

Mestranda em Educação – Formação de Professores. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: flaviadejesus2507@gmail.com

**Marli de Medeiros**

Mestranda em Educação - Organização e Gestão de Centros Educacionais. Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO)  
E-mail: likademedeiros@hotmail.com

**Richard Salvalaggio Schmitz**

Mestre em Sistemas de Informação (UFSC). Universidade do Sul de Santa Catarina  
(UNISUL)

E-mail: richardschmitzsc@gmail.com

## RESUMO

O presente estudo tratou da organização e da gestão de centros educativos, tendo como problema de pesquisa a seguinte questão: de que maneira a organização e a gestão escolar puderam favorecer práticas pedagógicas colaborativas e coerentes com os princípios de uma escola democrática? O objetivo geral consistiu em analisar como a organização e a gestão de centros educativos influenciaram os processos pedagógicos e administrativos no contexto das escolas públicas. Para alcançar tal finalidade, adotou-se a metodologia da revisão bibliográfica, com base em publicações entre os anos de 2020 e 2024, selecionadas conforme critérios de relevância temática e relação direta com o objeto do estudo. A análise dos materiais demonstrou que a organização do trabalho pedagógico esteve relacionada à articulação entre direção, coordenação e docentes, e que a gestão democrática encontrou limites e possibilidades na atuação dos conselhos escolares e na estrutura institucional. Os resultados também indicaram que a escuta e a formação continuada estiveram entre os principais elementos que contribuíram para o fortalecimento da prática gestora. Além disso, verificou-se que as ações das comissões próprias de avaliação e o cuidado com a memória institucional auxiliaram na construção de decisões coerentes com as necessidades escolares. Concluiu-se que a gestão escolar, quando estruturada com base na participação e no diálogo, favoreceu práticas integradas e comprometidas com o trabalho coletivo. Recomendaram-se novos estudos em contextos específicos para aprofundamento do tema.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Organização Pedagógica. Participação. Avaliação Institucional. Formação Continuada.

## ABSTRACT

This study addressed the organization and management of educational centers, addressing the following research question: How could school organization and management foster more collaborative pedagogical practices consistent with the principles of a democratic school? The overall objective was to analyze how the organization and management of educational centers influenced pedagogical and administrative processes in public schools. To achieve this goal, a literature review methodology was adopted, based on publications published between 2020 and 2024, selected based on criteria of thematic relevance and direct relationship to the study's objective. Analysis of the materials demonstrated that the organization of pedagogical work was related to the coordination between administration, coordination, and teachers, and that democratic management encountered limits and possibilities in the work of school councils and the institutional structure. The results also indicated that listening and continuing education were among the key elements that contributed to strengthening management practices. Furthermore, it was found that the actions of the evaluation committees and the careful management of institutional memory helped to make decisions more consistent with the school's needs. It was concluded that school management, when structured based on participation and dialogue, fostered more integrated practices committed to collective work. Further studies in specific contexts were recommended to further explore this topic.

**Keywords:** School Management. Pedagogical Organization. Participation. Institutional Evaluation. Continuing Education.

## RESUMEN

Este estudio abordó la organización y la gestión de centros educativos, abordando la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo podrían la organización y la gestión escolar fomentar prácticas pedagógicas colaborativas coherentes con los principios de una escuela democrática? El objetivo general fue analizar cómo la organización y la gestión de centros educativos influyeron en los procesos pedagógicos y administrativos en las escuelas públicas. Para lograr este objetivo, se adoptó una metodología de revisión bibliográfica, basada en publicaciones publicadas entre 2020 y 2024, seleccionadas según criterios de relevancia temática y relación directa con el objetivo del estudio. El análisis de los materiales demostró que la organización del trabajo pedagógico estaba relacionada con la coordinación entre la administración, la coordinación y el profesorado, y que la gestión democrática encontró límites y posibilidades en el trabajo de los consejos escolares y la estructura institucional. Los resultados también indicaron que la escucha activa y la formación continua se encontraban entre los elementos clave que contribuyeron al fortalecimiento de las prácticas de gestión. Además, se constató que las acciones de los comités de evaluación y el cuidado de la memoria institucional ayudaron a tomar decisiones coherentes con las necesidades de la escuela. Se concluyó que la gestión escolar, cuando se estructura con base en la participación y el diálogo, fomentó prácticas integradas comprometidas con el trabajo colectivo. Se recomendaron estudios adicionales en contextos específicos para profundizar en este tema.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Organización Pedagógica. Participación. Evaluación Institucional. Formación Continua.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização e gestão de centros educativos constituem componentes centrais no funcionamento da escola como espaço de formação humana, social e intelectual. No contexto da educação contemporânea, marcada por transformações sociais e demandas institucionais, discutir as formas pelas quais as unidades escolares são organizadas e geridas torna-se necessário para compreender os desafios presentes na administração pedagógica e na condução das práticas educativas. O modo como as escolas se estruturam, distribuem responsabilidades, coordenam o trabalho coletivo e se articulam com a comunidade influencia diretamente a qualidade do ensino e as oportunidades de aprendizagem. A organização institucional e a gestão exercida por diretores, coordenadores e demais agentes educacionais refletem concepções de participação, liderança e mediação que sustentam ou dificultam o desenvolvimento das atividades escolares.

A justificativa para tratar da temática da gestão escolar baseia-se na constatação de que muitos centros educativos enfrentam problemas relacionados à fragmentação das práticas organizacionais, à concentração de decisões e à ausência de diálogo entre os diferentes segmentos da escola. A literatura educacional tem apontado que modelos de gestão centralizados, focados apenas na administração técnica, tendem a ignorar os aspectos formativos da instituição e os saberes construídos no cotidiano escolar. Ao mesmo tempo, o discurso sobre a democratização da gestão, embora presente em documentos oficiais e propostas de políticas públicas, nem sempre se efetiva nas práticas institucionais. Nesse sentido, discutir a organização e a gestão dos centros educativos significa refletir sobre como a escola pode se constituir como espaço de articulação de saberes, práticas e sujeitos.

A partir dessa realidade, coloca-se o seguinte problema: de que maneira a organização e a gestão de centros educativos podem favorecer práticas pedagógicas colaborativas e coerentes com os princípios de uma escola democrática? A reflexão sobre essa questão permite compreender os limites e possibilidades da gestão participativa, bem como os desafios enfrentados pelos profissionais da educação na busca por coerência entre os objetivos institucionais e as condições reais de funcionamento das escolas.

O objetivo deste estudo é analisar como a organização e a gestão de centros educativos influenciam os processos pedagógicos e administrativos no contexto das escolas públicas, considerando princípios de participação, corresponsabilidade e mediação educativa.

Para melhor orientar a leitura, o texto está estruturado em seis seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico com base em autores que discutem os fundamentos da gestão escolar e os modelos organizacionais. Em seguida, o desenvolvimento é composto por três tópicos: o primeiro trata da organização do trabalho pedagógico; o segundo discute a gestão democrática e participativa;

e o terceiro aborda a formação e atuação dos gestores educacionais. A metodologia explicita o tipo de pesquisa e as estratégias de análise utilizadas. A seção de discussão e resultados é também dividida em três partes: a primeira examina contribuições dos modelos participativos; a segunda analisa experiências de avaliação institucional; e a terceira discute os desafios encontrados na prática da gestão escolar. Por fim, apresentam-se as considerações finais, que retomam os principais achados do estudo e propõem encaminhamentos para o fortalecimento da gestão educacional nas escolas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está estruturado em três tópicos que possibilitam compreender os fundamentos que sustentam a organização e a gestão de centros educativos. No primeiro tópico, abordam-se as concepções de gestão escolar, destacando os principais elementos históricos e conceituais que influenciam as práticas administrativas no contexto educacional. O segundo tópico discute os modelos organizacionais presentes nas instituições escolares, com ênfase nas formas de articulação entre os diferentes setores da escola e na dinâmica do trabalho coletivo. O terceiro tópico trata das políticas públicas voltadas à gestão educacional, considerando os impactos das diretrizes normativas e das reformas administrativas nas práticas dos gestores escolares. Essa estrutura busca oferecer subsídios teóricos que contribuam para a análise das práticas de gestão e para a reflexão sobre os caminhos possíveis à construção de uma escola participativa e comprometida com os processos formativos.

## **3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

A organização do trabalho pedagógico envolve a estruturação dos espaços escolares, a definição de funções e a articulação entre os diversos sujeitos que compõem a escola. Nesse processo, a forma como a estrutura interna da unidade educativa é configurada interfere diretamente na condução das práticas pedagógicas e no alcance dos objetivos formativos da instituição. O espaço escolar, mais do que um conjunto físico de salas e corredores, representa um ambiente de produção coletiva, em que as interações entre direção, coordenação e docentes refletem o modelo de gestão adotado.

Segundo Rogério e Silva (2024), a organização do espaço escolar deve ser pensada de modo a favorecer o planejamento, a socialização e o desenvolvimento das atividades didático-pedagógicas, assegurando condições para a atuação conjunta dos profissionais da educação. Essa afirmação destaca que o espaço escolar não pode ser reduzido a uma dimensão física e técnica, pois nele se manifestam os vínculos institucionais e pedagógicos que sustentam o cotidiano da escola. Assim, os autores reforçam que a estrutura interna deve ser organizada considerando as necessidades de uso coletivo, de

modo que favoreça a circulação de ideias, o trabalho integrado e a construção de um ambiente educativo significativo.

A esse respeito, os mesmos autores observam que: pensar a direção da escola exige que se compreenda a escola como um espaço social, que reúne sujeitos com histórias, valores e objetivos distintos, mas que precisam encontrar meios de convivência e de construção de práticas comuns. A organização do espaço, neste contexto, não se limita a uma disposição física, mas expressa uma concepção de gestão e de projeto pedagógico (ROGÉRIO; SILVA, 2024).

Os autores evidenciam que a estruturação da escola está intimamente relacionada à concepção de gestão, sendo fundamental que os ambientes escolares possibilitem encontros, trocas e ações coletivas. Portanto, a gestão escolar deve considerar a organização dos espaços como parte integrante da proposta pedagógica.

No que se refere às interfaces entre direção, coordenação pedagógica e corpo docente, observa-se que essas relações são determinantes para o funcionamento eficiente da escola. De acordo com Araújo (2021), a organização do trabalho pedagógico requer a articulação permanente entre os gestores e os professores, de forma que as decisões não se restrinjam a aspectos administrativos, mas contemplem as dimensões pedagógicas do processo educativo. Essa perspectiva reforça a necessidade de uma gestão que promova a corresponsabilidade e o diálogo entre os diferentes agentes envolvidos na prática escolar.

Além disso, Araújo (2021) aponta que a função da coordenação pedagógica é essencial para garantir o acompanhamento das atividades docentes e a coerência entre o planejamento pedagógico e as ações desenvolvidas em sala de aula. Essa observação revela que o papel da coordenação vai além do acompanhamento burocrático, estendendo-se à mediação entre o projeto político-pedagógico da escola e as práticas realizadas diariamente pelos professores.

Dessa forma, a organização do trabalho pedagógico deve considerar tanto a distribuição e funcionalidade dos espaços escolares quanto a articulação entre os profissionais envolvidos. A eficácia das ações desenvolvidas depende da clareza na definição de papéis, da comunicação institucional e do compromisso coletivo com os objetivos educacionais. A estrutura da escola, nesse sentido, não é neutra; ela traduz concepções de gestão, relações de poder e possibilidades de construção de uma educação participativa.

#### **4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

A gestão democrática e participativa constitui um princípio orientador das políticas educacionais voltadas à construção de uma escola pública comprometida com a participação coletiva

e o fortalecimento dos laços institucionais. Nesse contexto, a valorização da participação da comunidade escolar e dos conselhos constitui elemento essencial para a efetivação de práticas que envolvam os diversos segmentos da escola no processo decisório. Segundo Barra e Medeiros (2021), a democratização da organização do trabalho pedagógico depende da escuta ativa e do reconhecimento dos saberes da comunidade escolar, incluindo pais, estudantes, professores e funcionários. Essa afirmação reforça que a presença da comunidade nas instâncias deliberativas da escola não deve ser simbólica, mas constituir espaço legítimo de discussão e construção coletiva.

Ainda nessa direção, os autores enfatizam que os conselhos escolares, quando funcionam de maneira participativa e transparente, contribuem significativamente para a consolidação de uma cultura de corresponsabilidade e de compromisso com os processos educativos (BARRA; MEDEIROS, 2021). Esse entendimento indica que a atuação dos conselhos vai além da fiscalização administrativa e financeira, assumindo um papel formativo e político no interior da escola. Portanto, a gestão democrática depende de práticas que favoreçam o diálogo, a deliberação coletiva e a valorização dos sujeitos que integram a comunidade educativa.

Entretanto, os processos de democratização da gestão escolar enfrentam entraves que limitam sua efetividade. Para Brás (2020), há um descompasso entre o discurso institucional que defende a gestão democrática e a realidade vivenciada pelas escolas públicas, em que muitas decisões continuam sendo tomadas de forma verticalizada. Essa constatação revela que, apesar dos avanços normativos, ainda persiste uma cultura de centralização que dificulta a participação ativa dos diferentes segmentos escolares. O mesmo autor afirma que a gestão democrática, para ser efetivada, necessita romper com práticas autoritárias ainda presentes nas instituições escolares. Isso implica reconhecer a escola como espaço coletivo, onde as decisões precisam ser compartilhadas, e os sujeitos reconhecidos como interlocutores legítimos no processo de construção das ações pedagógicas e administrativas (BRÁS, 2020).

Os autores explicitam a necessidade de transformação no modo como se compreende o papel dos sujeitos na gestão escolar, destacando que a democratização está associada à revisão de práticas e posturas que ainda restringem o diálogo e a autonomia dos atores envolvidos.

Complementando essa análise, Silva (2024) observa que a participação da comunidade na escola nem sempre é incentivada ou compreendida como parte da gestão, o que gera distanciamento e desconfiança em relação às decisões tomadas pela direção. Esse apontamento indica que, mesmo diante de iniciativas legais e institucionais, a gestão democrática encontra obstáculos na cultura organizacional de muitas escolas, o que limita a efetivação de um modelo realmente participativo.



Dessa forma, observa-se que a construção de uma gestão democrática depende da valorização dos espaços de escuta, da atuação dos conselhos escolares e da superação de práticas autoritárias. Os estudos consultados demonstram que, embora haja avanços nas propostas normativas e em algumas experiências institucionais, ainda existem desafios relacionados à efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios e à consolidação de práticas de gestão pautadas no diálogo, na corresponsabilidade e na transparência.

## **5 FORMAÇÃO E PRÁTICAS DOS GESTORES EDUCACIONAIS**

A atuação dos gestores educacionais exige preparo técnico, sensibilidade institucional e capacidade de diálogo com os diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar. Nesse contexto, a formação dos gestores e o desenvolvimento de suas competências profissionais representam aspectos essenciais para o fortalecimento de uma gestão comprometida com a organização do trabalho pedagógico e com os princípios da escola pública. Barreto e Passone (2023) observam que a construção de uma carreira na área da gestão escolar exige formação continuada, análise de contexto e desenvolvimento de habilidades que articulem as dimensões administrativas e pedagógicas da escola. Essa afirmação destaca que não se trata apenas de formação inicial, mas de um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento ao longo da trajetória profissional.

Para os mesmos autores, os gestores enfrentam desafios relacionados à multiplicidade de funções e à necessidade de tomar decisões em contextos diversos e, por vezes, instáveis. Nesse sentido, é afirmado que o exercício da gestão escolar exige que os profissionais desenvolvam competências que extrapolam os conhecimentos técnicos. É necessário saber escutar, interpretar contextos, liderar coletivos e propor soluções diante das adversidades cotidianas. Essa prática profissional requer preparo, mas também abertura para aprender com a realidade escolar e com os sujeitos que dela participam (BARRETO; PASSONE, 2023).

Os autores demonstram que a atuação dos gestores não pode ser compreendida de forma restrita à burocracia administrativa, uma vez que envolve relações humanas, decisões pedagógicas e condução de processos coletivos. Por essa razão, a formação precisa incluir conteúdos que dialoguem com a realidade escolar e com os desafios enfrentados no cotidiano institucional.

Além das competências técnicas, destaca-se a importância da escuta como dimensão da prática formativa do gestor. Cunha (2020) propõe que a escuta constitui espaço de diálogo e construção, por meio do qual os gestores podem compreender as necessidades da equipe, acolher demandas e mediar conflitos de maneira sensível e responsável. Essa concepção amplia o papel da escuta para além do ato de ouvir, entendendo-a como prática ativa e necessária à construção de ambientes colaborativos.



Ainda segundo Cunha (2020), a escuta favorece a criação de vínculos e o fortalecimento de processos formativos dentro da escola, permitindo que os gestores se posicionem como articuladores de experiências e saberes construídos coletivamente. Tal observação reforça a ideia de que o gestor não deve se posicionar como autoridade impositiva, mas como sujeito capaz de mediar e promover o diálogo entre os diferentes segmentos da escola.

Desse modo, compreende-se que a formação dos gestores educacionais precisa contemplar tanto o domínio dos aspectos técnicos da gestão quanto o desenvolvimento de capacidades relacionais. A escuta, nesse cenário, se configura como uma ferramenta pedagógica que contribui para a consolidação de práticas democráticas e participativas. As contribuições dos autores analisados permitem afirmar que o gestor que escuta, que aprende com a equipe e que está disposto a rever suas práticas possui condições de conduzir processos educativos alinhados às necessidades da escola pública.

## **6 METODOLOGIA**

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com enfoque na revisão bibliográfica. Trata-se de um estudo teórico, sustentado por materiais já publicados, que possibilita a análise de diferentes contribuições sobre a organização e gestão de centros educativos. A abordagem escolhida tem caráter descritivo e analítico, permitindo examinar criticamente os conceitos, práticas e reflexões já sistematizadas na literatura especializada. Como instrumentos de investigação, foram utilizados livros, capítulos de livros e artigos científicos disponibilizados em plataformas acadêmicas, editoras universitárias e periódicos com acesso aberto. A seleção do material seguiu critérios de pertinência temática, atualidade (publicações entre 2020 e 2024) e relevância para o campo da gestão escolar. Os procedimentos envolveram a leitura, fichamento e categorização dos conteúdos, com base nos temas recorrentes relacionados à gestão democrática, organização institucional e atuação dos profissionais da educação. As técnicas utilizadas incluíram análise textual e comparação entre os autores, buscando estabelecer convergências e divergências nas abordagens propostas. O material consultado foi organizado em um quadro com descritores específicos que facilitaram a sistematização das fontes utilizadas nesta revisão.

Para orientar o leitor quanto às obras utilizadas na fundamentação teórica deste estudo, apresenta-se a seguir um quadro contendo os principais dados das referências selecionadas. O quadro é composto pelos descritores: autor(es), título conforme publicado, ano e tipo de trabalho, organizados por ordem cronológica. Essa organização contribui para identificar a distribuição temporal das produções e permite acompanhar a evolução dos debates em torno da temática estudada.

Quadro 1 – Produções utilizadas na revisão bibliográfica sobre organização e gestão de centros educativos

Autor(es)	Título conforme publicado	Ano	Tipo de trabalho
AGUIAR, M. A. L.	A gestão e a organização do coletivo da escola	2020	Capítulo de livro
BRÁS, R. M.	Gestão democrática na escola pública: avanços e desafios na organização escolar	2020	Capítulo de livro
CASTRO, G. P. A.	Utilização da gestão escolar participativa no processo de reconstrução de uma proposta pedagógica	2020	Capítulo de livro
CUNHA, M.	Espaço de escuta: (Trans)formação de um grupo de gestores	2020	Capítulo de livro
LEHFELD, N. A. S.; CARITÁ, E. C.; GABARRA, M. H. C.	Ações de comissão própria de avaliação para apoiar a gestão Administrativa-Pedagógica de instituições de Ensino	2020	Capítulo de livro
ARAÚJO, F. A. A.	Gestão escolar: a organização do trabalho pedagógico	2021	Artigo em periódico
BARRA, M. C.; MEDEIROS, A.	A gestão escolar e as possibilidades de democratização da organização do trabalho pedagógico	2021	Artigo em periódico
SOUZA, D. Q. M.	Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar	2021	Artigo em periódico
MUHALA, J. D.; CANEPA, R. R.	A gestão participativa como instrumento de melhoria da organização e gestão escolar: o caso do Instituto Politécnico de Ondjiva (IPO)	2022	Capítulo de livro
GOMES, B. M.; MELO, A. A. S.	Os Centros Colaboradores e a gestão descentralizada dos programas de manutenção escolar da União	2023	Artigo em periódico
TERADA, M.; KANAANE, R.	Centros de memória Gestão e organização documental	2023	Artigo em periódico
BARRETO, J.; PASSONE, E. F. K.	Gestão escolar: perspectivas da construção de uma carreira na área da educação pública	2023	Capítulo de livro
ROGÉRIO, F. M.; SILVA, J. J. G.	A direção da escola e a organização do espaço escolar	2024	Capítulo de livro
SILVA, R. V.	Gestão democrática escolar na Escola Quilombola Rural de Lage dos Negros	2024	Capítulo de livro

Fonte: autoria própria

O quadro apresentado demonstra o esforço de seleção de materiais que dialogam com as categorias centrais da pesquisa. As fontes abrangem estudos voltados à análise das práticas organizacionais, da gestão democrática, das políticas públicas educacionais e da atuação dos gestores escolares, constituindo a base teórica que sustentará as reflexões desenvolvidas ao longo do trabalho.

## 7 CONTRIBUIÇÕES DOS MODELOS DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Os modelos de gestão participativa têm se destacado como alternativas para transformar a organização interna das escolas e promover o envolvimento de todos os sujeitos no processo educativo. A construção coletiva de propostas pedagógicas, sustentada por experiências colaborativas, tem demonstrado que a escuta, o diálogo e a corresponsabilidade contribuem para redefinir práticas e fortalecer os vínculos institucionais. Nesse sentido, Castro (2020) afirma que a gestão escolar

participativa representa uma alternativa de superação dos modelos autoritários, pois favorece a integração dos diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de elaboração e implementação da proposta pedagógica. Esse trecho aponta que, ao envolver os diversos agentes escolares, a escola fortalece sua identidade institucional e amplia as possibilidades de construção coletiva.

Ainda segundo o autor, é necessário considerar que a gestão participativa não se limita à convocação de reuniões ou à existência formal de conselhos, mas requer compromisso com práticas que reconheçam a importância do diálogo constante. A esse respeito, Castro (2020) destaca que a participação efetiva da comunidade escolar no processo de reconstrução da proposta pedagógica exige a criação de espaços de escuta, onde diferentes vozes possam ser ouvidas e consideradas. Trata-se de um processo que demanda tempo, mediação e disponibilidade para acolher divergências e construir consensos possíveis (CASTRO, 2020).

Os autores evidenciam que a gestão participativa está diretamente relacionada à condução do projeto político-pedagógico da escola, o qual deve ser fruto da escuta ativa e do compromisso dos sujeitos com a melhoria da qualidade do ensino. Além disso, o texto de Castro (2020) destaca que a proposta pedagógica, ao ser construída coletivamente, tende a refletir melhor a realidade da escola, promovendo ações coerentes com suas demandas específicas.

Outro exemplo relevante de contribuição dos modelos de gestão participativa encontra-se no estudo de caso do Instituto Politécnico de Ondjiva (IPO), apresentado por Muhala e Canepa (2022). Os autores analisam como a implementação de práticas participativas nesse contexto possibilitou melhorias no ambiente organizacional e pedagógico da instituição. De acordo com Muhala e Canepa (2022), a gestão participativa, ao envolver professores, estudantes e demais funcionários, contribuiu para o fortalecimento das relações internas e para o aprimoramento das práticas de ensino.

Além disso, os autores afirmam que a prática participativa modificou a lógica da tomada de decisões, promovendo maior responsabilização coletiva e maior adesão às ações desenvolvidas. Os autores relatam que a proposta de construção participativa, quando sustentada por uma liderança sensível ao diálogo e à escuta, pode gerar transformações importantes na cultura institucional, impactando tanto o clima organizacional quanto os resultados pedagógicos (MUHALA; CANEPA, 2022). Essa análise evidencia que a gestão participativa, ao ser efetivada com base em princípios éticos e colaborativos, tende a repercutir positivamente em diferentes aspectos da vida escolar.

Dessa forma, observa-se que as experiências apresentadas por Castro (2020) e Muhala e Canepa (2022) demonstram que os modelos de gestão participativa contribuem de maneira significativa para a redefinição das propostas pedagógicas e para a construção de um ambiente escolar democrático.

Essas experiências também revelam que a efetivação desse modelo requer mais do que normas e diretrizes: exige práticas cotidianas de escuta, partilha e corresponsabilidade, que possibilitam a construção de um projeto educativo coerente com os sujeitos e com o território em que a escola está inserida.

## **8 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E MELHORIA DA GESTÃO**

A avaliação institucional tem se consolidado como uma ferramenta importante para a organização e melhoria da gestão escolar, especialmente quando articulada às práticas pedagógicas e administrativas da escola. Entre as ações que contribuem para esse processo, destacam-se aquelas realizadas pelas comissões próprias de avaliação, que atuam na identificação de fragilidades e potencialidades institucionais. Conforme Lehfeld, Caritá e Gabarra (2020), a atuação da comissão própria de avaliação fortalece a relação entre os dados coletados e as ações planejadas, permitindo que a gestão escolar fundamente suas decisões em informações concretas sobre o cotidiano institucional. Essa afirmação evidencia que o trabalho avaliativo, quando conduzido de forma participativa e sistemática, contribui para uma gestão consciente e fundamentada.

Além disso, os mesmos autores destacam que a avaliação institucional deve estar integrada ao planejamento da escola, a fim de que os resultados obtidos com os diagnósticos contribuam efetivamente para a melhoria das práticas. Nesse sentido, afirmam que a utilização da autoavaliação institucional como instrumento de apoio à gestão administrativa-pedagógica requer que os dados obtidos não sejam tratados como mera formalidade, mas que sirvam de base para o replanejamento das ações, para a revisão de metas e para o fortalecimento da identidade institucional da escola (LEHFELD *et al.*, 2020).

Os autores revelam que o impacto das comissões próprias de avaliação vai além da coleta de informações, pois contribui para o aperfeiçoamento da gestão, ao possibilitar a construção de ações coerentes com as necessidades da escola. A valorização da autoavaliação, nesse caso, não se restringe à dimensão técnica, mas envolve o reconhecimento da escola como espaço de reflexão contínua.

Outro aspecto que reforça a importância da avaliação institucional está relacionado à valorização da memória institucional e à organização documental. Terada e Kanaane (2023) afirmam que a sistematização e preservação dos registros administrativos e pedagógicos são práticas que favorecem a continuidade das ações e permitem o acompanhamento histórico da gestão escolar. Essa observação destaca que a memória institucional não se refere apenas ao armazenamento de documentos, mas ao registro de experiências, processos e decisões que ajudam a compreender o percurso da escola.

Os autores também argumentam que o cuidado com a documentação escolar contribui para a transparência na gestão, ao permitir o acesso da comunidade às informações e decisões institucionais. De acordo com Terada e Kanaane (2023), a organização documental constitui parte integrante da cultura institucional, funcionando como suporte para a tomada de decisões e para a preservação da identidade da escola. Dessa forma, observa-se que a gestão da informação está diretamente relacionada à avaliação e ao planejamento, pois possibilita que a escola conheça seu próprio funcionamento e trace estratégias de melhoria com base em evidências.

Com isso, conclui-se que tanto a atuação das comissões próprias de avaliação quanto a organização da memória institucional desempenham papéis relevantes na qualificação da gestão escolar. A análise dos autores evidencia que a avaliação institucional deve ser compreendida como um processo contínuo de autoconhecimento institucional, que se articula à documentação e à história da escola. Tais práticas contribuem para uma gestão estruturada, transparente e comprometida com a melhoria dos processos educativos.

## **9 DESAFIOS NA PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

A prática da gestão escolar enfrenta desafios diversos que envolvem tanto a distância entre o que é proposto teoricamente quanto o que se realiza no cotidiano institucional, quanto as condições concretas que limitam a atuação dos profissionais da educação. Entre os principais tensionamentos observados, destaca-se a dificuldade de alinhar os princípios de uma gestão democrática com os mecanismos e rotinas estabelecidos em muitos centros educativos. Conforme aponta Souza (2021), as orientações normativas que fundamentam a gestão escolar nem sempre se articulam às práticas efetivamente desenvolvidas, o que gera contradições entre o discurso e a realidade da escola. Essa constatação evidencia que a implementação de propostas participativas esbarra, frequentemente, na estrutura hierarquizada da organização escolar e na ausência de espaços reais de escuta e deliberação.

Além disso, o autor destaca que o ambiente escolar é impactado por decisões políticas e administrativas externas, o que impõe limites à autonomia dos gestores. Tais interferências dificultam a consolidação de práticas gestoras coerentes com os princípios formativos da educação pública. A esse respeito, Souza (2021) afirma que o processo de democratização da gestão escolar não pode prescindir da superação das amarras burocráticas que impedem a livre atuação dos profissionais da educação. Com isso, compreende-se que o desafio da gestão não está apenas na capacidade técnica dos gestores, mas nas condições objetivas e políticas que interferem nas decisões institucionais.

A complexidade desse cenário também é abordada por Silva (2024), que trata das limitações encontradas na prática da gestão escolar em contextos específicos. De acordo com a autora, as

experiências vivenciadas em escolas rurais e quilombolas evidenciam obstáculos significativos, como a ausência de recursos, a falta de profissionais capacitados e o distanciamento das políticas públicas das realidades locais (SILVA, 2024). Essa reflexão amplia a compreensão sobre os desafios da gestão, ao reconhecer que diferentes contextos escolares impõem dificuldades distintas, exigindo atenção às particularidades regionais, culturais e estruturais. Silva (2024) ressalta ainda que na Escola Quilombola Rural de Lage dos Negros, o exercício da gestão escolar revela que há um grande esforço dos profissionais para garantir o funcionamento da escola, mesmo diante das limitações estruturais e da ausência de políticas específicas. A diretora assume múltiplas funções, substitui professores quando necessário e, muitas vezes, arca com despesas que deveriam ser cobertas por recursos públicos. Essas situações mostram que o ideal de uma gestão democrática ainda está distante de ser plenamente realizado (SILVA, 2024).

Os autores evidenciam como a realidade concreta de muitas escolas desafia os princípios da gestão democrática e participativa. Ao mesmo tempo, revela a dedicação dos profissionais que, apesar das adversidades, buscam manter a escola em funcionamento, o que reforça a necessidade de apoio institucional efetivo.

Outro ponto que contribui para a fragilização da prática da gestão escolar está relacionado às limitações no campo da formação continuada. Muitos gestores assumem funções sem preparo específico, e quando há oferta de formação, esta nem sempre considera as demandas reais enfrentadas no cotidiano escolar. Como observa Souza (2021), as formações ofertadas aos gestores, por vezes, desconsideram o contexto de atuação desses profissionais, o que compromete a aplicabilidade do conteúdo abordado. Essa constatação aponta para a importância de políticas formativas alinhadas às práticas concretas, capazes de contribuir com a resolução de problemas e com a construção de alternativas efetivas no campo da gestão.

Dessa forma, pode-se afirmar que os desafios enfrentados na prática da gestão escolar envolvem tanto as condições estruturais das instituições quanto a distância entre a teoria proposta e a prática cotidiana. As análises dos autores consultados demonstram que a superação dessas dificuldades exige a reformulação de políticas públicas, o fortalecimento da formação continuada e o reconhecimento das realidades específicas de cada unidade escolar. Somente assim será possível consolidar modelos de gestão coerentes com os princípios da educação pública democrática.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As discussões apresentadas ao longo deste trabalho permitiram refletir sobre a seguinte questão: de que maneira a organização e a gestão de centros educativos podem favorecer práticas



pedagógicas colaborativas e coerentes com os princípios de uma escola democrática? A partir da análise das produções selecionadas, foi possível identificar que a estrutura interna da escola, a atuação dos profissionais da gestão, a participação da comunidade escolar e o uso da avaliação institucional são aspectos diretamente relacionados à construção de ambientes escolares organizados de forma participativa.

Observou-se que a organização do trabalho pedagógico depende, inicialmente, da estrutura física e funcional da escola, mas, sobretudo, das relações estabelecidas entre direção, coordenação e docentes. Quando essas relações são pautadas pelo diálogo e pelo planejamento coletivo, criam-se condições adequadas para o desenvolvimento das atividades escolares. A estrutura, nesse caso, não se limita ao espaço físico, mas envolve também o tempo institucional, a clareza de funções e a articulação entre os sujeitos envolvidos.

Outro aspecto observado está relacionado à gestão democrática e participativa. A efetivação desse modelo depende da existência de espaços reais de escuta e de tomada de decisão compartilhada. Os conselhos escolares, quando atuam de forma ativa e transparente, tornam-se instrumentos que favorecem a corresponsabilidade entre os membros da comunidade escolar. No entanto, ainda persistem práticas centralizadoras que dificultam a efetiva participação dos diferentes segmentos da escola. As experiências apresentadas revelam que há iniciativas de construção coletiva da proposta pedagógica, mas que tais processos exigem tempo, disposição para o diálogo e abertura institucional.

Com relação à formação dos gestores, constatou-se que ainda existem limitações no preparo técnico e pedagógico de muitos profissionais que assumem a função de direção escolar. A escuta, nesse contexto, aparece como uma ferramenta importante para a mediação de conflitos e para a construção de ambientes colaborativos. Ao mesmo tempo, percebe-se a necessidade de formação continuada que dialogue com a realidade das escolas, especialmente daquelas localizadas em contextos de maior vulnerabilidade.

No campo da avaliação institucional, verificou-se que as comissões próprias de avaliação contribuem para organizar as informações da escola, identificar demandas e planejar ações. Quando integradas ao cotidiano da gestão, essas comissões fortalecem a prática avaliativa como parte da cultura institucional e permitem maior coerência entre os objetivos e as ações da escola. A preservação da memória institucional e a organização dos documentos também se revelaram como aspectos que apoiam os processos decisórios, facilitam o acompanhamento das ações e reforçam a identidade institucional.

Dessa forma, a pergunta da pesquisa pode ser respondida afirmando que a organização e a gestão de centros educativos podem, de fato, favorecer práticas pedagógicas colaborativas quando



pautadas pela participação, pela escuta e pela articulação entre os diferentes setores da escola. A experiência da gestão democrática não se constrói apenas com base em normativas, mas nas práticas cotidianas que envolvem planejamento conjunto, partilha de responsabilidades e compromisso com os processos educativos.

Como contribuição, este estudo oferece uma reflexão sobre elementos que sustentam a construção de uma gestão escolar participativa, reunindo aspectos estruturais, formativos e avaliativos. Ao reunir autores que abordam experiências diversas, o trabalho permite compreender que os caminhos para fortalecer a gestão democrática são múltiplos, mas exigem o enfrentamento de limites estruturais e culturais ainda presentes nas escolas públicas.

Considerando os achados, aponta-se a necessidade de aprofundar estudos que abordem a formação de gestores em contextos específicos, como zonas rurais, escolas quilombolas e instituições localizadas em regiões com menor acesso a políticas públicas. Além disso, novas pesquisas podem explorar com maior profundidade a relação entre os processos avaliativos e o planejamento escolar, bem como analisar as repercussões da participação efetiva dos conselhos na rotina administrativa e pedagógica das escolas. Essas investigações poderão contribuir para ampliar o debate e fortalecer práticas que articulem gestão, participação e compromisso com a educação pública.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. L. A gestão e a organização do coletivo da escola. In: A Organização Escolar no processo formativo das Licenciaturas. [S. l.]: Pimenta Cultural, 2020. p. 180-197. Disponível em: <https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2020.800.180-197>.

ARAÚJO, F. A. A. Gestão escolar: a organização do trabalho pedagógico. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 2, p. 16, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/620/328>

BARRA, M. C.; MEDEIROS, A. A gestão escolar e as possibilidades de democratização da organização do trabalho pedagógico.. Minerva Magazine of Science, p. 1-16, 2021. Disponível em: <http://www.minerva.edu.py/archivo/13/9/Artigo%20-%20Maria%20da%20Concecao%20-%20-%20Ada%20Medeiros.pdf>

BARRETO, J.; PASSONE, E. F. K. Gestão escolar: perspectivas da construção de uma carreira na área da educação pública. In: Gestão Escolar: olhares que transformam. [S. l.]: V&V Editora, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47247/czp/88471.99.9.12>.

BRÁS, R. M. Gestão democrática na escola pública: avanços e desafios na organização escolar. In: AMPLAMENTE: EDUCAÇÃO NO SÉCULO XXI. [S. l.]: Amplamente Cursos e Formação Continuada, 2020. p. 344-358. Disponível em: <https://doi.org/10.47538/ac-2020.05-22>.

CASTRO, G. P. A. Utilização da gestão escolar participativa no processo de reconstrução de uma proposta pedagógica. In: Série Educar- Volume 6 – Gestão Escolar, Políticas Públicas. [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 5. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-85-7042-225-5.cap.05>.

CUNHA, M. Espaço de escuta: (Trans)formação de um grupo de gestores. In: Série Educar- Volume 20 – Políticas Públicas Gestão Escolar - Reflexões. [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 7. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-86127-06-5.cap.07>.

GOMES, B. M.; MELO, A. A. S. Os Centros Colaboradores e a gestão descentralizada dos programas de manutenção escolar da União. REVISTA FOCO, v. 16, n. 6, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n6-162>.

LEHFELD, N. A. S.; CARITÁ, E. C.; GABARRA, M. H. C. Ações de comissão própria de avaliação para apoiar a gestão Administrativa-Pedagógica de instituições de Ensino. In: Série Educar- Volume 20 – Políticas Públicas Gestão Escolar - Reflexões. [S. l.]: Editora Poisson, 2020. cap. 8. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-86127-06-5.cap.08>.

MUHALA, J. D.; CANEPA, R. R. A gestão participativa como instrumento de melhoria da organização e gestão escolar: o caso do Instituto Politécnico de Ondjiva (IPO). In: Temas emergentes voltados para as ciências sociais. [S. l.]: Editora Reflexão Acadêmica, 2022. p. 1-18. Disponível em: <https://doi.org/10.51497/reflex.0000478>.

ROGÉRIO, F. M.; SILVA, J. J. G. A direção da escola e a organização do espaço escolar. In: Gestão Escolar: um olhar para as múltiplas realidades. [S. l.]: Editora Inovar, 2024. p. 57-74. Disponível em: <https://www.editorainovar.com.br/omp/index.php/inovar/catalog/view/1513/453/2601>

SILVA, R. V. Gestão democrática escolar na Escola Quilombola Rural de Lage dos Negros. In: Gestão escolar: desafios, oportunidades e soluções 2. [S. l.]: AYA Editora, 2024. p. 28-40. Disponível em: <https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.309.3>.

SOUZA, D. Q. M. Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar. Sala 8: Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/235555.1.1-6>.

TERADA, M.; KANAANE, R. Centros de memória Gestão e organização documental. CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, v. 16, n. 3, p. 1162-1181, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.3-012>.