

---

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: UMA METASSÍNTESE****PARTICIPATIVE SCHOOL MANAGEMENT: A METASYNTHESIS****Francielli Ferreira da Rocha Romero<sup>1</sup>, Vânia de Fátima Matias de Souza<sup>1</sup>, Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira<sup>1,2</sup>**<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil.<sup>2</sup>Universidade Católica del Maule, Talca, Chile**RESUMO**

As pesquisas sobre gestão escolar concentram-se principalmente na teorização de nível macro sobre conceitos como liderança. Por isso, até o momento, há uma lacuna na área no que se refere à gestão escolar participativa. O presente artigo revisou sistematicamente estudos de caso qualitativos existentes sobre gestão escolar participativa publicados em periódicos revisados por pares. Uma busca eletrônica foi conduzida na base de dados da educação — Eric (Educational Resources Information Centre), compreendendo o período de 2001 até junho de 2022. Para atender a tal objetivo, a adoção de uma metassíntese de estudos de caso qualitativos foi empregada a fim de identificar possíveis relações de causa e efeito entre os construtos: liderança, gerenciamento das relações e administrativos. Os resultados apontam que a habilidade e disposição do diretor em fomentar o diálogo, bem como seu engajamento ativo na construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar e seu papel de líder, são aspectos fundamentais. A referência teórica é baseada em autores como Libâneo, Lüick e Paro. A pesquisa detectou que, inicialmente, o conceito de gestão escolar centrava-se apenas nos aspectos administrativos da função, contudo, este conceito vem se transformando ao longo do tempo, sendo abordado de forma mais ampliada contemplando os aspectos pedagógico, político e humano.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão participativa. Metassíntese.**ABSTRACT**

School management research focuses primarily on macro-level theorizing about concepts such as leadership. Therefore, to date, there is a gap in the area regarding participatory school management. This article systematically reviewed existing qualitative case studies on participatory school management published in peer-reviewed journals. An electronic search was conducted in the education database — Eric (Educational Resources Information Center), covering the period from 2001 to June 2022. To meet this objective, the adoption of a meta-synthesis of qualitative case studies was used in order to identify possible cause and effect relationships between the constructs: leadership, relationship management and administrative. The results indicate that the principal's ability and willingness to encourage dialogue, as well as his active engagement in building relationships within the school community and his role as leader, are fundamental aspects. The theoretical reference is based on authors such as Libâneo, Lüick and Paro. The research detected that, initially, the concept of school management focused only on the administrative aspects of the function, however, this concept has been transforming over time, being approached in a broader way, covering the pedagogical, political and human aspects.

**Keywords:** School management. Participative management. Metasynthesis.**Introdução**

A escola enquanto organização social complexa, dotada de responsabilidades e características singulares, deve articular o desenvolvimento e a formação humana de maneira crítica, reflexiva, participativa e criativa por meio de suas práticas sociais, pedagógicas e políticas<sup>1</sup>. A escola se configura como um ambiente propício ao pensamento e à ação democrática, estruturada de maneira a viabilizar a tomada de decisões de forma coletiva, considerando todos os seus agentes ativos, como professores, estudantes, direção, equipe pedagógica e demais colaboradores<sup>2</sup>.

A educação instituída por meio do trabalho educacional requer um esforço compartilhado, em que todos os segmentos das unidades de trabalho estão integrados e participam de forma colaborativa. A gestão escolar responsabiliza-se por propor práticas que, no processo de ensino e aprendizagem, confrontem concepções teóricas, documentos

norteadores e metodologias e que efetivem um aprendizado significativo, tornando a gestão eficiente<sup>3</sup>.

Compreender e conceituar a gestão escolar implica reconhecê-la como um processo que mobiliza as competências e energias de indivíduos coletivamente estruturados. Esse processo permite aos agentes envolvidos, por meio de uma participação ativa e competente, a realização dos objetivos educacionais específicos em sua plenitude, dentro de sua unidade de trabalho, conforme delineado por Luck<sup>3</sup>.

A busca por uma gestão democrática tem levado gestores a refletir sobre suas práticas pedagógicas, visando estabelecer um ambiente participativo nas unidades escolares. A gestão participativa pressupõe a atuação de todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo educacional<sup>3</sup>, como possibilidade de alcançar as demandas dos avanços e transformações da educação brasileira, com intuito de produzir diálogos que promovam educação integral e emancipatória.

A participação, durante o processo, faz com que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados, construindo e conquistando a autonomia. Embora a participação na educação seja essencial, tal conceito tem sido frequentemente mal compreendido e banalizado nas escolas. Muitas ações são implementadas sem o devido entendimento e cuidado que a orientação da participação exige, o que compromete sua eficácia no contexto educacional e seus potenciais bons resultados<sup>3-4</sup>.

Diante de inúmeras situações e experiências de participação que são realizadas dentro do contexto educacional sem que tenham um verdadeiro cunho democrático, alerta-se para a importância de conhecer o conceito de participação na gestão escolar e a complexidade desse conceito atrelado à prática do dia a dia, como a importância, o sentido e o significado do ambiente participativo<sup>3</sup>.

Construir uma escola democrática e participativa requer que efetivamente assegure-se aos estudantes a aprendizagem, bem como condições organizacionais e pedagógicas que possibilitem isso. Nesse sentido, considera-se que os gestores são profissionais que apresentam uma relevância fundamental na determinação do clima e cultura organizacional da escola e na efetividade da aprendizagem de seus estudantes.

Apesar das inúmeras investigações<sup>5,6,7</sup> acerca da gestão no ambiente escolar, há uma lacuna a ser preenchida em relação ao estudo do modelo de gestão participativa nesse contexto. Com o propósito de diminuir essa lacuna existente, este artigo analisou e sintetizou as produções que abordam a gestão participativa em unidades escolares, especialmente aquelas publicadas em estudos de casos qualitativos de forma a contribuir na estruturação de um panorama relacionado à gestão escolar participativa.

## **Métodos**

### **2.1 Metassíntese de Estudos Qualitativos**

A metassíntese caracteriza-se como uma metodologia de revisão sistemática que sintetiza os resultados de estudos qualitativos em categorias<sup>8</sup>. Esse tipo de revisão permite a análise e a integração de resultados sobre determinado tema de investigação e tem como objetivo apresentar interpretações ampliadas de todos os estudos selecionados sobre uma determinada temática, respeitando a tradução interpretativa de cada estudo<sup>9</sup>.

#### **2.1.1 Protocolo da Metassíntese**

O protocolo utilizado para a execução baseia-se em Hoon<sup>10</sup> e sugerido por Templier e Paré<sup>11</sup>, composto por oito etapas: (1) elaboração da questão da pesquisa; (2) localização e seleção dos artigos relevantes; (3) critério de inclusão/exclusão da amostra; (4) extração e codificação dos dados da amostra; (5) análise em nível individual do estudo de caso; (6) síntese em nível transversal; (7) construção de teoria; e (8) discussão dos achados, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Etapa e descrição do protocolo de Metassíntese de Estudos Qualitativos

	ETAPA	DESCRIÇÃO
(1)	Elaboração da questão da pesquisa	Elaborou-se a questão de pesquisa como sendo: Como o modelo de gestão escolar participativa é estudado no contexto escolar?
(2)	Localização e seleção dos artigos relevantes	Uma busca eletrônica foi conduzida na base de dados de artigos científicos internacionais da educação — Eric (Educational Resources Information Centre), que abrange atualmente mais de 1.000 periódicos indexados. A busca foi compreendida entre o período de 2001 a junho de 2022 e se sustenta a partir da implementação do PNE (2001-2011), que determina metas e estratégias para as políticas educacionais. A estratégia de busca foi constituída dos termos em português “gestão escolar” OR “gestão participativa” OR “gestão democrática” OR “gestão educacional” OR “diretor escolar” e em inglês. Além disso, para contemplar a literatura cinza, foi realizada uma busca manual na lista de referência dos estudos elegíveis e outra procura no <i>Google Scholar</i> . O período de busca sustenta-se a partir da implementação do PNE (2001-2011), que determina metas e estratégias para as políticas educacionais.
(3)	Critério de inclusão/exclusão da amostra	Essa revisão incluiu estudos originais disponíveis na íntegra e nos idiomas inglês e português considerados elegíveis. Como critérios de exclusão definimos: a) revisões da literatura, artigos de opinião ou cartas de editores; b) pesquisas não publicadas em periódicos com revisão por pares; c) não utilização de metodologia de estudos de casos; d) não utilização de metodologia qualitativa.
(4)	Extração e codificação dos dados da amostra	A seleção de elegibilidade dos estudos obtidos nas buscas nas bases de dados foi conduzida em três etapas (título, resumo e artigo na íntegra), sendo que cada fase foi usada para identificar as exclusões. Em caso de dúvidas quanto à exclusão, os estudos foram analisados na fase seguinte. Esses exames foram conduzidos independentemente por dois pesquisadores, avaliando os textos completos e determinando a elegibilidade de cada estudo (AFR e PVSR) e, nos casos de discordâncias, haverá parecer de um terceiro pesquisador (FFRR). A extração de dados foi realizada e conferida por dois pesquisadores. Alguns resumos, mesmo não apresentando informações suficientes, segundo os critérios de elegibilidade, foram mantidos para análise do texto completo. Para isso, foi utilizada uma planilha padronizada de extração, na qual foram catalogadas informações relacionadas aos autores, periódicos, objetivos, instrumentos de coleta de dados e os principais desfechos.
(5)	Análise em nível individual do estudo de caso (síntese em nível específico do caso)	A síntese em nível específico do caso foi realizada objetivando a identificação de relações intracaso, temas e elementos centrais apresentados dentro dos significados conceituais, atitudinais e procedimentais.

(6)	Síntese em nível transversal	A síntese em nível transversal foi executada com as relações intracaso para relações metacaso. O objetivo foi analisar os elementos constitutivos por meio dos cruzamentos dos casos, com a intenção de construir um padrão geral entre as variáveis e estabelecer relações entre os casos, configurando uma rede metacausal.
(7)	Construção de teoria / Análise de teoria	O objetivo neste momento é estabelecer os fundamentos teóricos, as explicações científicas e os elementos essenciais que possibilitem um avanço significativo.
(8)	Discussão dos achados	Discussões dos resultados do estudo de metassíntese e potenciais limitações foram realizadas com base no rigor, confiabilidade e validade.

**Fonte:** autores.

ERIC é especializada em educação, o que significa que todos os recursos são relevantes para profissionais e pesquisadores dessa área específica. Embora seja recomendável considerar outras fontes para complementar uma pesquisa abrangente, o uso exclusivo de ERIC pode ser justificado quando se busca um recurso especializado, confiável e abrangente em educação, com acesso gratuito e ferramentas de pesquisa avançadas<sup>12-13</sup>.

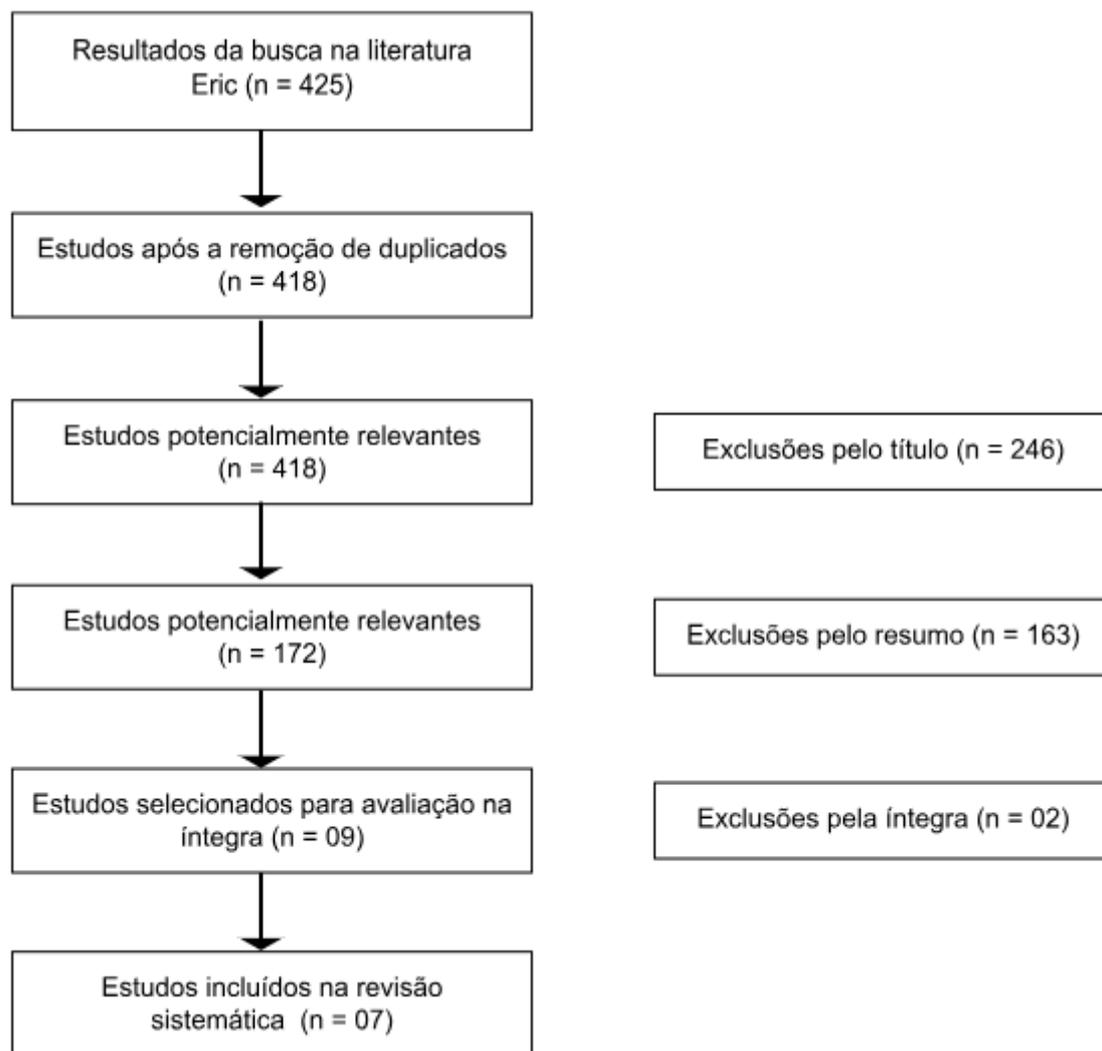
## Resultados

### 3.1 Busca por pesquisa relevante

Após pesquisar na base de dados Eric, a amostra foi composta de 07 artigos publicados em 07 periódicos diferentes conforme demonstrado a Figura 1.

### 3.2 Critérios de exclusão e inclusão

Foram definidos e aplicados critérios de inclusão e exclusão para selecionar os estudos com base nos métodos, fundamentos teóricos, relação com a questão de pesquisa e qualidade do estudo de caso realizado. Após a exclusão de textos irrelevantes que não se alinhavam à questão de pesquisa deste artigo, a amostra final foi composta por 07 artigos de estudos de caso qualitativos (Figura 1).



**Figura 1** - Fluxograma da seleção dos artigos  
Fonte: autores

### 3.3 Extração e codificação dos dados

**Quadro 2** - Matriz de trabalhos analisados na íntegra

TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	OBJETIVO	PARTICIPANTE	MÉTODO	INSTRUMENTO/ COLETA DE DADOS
An Analysis of Day to Day Activities of a Sample of Primary School Principals in Ireland	<u>Stynes, Martin;</u> <u>McNamara, Gerry;</u> <u>O'Hara, Joe</u> (2018) <sup>14</sup>	Eurasian Journal of Educational Research	Examinar como os líderes escolares lidam com o trabalho e como respondem a ele.	31 diretores de escolas primárias	Estudo de caso	Entrevistas qualitativas semiestruturadas de acompanhamento e diário.

Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principals through a Distributed Leadership Framework: A Case Study	Bagwell, Jack L. (2019) <sup>15</sup>	Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development	Explorar a prática de liderança de dois diretores de escolas primárias urbanas por meio de uma estrutura de liderança distribuída.	02 diretores de escolas primárias	Estudo de caso	Entrevistas semiestruturadas e observações
Making a Difference in Poor Communities : Relations among Actors in Mexican Schools	Silas-Casillas, Juan Carlos; Perales-Franco, Cristina (2014) <sup>16</sup>	International Journal of Qualitative Studies in Education	Destacar o papel do diretor da escola na construção de relacionamentos na comunidade escolar e na construção de práticas que levem ao compartilhamento de significados e objetivos.	16 escolas (08 comunidades)	Estudo de caso	Entrevista, grupos focais e observação
'Out of the Box' Leadership: Action Research towards School Improvement	Karagiorgi , Yiasemina ; Afantiti-Lamprianou, Thekla; Alexandrou- Leonidou, Vassiliki; Karamanou, Marianna; Symeou, Loizos (2018) <sup>17</sup>	Educational Action Research	Demonstrar aplicações da Pesquisa-ação como um componente instrumental do repertório de liderança dos diretores; Relatar como os dois líderes, como atores internos, extraíram significado do processo de Pesquisa-ação, ao reconsiderar seus papéis.	02 diretores	Pesquisa-ação	Diários de campo
Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study	Dogan, Soner (2016) <sup>18</sup>	International Journal of Higher Education	Avaliar os comportamentos de gestão baseada em valores dos gestores escolares de acordo com as percepções e opiniões dos professores e, nesse sentido, construir um modelo de processo de	305 professores (quantitativo) e 10 professores(qualitativo)	Estudo de caso	Quantitativa - Modelo de triagem relacional e qualitativa - desenho do caso (observação, entrevista e análise de documentos)

			gestão baseado em valores da escola.			
Parents' Participation in Improving the Quality of Elementary School in the City of Malang, East Java, Indonesia	Sumarsono, Raden Bambang; Imron, Ali; Wiyono, Bambang Budi; Arifin, Imron (2016) <sup>19</sup>	International Education Studies	Descrever a participação dos pais na melhoria da qualidade da educação no ensino fundamental a partir da substância e gestão escolar.	04 escolas	Estudo de caso	Entrevistas, observação e documentação
Understanding Leadership in Schools Facing Challenging Circumstances: A Chilean Case Study	Ahumada, Luis; Galdames, Sergio; Clarke, Simon (2016) <sup>20</sup>	International Journal of Leadership in Education	Compreender os desafios que os líderes escolares enfrentam no desempenho do seu trabalho.	Diretora, vice-diretora, professores, alunos e equipe gestora	Estudo de caso	Grupo Focal (entrevistas)

Fonte: autores.

### 3.4 Análise no nível específico do caso

De acordo com Hoon<sup>10</sup>, ao realizar uma análise no nível específico do caso, o pesquisador é orientado a "explorar cada caso em termos das variáveis que logicamente influenciam umas às outras, identificando quais variáveis estão propensas a estar associadas". Esse processo de mapeamento das possíveis influências contribui para a construção de um modelo teórico que delinea as conexões causais, alinhando-se com as perspectivas de Miles, Huberman e Saldaña<sup>21</sup> e Eisenhardt e Graebner<sup>22</sup>.

Ao utilizar a análise no nível específico do caso, apresentam-se várias proposições que podem ser exploradas em investigações futuras. Esse método aprimora a compreensão das interações entre variáveis específicas, bem como proporciona uma base sólida para o desenvolvimento teórico, conforme sugerido pela abordagem metodológica e teórica mencionada.

### Quadro 3 - Dimensões da gestão escolar a partir dos significados das análises da temática

GESTÃO ESCOLAR	SIGNIFICADOS CONCEITUAIS	SIGNIFICADOS PROCEDIMENTAIS	SIGNIFICADOS ATITUDINAIS
Artigo 1	Administração escolar; Liderança escolar	Administração, gerenciamento e liderança.	Lidar com o inesperado; Aconselhar, apoiar, explicar e orientar; Investimento pessoal de tempo e energia dos diretores.
Artigo 2	Gerenciamento das relações; Administração escolar	Gerenciamento da equipe.	Motivar e capacitar; Enfrentar os desafios;

Artigo 3	Gerenciamento das relações; Papel do diretor	Gerenciamento das relações e vínculos sólidos.	Promover processo de diálogo; Proporcionar espaços consistentes; Engajamento com a comunidade; Portador de mensagem e articulador das necessidades.
Artigo 4	Liderança escolar	Gerenciamento e liderança da comunidade e de todos os envolvidos.	Planejamento; Agir e observar; Refletir.
Artigo 5	Gerenciamento das relações	Gerenciamento de valores, processo de gestão e planejamento estratégico.	Gestão baseada em valores: Entender as necessidades, respeitar a ética profissional, agir com justiça, cooperar. Gestão baseada em nível de cuidado: justiça, respeito, prestatividade, cooperação, solidariedade, honestidade e liberdade. Gestão baseada em valores empregados pelos administradores: ética, honestidade, diligência, justiça, igualdade, respeito e prestatividade.
Artigo 6	Gerenciamento das relações	Aspectos de aprendizagem, assunto dos estudantes, instalações e infraestrutura, relações públicas, finanças educacionais e membros da unidade escolar.	Participação dos pais. Aspectos de instalações e infraestrutura; Relação entre escola e comunidade; Aspecto pessoal.
Artigo 7	Gerenciamento das relações; Liderança escolar; Administração escolar	Gerenciamento de relações e operacionalização das ações.	Enfrentar circunstâncias desafiadoras; Incentivar práticas que promovam altas expectativas dos estudantes; Atender às necessidades básicas da escola; Examinar práticas de liderança; Estreitar vínculos com pais e estudantes; Distribuir as responsabilidades; Trabalho colaborativo para a comunidade escolar.

Fonte: autores.

### 3.5 Análise em nível transversal

Na síntese da análise transversal, a partir dos sete artigos analisados, evidenciou-se que os diretores escolares desempenham papéis que transcendem a esfera puramente pedagógica da unidade. Suas atribuições abrangem responsabilidades administrativas, gerenciais e de liderança em relação a todo o corpo docente, estudantes e comunidade escolar. Os estudos

apontam que, entre as diversas funções assumidas pelos diretores, inclui-se a habilidade de "combater incêndios", jargão do campo administrativo, exigindo prontidão para lidar com eventos imprevisíveis e aleatórios, além de engajamento em tarefas fora do horário convencional e disposição para realizar as ações necessárias. A partir dessas análises foi possível elencar três constructos: liderança, gerenciamento das relações e administração.

### 3.5.1 Liderança

Em tempos de constantes mudanças, desenvolver competências e habilidades de liderança, torna-se mais premente do que nunca. Estimular os diversos atores da escola para aprimorar os processos de ensino e aprendizagem, adotar novas estratégias e criar um ambiente propício para a construção e compartilhamento de conhecimento apontam para a promoção de uma liderança compartilhada. Nesse modelo, todos, independentemente de serem líderes formalmente instituídos ou não, devem ser encorajados a participar ativamente.

Em relação à liderança, os indicadores coletados<sup>15,17,20</sup> apontam que a eficaz distribuição da liderança entre os indivíduos estabelece o alicerce essencial para a construção de uma cultura escolar voltada para a melhoria contínua do ensino. Esse modelo envolve a promoção de diálogos abertos sobre práticas pedagógicas, oferecendo aos professores oportunidades significativas de envolvimento no processo decisório. Suscita-se, para tanto, incentivar e apoiar ativamente os professores em seus esforços para assumir a responsabilidade na criação e liderança de iniciativas de desenvolvimento profissional<sup>23</sup>.

Os artigos ainda destacam a liderança como uma das principais habilidades a serem desenvolvidas e aprimoradas pelos gestores, pois é por meio dela que engajam, motivam e capacitam outros atores para atender às necessidades da unidade escolar. Contudo, a prática de liderança não deve ser responsabilidade exclusiva do diretor. Todos os professores devem se envolver nesse processo, trabalhando para melhorar suas próprias práticas, demonstrando liderança por meio da observação e participação ativa, apoiando o desenvolvimento da liderança entre seus colegas<sup>15</sup>.

No âmbito do desenvolvimento profissional, destaca-se o papel do gestor em incentivar e motivar os professores a se tornarem líderes capacitados, oferecendo oportunidades significativas de crescimento e aprimoramento. Alfaro e Araya<sup>24</sup> destacam que o esforço dedicado ao aprimoramento da liderança nas instituições educacionais não deve se limitar ao grupo de diretores; ao contrário, deve-se estender aos professores, incentivando a criação de novos papéis e responsabilidades voltados para a cooperação coletiva. Isso se justifica pelo entendimento de que a liderança eficaz ocorre de maneira coletiva, promovendo a criatividade e aprimoramentos nos processos educacionais.

### 3.5.2 Gerenciamento das relações

Em relação ao gerenciamento das relações dentro das unidades escolares, os estudos apontam<sup>15,16,18,20</sup> que a habilidade e disposição do diretor em fomentar o diálogo, bem como seu engajamento ativo na construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar, são aspectos fundamentais. Tais práticas facilitam o compartilhamento de significados e objetivos e fortalecem os laços colaborativos entre todos os membros da comunidade educacional, contribuindo assim para um ambiente escolar mais coeso e orientado a metas comuns.

O desejo e a capacidade do diretor em promover espaços de diálogo são características centrais das escolas, além de demonstrar integração e liderança relacional. Dessa forma, o diretor, ao adotar a gestão participativa durante sua gestão, torna-se o portador da mensagem, sendo um articulador eficaz das necessidades da comunidade escolar. Ao promover ativamente espaços de diálogo, contribui substancialmente para construção de um vínculo sólido com a comunidade, estabelecendo colaboração expressiva para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo da instituição educacional, qualidade na educação e aprendizagem dos estudantes.

A escola possui o compromisso no trato do conhecimento e a família com a educação básica, essa união é imprescindível ao sucesso educacional integral.

É preciso que cada um dos sujeitos envolvidos em cada uma das instituições reconheça suas atribuições frente ao sujeito que da educação necessita, ou seja, o aluno. A construção da relação entre escola e família, enquanto cooperação, precisa se fortalecer em uma relação, primeiramente, de confiança, implica se colocar no lugar do outro, e não apenas de troca de ideias e discussões<sup>25,28</sup>.

Não restam dúvidas quanto ao fato de que a união de família e escola seja imprescindível ao sucesso pedagógico. As formas de participação familiar vão desde a participação em reuniões pedagógicas, passando pelo acompanhamento das tarefas e conversações com os filhos, até o envolvimento na realização de atividades na própria escola. Tais ações fortalecem os laços de comprometimento e envolvimento, podendo demonstrar muito fortemente a importância da relação família e escola.

Quando o projeto pedagógico da escola abre espaço para a participação familiar e reconhece os papéis diferenciados entre escola e família em sua construção, contribui significativamente no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes<sup>26,27</sup>. Portanto, é tarefa da família propiciar um ambiente para aprendizagem<sup>28</sup>, já o da escola é criar oportunidades para o envolvimento entre pais e filhos, assim como entre pais e professores, a fim de manter boas relações entre todos os envolvidos e promover o compartilhamento do desenvolvimento dos estudantes.

### 3.5.3 Administração da unidade

Os diretores escolares desempenham funções cruciais na administração e liderança das instituições de ensino, são responsáveis por garantir a implementação eficaz do currículo, promover um ambiente de aprendizagem positivo e seguro, supervisionando o desempenho dos professores e funcionários. Além disso, os diretores atuam como mediadores entre a escola e a comunidade, facilitando a comunicação e a colaboração com os pais e outras partes interessadas. Eles também gerenciam recursos financeiros e materiais, assegurando que a escola tenha os meios necessários para alcançar seus objetivos educacionais. Por meio de liderança estratégica e visão, os diretores influenciam diretamente a qualidade do ensino e o sucesso acadêmico dos estudantes<sup>14,15,20</sup>.

A administração é vista como um componente-chave da função, uma vez que o diretor precisa lidar com o inesperado, interagir com a equipe, ter ética de trabalho, trabalhar fora do horário e ter disposição para fazer o que for necessário<sup>14</sup>. Para tanto, o diretor de escola possui diversas responsabilidades que, para cumpri-las, faz-se necessário desenvolver algumas habilidades.

No escopo das habilidades essenciais para a função de gestor educacional, destacam-se a orientação, a comunicação efetiva, a capacidade de socialização, a habilidade de interação e o desempenho de um papel ativo e público na vida da comunidade local. Essas competências fortalecem a eficácia da gestão escolar e contribuem para a formação de um ambiente educacional dinâmico, colaborativo e adaptável às demandas do cenário em constante transformação<sup>4,29</sup>.

Ressalta-se ainda, que as habilidades do gestor para administrar uma unidade escolar, inclui a capacidade de liderança essencial para enfrentar os desafios do ambiente educacional em constante evolução. Nesse sentido, a comunicação clara e direta com os professores se configura como um elemento importante para promover uma compreensão eficaz das metas e expectativas estabelecidas.

### 3.5.4 Gestão participativa na escola

A gestão participativa na escola tem como objetivo alcançar um fortalecimento na comunidade educacional e no aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, envolvendo ativamente todos os membros da equipe, incluindo gestores, professores, funcionários, pais e estudantes, criando-se um ambiente colaborativo que promove a troca de ideias e a tomada de decisões conjuntas.

Ao abrir espaço para a participação ativa de todos os atores nas decisões escolares, cria-se uma comunidade educativa mais engajada e colaborativa. A diversidade de perspectivas proporcionada por essa abordagem enriquece o processo de tomada de decisões e fortalece os laços entre todos os membros da comunidade escolar. A gestão participativa reconhece a importância das contribuições individuais e valoriza a coletividade, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

A inclusão dos professores na definição de metas, estratégias pedagógicas e desenvolvimento profissional estimula a inovação e aprimora a qualidade do ensino. Em última análise, ao adotar uma abordagem participativa, as escolas cultivam um ambiente que promove a excelência educacional, preparando os estudantes para os desafios do mundo contemporâneo de maneira mais holística e inclusiva. Ao destacar a capacidade intrínseca dessas instituições na resolução de problemas, evidencia-se que os professores desempenham um papel central, caracterizado por práticas reflexivas que podem ser compartilhadas com seus pares<sup>30</sup>.

Conforme assinalado por Marques<sup>31</sup>, "a participação de todos, nos diversos níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização". Entretanto, é imperativo compreender a participação como um processo dinâmico e interativo que transcende a mera tomada de decisões. Este processo é caracterizado pelo mútuo apoio no convívio diário da gestão educacional, na busca, por parte de seus atores, da superação de desafios e limitações, enfrentando as dificuldades inerentes e cumprindo eficazmente sua finalidade social, além de contribuir para o desenvolvimento de sua identidade social<sup>3</sup>.

Em síntese, os artigos abordam<sup>15,16,18,19,20</sup>, tanto de maneira direta quanto indireta, os aspectos da gestão participativa, incluindo estratégias para instruir e responsabilizar, comunicação direta, definição de metas em colaboração com os profissionais, além de incentivar e apoiar os esforços dos gestores escolares com o intuito de promover responsabilidades para criar e liderar iniciativas, a fim de desenvolver sua capacidade e fortalecer o vínculo por meio da participação. Além disso, forneceram informações sobre a promulgação da prática e distribuição de liderança, ferramentas, rotinas e contexto de situações específicas.

Diante disso, entende-se que a participação pode ser exercida de inúmeras formas e objetivos diferentes no contexto escolar. Para Lück<sup>3</sup>, essas participações com diferentes intensidades podem ser identificadas como participação, por meio da presença, expressão verbal, discussão, representação política, tomada de decisão e engajamento.

## Conclusões

Esta metassíntese abre espaço para que pesquisadores e profissionais examinem de forma abrangente a prática de liderança, gestão de pessoas e administração da unidade, estimulando e considerando a perspectiva dos diversos atores em todos os níveis da escola. Isso implica uma reavaliação fundamental de como o capital humano pode contribuir para os esforços escolares na redução da lacuna de oportunidades educacionais.

A postura ativa e engajada do diretor, ao interagir com os diferentes atores no contexto escolar, apresenta um papel vital na construção social da realidade, tanto na comunidade, quanto na própria escola. Evidenciou-se, por meio dos achados da metassíntese, que a promoção de processos dialógicos e a criação de espaços consistentes para seus atores são características

essenciais de escolas com processos estáveis, destacando-se como elementos fundamentais para o fortalecimento da interação e colaboração no ambiente educacional.

### *Contribuições Teóricas*

Conclui-se que raros são os estudos que apresentam elementos relacionados à gestão escolar participativa. Além disso, são incipientes as revisões que envolvem a abordagem qualitativa na área.

Visando promover o progresso científico e aprimorar a aplicabilidade dos estudos no âmbito profissional, revisões sistemáticas desse tipo podem ter um impacto significativo na área em questão, uma vez que elas oferecem uma oportunidade para os pesquisadores refletirem sobre os diversos aspectos da gestão escolar, especialmente em áreas que apresentam um considerável volume de investigações. Dessa forma, esta abordagem contribui para a consolidação do conhecimento existente e fomenta discussões e reflexões que impulsionam avanços significativos na compreensão e implementação efetiva da gestão participativa no contexto educacional.

### *Implicações gerenciais*

As implicações gerenciais do presente estudo são significativas, especialmente considerando que os gestores escolares, frequentemente, desempenham uma variedade de funções cruciais em seu papel. Além de suas responsabilidades convencionais, como a administração eficaz de recursos e processos, o estudo destaca a importância de os gestores escolares se envolverem ativamente na colaboração, desenvolvimento e compreensão compartilhada. Essa compreensão mais profunda pode influenciar positivamente o ambiente escolar, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para objetivos comuns.

Diante da complexidade das funções de um gestor e dos dados analisados, verificou-se que as ações democráticas são elencadas a partir de documentos nacionais e municipais tramitados até a unidade escolar. Por isso, ressalta-se a importância dos gestores escolares para com as decisões que devem ser tomadas, visto que uma vez que faltam referências aos quais se basear, é seu papel fazer uso de ações que garantam a gestão democrática. As interações possibilitadas, tendem a influenciar os profissionais subordinados e a comunidade escolar, de forma indireta e independentemente da sua presença física nesses contextos.

Portanto, esta pesquisa preconiza que uma compreensão mais abrangente do papel do gestor e dos desafios por ele enfrentados requer um estudo aprofundado e fundamentado de sua rotina diária, de maneira qualitativa. Além disso, é essencial identificar o apoio e incentivo da administração educacional central na prática da gestão diária das escolas, apoiando-se nos preceitos estabelecidos nos documentos oficiais e diretrizes educacionais gerais. Isso tende a apoiar os gestores no desenvolvimento de uma gestão mais leve.

## **Referências**

1. Martins LM, Souza EP, Torquato IDM, Neto JCS. Gestão democrática da escola pública: uma revisão sistemática. In: Congresso Nacional de Educação – CONEDU, IV, 2017, Campina Grande. Anais. Campina Grande: Realize Editora; 2017 [Acesso 2024 mar 25]. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/37097>.
2. Paraná. Portal Educacional do Estado do Paraná. Gestão Democrática [Internet]. [Acesso 20 abr. 2023]. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1435>.
3. Luck H. Gestão participativa na escola. 11. ed. Petrópolis: Vozes; 2021.
4. Libâneo JC. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Editora Heccus; 2018.
5. Souza AR. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. Rev Estud Teor Epistemol Pol Educ. 2017;2(1):1–19. DOI: <https://doi.org/10.5212/retepe.v.2.016>.

6. Oliveira IC, Vasques-Menezes I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cad Pesqui.* 2018;48(169):876-900. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145341>.
7. Oliveira ACP, Carvalho CP. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Rev Bras Educ.* 2018;23(1):1-18. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>.
8. Sandelowski M, Barroso J. *Handbook for synthesizing qualitative research.* Berlim: Springer; 2006.
9. Zimmer L. Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *J Adv Nurs.* 2006;53(3):311-318. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>.
10. Hoon C. Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to theory building. *Organ Res Methods.* 2013;16(4):522-556. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>.
11. Templier M, Paré G. A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Commun Assoc Inf Syst.* 2015;37(1):112-137. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>.
12. Gonzati MTA. *Eric.* Curitiba; 2019 [Acesso 15 abr. 2024]. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/67271/Tutorial%20ERIC.pdf>.
13. Soares E. ERIC - Education Resources Information Center. ProQuest Education; 2020 [Acesso 15 abr. 2024]. Disponível em: [https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/ProQuest%20-%20ERIC%20\(guia\).pdf](https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/ProQuest%20-%20ERIC%20(guia).pdf).
14. Stynes M, Mcnamara G, O'Hara J. An analysis of day-to-day activities of a sample of primary school principals in Ireland. *Eurasian J Educ Res.* 2018 [Acesso 2024 fev 15];18(76):93-112. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1186162>.
15. Bagwell JL. Exploring the leadership practices of elementary school principals through a distributed leadership framework: a case study. *Educ Leadersh Adm.* 2019 [Acesso 2024 mar 24];30(1):83-103. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1206775>.
16. Silas-Casillas JC, Perales-Franco C. Making a difference in poor communities: relations among actors in Mexican schools. *Rev Int Estud Qual Educ.* 2014 [Acesso 2024 mar 24];27(8):992-1019. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245>.
17. Karagiorgi Y, Afantiti-Lamprianou T, Alexandrou-Leonidou V, Karamanou M, Symeou L. 'Out of the box' leadership: action research towards school improvement. *Educ Action Res.* 2018 [Acesso 2024 mar 24];26(2):239-257. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1176575>.
18. Dogan S. Modelo de processo de gestão baseado em valores nas escolas: um estudo de design misto. *Rev Int Educ Super.* 2016 [Acesso 2024 abr 24];1(1):83-96. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/issue/archive>.
19. Sumarsono RB, Imron A, Wiyono BB, Arifin I. Parents' participation in improving the quality of elementary school in the city of Malang, East Java, Indonesia. *Int Educ Stud.* 2016 [Acesso 24 mar. 2024];9(10):256-262. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1115999>.
20. Ahumada L, Galdames S, Clarke S. Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study. *Int J Leadersh Educ.* 2016;19(3):264-279. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1048744>.
21. Miles MB, Huberman AM, Saldaña J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook.* Thousand Oaks: Sage; 2014 [Acesso 2024 abr 10]. Disponível em: <https://collegepublishing.sagepub.com/products/qualitative-data-analysis-4-246128>.
22. Eisenhardt KM, Graebner ME. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Acad Manag J.* 2007 [Acesso 24 mar. 2024];50(1):25-32. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504\\_Fall%202019/Eisenhardt%20and%20Graebner%20\(2007\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/Eisenhardt%20and%20Graebner%20(2007).pdf).
23. Soares KC, Polito SRM, Silva ES. Desafios da liderança e motivação na escola. *Revistaft.* 2023;27(1):1-10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8356342>.
24. Alfaro PL, Araya VG. Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estud Pedagog.* 2014 [Acesso 2024 mar 24];40(1):163-178. Disponível em: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052014000100010](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052014000100010).
25. Lopes DAB, Oliveira JLS, Santana F, São Paulo KP. A importância da relação entre escola e família no desenvolvimento intelectual e afetivo do aluno. *Saberes.* 2016 [Acesso 2024 mar. 14];4(1):20-29. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/329924189>.
26. Costa JA. Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des)construção. *Educ Soc.* 2003 ;24(1):1319-1340. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000400011>
27. Fonseca M. Projeto político pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. *Cad CEDES.* 2003;23(1):302-318. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622003006100004>.
28. Polonia AC, Dessen MA. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. *Psicol Esc Educ.* 2005;9(2):303-312. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-85572005000200012>.
29. Lück H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências.* Curitiba: Editora Positivo; 2009.

30. Rodríguez-Gómez D, Sallán JG. Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educ.* 2015;24(46):73-90. DOI: <https://doi.org/10.18800/educacion.201501.004>.
31. Marques JC. *Administração participativa*. Porto Alegre: Sagra; 1987.

**CRedit author statement**

Francielli Ferreira da Rocha Romero: Data curation, Investigation, Visualization, Writing – original draft; Vânia de Fátima Matias de Souza, Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira: Project administration, Supervision; Francielli Ferreira da Rocha Romero: Writing – original draft; Francielli Ferreira da Rocha Romero: Data curation, Investigation, Validation; Francielli Ferreira da Rocha Romero, Vânia de Fátima Matias de Souza, Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira: Visualization, Writing – review & editing; Francielli Ferreira da Rocha Romero: Investigation, Data curation; Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira: Data curation; Formal analysis; Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira: Conceptualization, Project administration, Supervision.

**ORCID:**

Francielli Ferreira da Rocha Romero: <http://orcid.org/0000-0001-7866-6070>

Vânia de Fátima Matias de Souza: <https://orcid.org/0000-0003-4631-1245>

Amauri Aparecido Bassoli de Oliveira: <https://orcid.org/0000-0002-2566-1476>

**Editor:** Carlos Herold Junior

Recebido em 18/12/24.

Revisado em 13/03/25.

Aceito em 24/03/25.

---

**Autora para correspondência:** Francielli Ferreira da Rocha Romero: E-mail: [franciellirocha13@gmail.com](mailto:franciellirocha13@gmail.com)