

## **Democracia e ética na escola: O papel da gestão participativa na consolidação dos valores democráticos na unidade escolar**

**Gisele da Conceição Tavares Vargas de Siqueira**

Mestre em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Columbia del Paraguay

E-mail: gisavsiqueira@gmail.com

### **RESUMO**

Este trabalho discute a importância da gestão participativa como instrumento de fortalecimento da democracia e da ética no ambiente escolar. A partir de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, analisa-se como o envolvimento coletivo dos sujeitos que compõem a comunidade escolar contribui para a construção de práticas educativas mais inclusivas, humanas e socialmente comprometidas. A participação de professores, estudantes, famílias e equipe gestora é apresentada como elemento essencial para a efetivação de um projeto pedagógico alinhado aos princípios democráticos. A reflexão proposta considera que a gestão escolar não pode ser compreendida de forma isolada, devendo articular-se com os direitos da infância, com o desenvolvimento integral dos estudantes e com o reconhecimento da escola como espaço de transformação social. O texto aponta a necessidade de se repensar práticas pedagógicas, estruturas organizacionais e relações institucionais à luz de valores éticos, da escuta ativa e da corresponsabilidade na tomada de decisões. A ética, nesse cenário, é vista como eixo orientador das ações escolares. Conclui-se que a consolidação da gestão participativa na escola requer um esforço contínuo de formação, diálogo e comprometimento de todos os envolvidos. Essa forma de gestão possibilita não apenas avanços na organização da escola, mas também contribui diretamente para o desenvolvimento de sujeitos mais críticos, autônomos e conscientes de seu papel na sociedade. O estudo reforça que a educação de qualidade passa, necessariamente, pela valorização da participação, da ética e da democracia nas práticas escolares.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Participação. Democracia. Ética. Educação Infantil.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão participativa na escola representa uma proposta que visa transformar a organização escolar em um espaço de diálogo, escuta e construção coletiva. Diferente de modelos autoritários e centralizados, essa abordagem compreende a escola como um ambiente no qual todos os sujeitos têm o direito de participar ativamente das decisões que envolvem o cotidiano educativo. A colaboração entre equipe gestora, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar fortalece os vínculos e favorece o desenvolvimento de práticas mais justas e significativas.

A participação efetiva na gestão escolar exige o reconhecimento do outro como sujeito de direitos e portador de saberes. Assim, a escola deixa de ser um local de mera transmissão de conteúdos e passa a ser um espaço vivo, onde a convivência democrática é praticada diariamente. A ética, nesse contexto, torna-se um valor essencial para garantir relações baseadas no respeito, na responsabilidade e na equidade. O



exercício da democracia no ambiente escolar contribui para a formação de cidadãos mais conscientes e comprometidos com o bem comum.

Ao consolidar práticas de gestão participativa, a escola fortalece sua função social e amplia sua capacidade de responder aos desafios contemporâneos. Isso implica repensar estruturas hierárquicas, abrir espaços de fala e promover ações que valorizem a diversidade. A escuta ativa das necessidades e sugestões dos envolvidos permite a construção de propostas pedagógicas mais alinhadas às realidades vividas pelos sujeitos. A valorização da coletividade favorece o sentimento de pertencimento e o envolvimento com os projetos da instituição.

Nesse processo, a gestão democrática não deve ser compreendida apenas como um conjunto de normas ou procedimentos, mas como uma postura que perpassa todas as dimensões da vida escolar. A tomada de decisões compartilhada exige confiança mútua, transparência e compromisso com objetivos comuns. A ética, por sua vez, deve estar presente nas relações interpessoais, nas práticas pedagógicas e nas escolhas administrativas, contribuindo para a construção de um ambiente educacional mais justo e acolhedor.

A construção de uma escola democrática requer o rompimento com práticas tradicionais excludentes, que muitas vezes ignoram a pluralidade de vozes existentes no ambiente educacional. É fundamental reconhecer que a gestão participativa não se resume à presença formal de conselhos ou assembleias, mas envolve a criação de espaços reais de diálogo, nos quais todos possam expressar suas ideias e colaborar para a transformação da escola. Essa mudança de perspectiva exige coragem, sensibilidade e abertura para o novo.

Nesse sentido, a ética precisa ser compreendida como princípio orientador das ações escolares, ultrapassando a dimensão normativa para se afirmar como valor vivido no cotidiano. Promover uma gestão pautada na ética é garantir a construção de relações mais humanas, solidárias e respeitadas. Isso implica reconhecer os conflitos como oportunidades de crescimento e aprendizagem, buscando soluções coletivas que respeitem a dignidade de todos os envolvidos. A convivência ética fortalece os laços comunitários e amplia a capacidade da escola de formar sujeitos críticos e responsáveis.

A democratização da gestão escolar demanda um processo contínuo de escuta e de formação dos atores envolvidos, pois a participação efetiva não se constrói de forma imediata ou espontânea. É necessário criar condições para que todos se sintam encorajados a contribuir, superando barreiras culturais e estruturais que dificultam o exercício da cidadania no espaço escolar. A formação continuada da equipe gestora e dos professores desempenha papel fundamental nesse processo, ao fomentar uma cultura organizacional mais aberta, reflexiva e inclusiva.

Este artigo tem como objetivo refletir sobre como a gestão participativa pode contribuir para a consolidação da democracia e da ética na unidade escolar. A intenção é discutir as possibilidades de



fortalecimento das relações institucionais por meio da valorização da escuta, do diálogo e da cooperação. Ao abordar essa temática, busca-se destacar a importância de repensar os modos de organizar e conduzir a vida escolar, visando a construção de uma educação mais democrática, ética e comprometida com a transformação social.

## **2 METODOLOGIA**

Este artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa, com enfoque bibliográfico, voltada à análise de produções acadêmicas e documentos oficiais que abordam a gestão participativa no contexto escolar. A escolha por esse tipo de investigação se justifica pela intenção de compreender, por meio da leitura e interpretação crítica de autores consagrados, os conceitos, princípios e práticas relacionadas à consolidação da democracia e da ética nas unidades escolares.

A pesquisa bibliográfica permitiu a construção de uma base teórica sólida, por meio da seleção e análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e legislações pertinentes ao tema, publicados majoritariamente nos últimos dez anos. Foram priorizadas produções que tratam da gestão escolar democrática, da participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa e da ética nas relações institucionais. Também foram consultadas diretrizes educacionais nacionais, como leis, pareceres e documentos normativos.

A coleta de dados foi realizada por meio da busca em bases acadêmicas digitais, como Scielo, Google Acadêmico e periódicos da CAPES, utilizando descritores como “gestão participativa”, “democracia na escola”, “ética educacional” e “gestão democrática”. Após a identificação do material relevante, procedeu-se à leitura exploratória e, posteriormente, à leitura analítica, com o objetivo de extrair as principais contribuições teóricas e práticas para a compreensão do objeto de estudo.

A análise dos dados foi orientada por uma abordagem qualitativa, priorizando a interpretação e a sistematização dos conteúdos encontrados nas obras selecionadas. As ideias e reflexões foram organizadas de forma a estabelecer uma articulação lógica entre os conceitos-chave, permitindo compreender como a gestão participativa pode favorecer o fortalecimento de valores democráticos e éticos no cotidiano das instituições escolares. Dessa forma, o estudo pretende contribuir para o debate acadêmico e para a prática educacional comprometida com a transformação social.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Até as primeiras décadas do século XX, segundo o estudioso da história da política da infância no Brasil, Kramer (1988), a primeira infância brasileira tinha como marco programas de atendimento médico – sanitário, atendimento a alimentação e atendimento assistencial. Não existia um compromisso com ao desenvolvimento infantil, nem com os direitos fundamentais da infância. O primeiro Instituto de Proteção



e Assistência à Infância no Brasil foi criado em 1899. Tinha como objetivo

“atender crianças menores de oito anos, elaborar leis voltadas a saúde dos recém-nascidos, regulamentar os serviços das amas de leite, velar pelos menores trabalhadores e criminosos, atender as crianças pobres, doentes defeituosas, maltratadas e abandonadas; criar maternidades, creches e jardins de infância” (Andrade, Lbp, 2010, p.132)

Foram, segundo a autora, as primeiras tentativas para criação de creches e do jardim de infância. Neste aspecto também as creches tinham como atendimento as mães solteiras, viúvas que não tinham condições para cuidar de seus filhos e basicamente surgiram para atender ao desenvolvimento do capitalismo, da industrialização e a inserção da mulher no mercado de trabalho. O foco era minimizar os problemas sociais do estado de miséria de crianças e mulheres no Brasil. Os primeiros atendimentos em creches, segundo pesquisadores, eram para crianças e famílias pobres, o que revela total atendimento assistencialista.

Os estudos revelam que conforme o crescimento da figura da mulher no mercado de trabalho cresce também a necessidade de maior atendimento em creches. Com isso surge a criação do Ministério da Educação e Saúde que assume em 1930 a responsabilidade pelo atendimento à infância. Na década seguinte, em 1940, cria-se o Departamento Nacional da Criança e em seguinte, 1941 o Serviço de Assistência a Menores.

A necessidade de repensar sobre a infância aumenta a cada década. (Andrade, 2010) relata que no primeiro período surgem os espaços improvisados, bem como materiais pedagógicos, profissionais leigos e crianças com mais de sete anos de idade na educação infantil. Esse atendimento ocorria em três modalidades: creches, pré-escolas e classes de alfabetização. No período seguinte surge o movimento Luta por Creches onde ocorrem as reivindicações sobre os direitos da criança na permanência nas creches, não só para atender as mães trabalhadoras, mas segundo a autora, apresentava uma luta por direitos a uma educação voltada para crianças. Essas reivindicações passam a acontecer também por pessoas de classe média, com isso as creches passam a perder o caráter existencialista para educacional.

Com a tramitação da primeira LDB – Lei de Diretrizes e Bases garantindo “o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da sociedade” (Brasil,1940) a infância brasileira ganha uma nova dimensão no reconhecimento das creches como direito da criança, da família e dever do Estado, relata Andrade (2010). A função pedagógica e o reconhecimento da criança como sujeito cultural são apontados como aspectos fundamentais para educação infantil.

Na busca sobre o entendimento de como a criança aprende, a BNCC (2017) reforça a educação Infantil como importante cenário de protagonismo de seu aprendizado.



Essa concepção de criança como ser que observa, questiona, levanta hipóteses, conclui, faz julgamentos e assimila valores e que constrói conhecimentos e apropria do conhecimento sistematizado por meio da ação e nas interações com o mundo físico e social não deve resultar no confinamento dessas aprendizagens a um processo de desenvolvimento natural e espontâneo. (BNCC, 2017, p. 36)

Nesta concepção de brincadeiras e interações, através dos eixos estruturantes das práticas pedagógicas, é que possibilitam as aprendizagens, desenvolvimento e socialização. Apesar do avanço, esta estruturação em eixos de aprendizagem é utilizada como uma orientação dos conteúdos e objetivos que devem ser ensinados.

Tendo em vista as mudanças no mundo atual e no entendimento de como a criança aprende, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) reforça a educação Infantil onde a criança é protagonista do seu aprendizado, porém traça os objetivos a serem desenvolvidos na Educação Infantil de maneira mais abrangente, considerando os direitos e garantido quais campos de experiências são necessários para que o aprendizado aconteça. Neste caso a BNCC 2017) afirma que “essa concepção de criança como ser que observa, questiona, levanta hipóteses, conclui, faz julgamentos e assimila valores e que constrói conhecimentos e apropria do conhecimento sistematizado por meio da ação e nas interações com o mundo físico e social não deve resultar no confinamento dessas aprendizagens a um processo de desenvolvimento natural e espontâneo”.

O professor planeja, porém, a criança explora e constrói seus conhecimentos, vencendo os próprios obstáculos. A criança aprende por meio das experiências realizadas no âmbito escolar, no convívio, através das brincadeiras e participações, explorando e experimentando, expressando-se e conhecendo a si mesmo e o outro e o cuidar está integrado às essas ações de conhecer e explorar. Corroborando com esta afirmativa Oliveira (2010, p.119) em sua concepção apresenta a criança como um “sujeito ativo que interage com o mundo por meio da brincadeira e principalmente como alguém com direito de viver a sua infância.”

É importante ressaltar a importância do desenvolvimento das práticas pedagógicas estabelecidas, já que elas são utilizadas como instrumento de mudança e desenvolvimento educacional.

Todas as crianças nascem com grande potencial para aprender, construir conhecimentos e desenvolver competências. No entanto, esse potencial depende fortemente dos contextos de vida e de aprendizagem para tornarem-se habilidades e reais capacidades, seja na criança, no jovem ou no adulto (Moran; Bacich, 2018).

O desenvolvimento das habilidades da criança na educação infantil, considerada como educação de base é o que justifica sobre investigar sobre o desenvolvimento das potencialidades da infância.

A criança desenvolve seu potencial por meio das experiências realizadas no âmbito escolar, no convívio, através das brincadeiras e participações, explorando e experimentando, expressando-se e conhecendo a si mesmo e o outro e o cuidar está integrado às essas ações de conhecer e explorar.



Corroborando com esta afirmativa Oliveira (2010, p.119), em sua concepção, apresenta a criança como um “sujeito ativo que interage com o mundo por meio da brincadeira e principalmente como alguém com direito de viver a sua infância”.

A fase da infância é o período em que ela precisa experimentar, sentir, tocar, se manifestar ativamente e criativamente. Os espaços criados para este desenvolvimento infantil precisam ser estruturados e repensados para atender as especificidades de cada criança em questão.

Através de atividades, uso de jogos e outros materiais didáticos a criança, de maneira livre, experimenta e estimula suas habilidades psicológicas. Inúmeros são os instrumentos elaborados para educação motora e para educação dos sentidos e da inteligência de modo a contribuir ativamente no processo de desenvolvimento infantil.

Piaget (1986 – 1980), através de suas pesquisas descreve a criança como um ser dinâmico que interage em todo tempo todo com a realidade utilização de objetos e pessoas. Segundo o autor, embasando-se através da “epistemologia genética”, a criança, segundo ele, passa por estágios estáveis e de estruturação de pensamento, desta forma investigou como se realiza a construção do conhecimento no campo social, afetivo, fisiológico e cognitivo.

Sobretudo vale ressaltar sobre as potencialidades cognitivas da criança bem pequena e permitir o livre desenvolvimento dela num ambiente estimulante com o adulto preparado afim de proporcionar uma aprendizagem significativa.

As crianças pequenas solicitam aos educadores uma pedagogia sustentada nas relações, nas interações e em práticas educativas intencionalmente voltadas para suas experiências cotidianas e seus processos de aprendizado no espaço coletivo, diferente de uma intencionalidade afirma Barbosa, 2016 pesquisadora sobre Educação Infantil, participante e consultora do currículo da COED/SEB/MEC (2008 – 2016) em seu projeto sobre Construção de Orientações Curriculares para Educação Infantil (Brasília, 2009).

Em conformidade com o novo conceito educacional voltado à formação de indivíduos polivalentes<sup>1</sup>, a BNCC (2017) vem estabelecer as competências e habilidades a serem desenvolvidas na educação básica brasileira, ou seja, Ensino Fundamental, Ensino Médio e sendo homologada a Educação Infantil. Neste contexto, o documento a implantação de uma política educacional onde as competências gerais abordam uma metodologia de ensino colaborativa e cooperativa, onde os alunos deverão ser capazes de:

Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas. [...] Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital – (BNCC, 2017, p. 9).

---

<sup>1</sup> Polivalentes: diz-se de indivíduos que têm a possibilidade de desempenhar muitas funções diferentes.



A escola contemporânea inovadora passa, então, a exigir que este espaço seja repensado e traga um novo significado para a sociedade. Camargo (2018, p. 331) complementa, “mas é necessário que essas mudanças partam de questionamento das finalidades da própria experiência educacional como aspecto promotor da reflexão-ação docente [...]”.

Reconhecer que a inovação traz ofertas de informações remete à importância de a prática docente repensar sobre que maneira o educador tem contribuído para mudanças no cenário de uma educação inovadora, sendo importante que o pensamento educativo seja reformulado. Todo esforço deve ser concentrado em desenvolver a mente infantil. O docente preparado deve oferecer a criança todo material necessário para o estímulo de suas áreas cerebrais, polarizando sua concentração e sua liberdade em desenvolver seu potencial.

Desenvolver o conhecimento precisa acontecer de modo significativo na infância. Ao brincar a criança, segundo a Base Nacional Comum Curricular quando relata sobre os direitos da mesma, ela desenvolve seus conhecimentos, sua imaginação, experiências emocionais, corporais, sensoriais, expressivas, cognitivas, sociais e relacionais. Por que brincar?

Porque isso garante que o cérebro – e as crianças quase sempre o corpo todo – fique estimulado e ativo. Isso, por sua vez, motiva, desafia o participante tanto a dominar o que é familiar quanto a responder ao desconhecido em termos de obter informações, conhecimentos, habilidades e entendimentos. (Moyles, 2002, p. 20)

A necessidade do brincar não possibilita apenas a aprendizagem, como também pode se tornar os melhores momentos de descobertas para a criança e para o professor.

Os espaços de educação infantil, precisam estar reformulados a fim de atender as reais necessidades e expectativas de aprendizado infantil, em questão, além de profissionais que busquem quebrar os paradigmas de um modelo tradicional de ensino, o qual não cabe mais para um cenário de mundo globalizado e ativo.

A escola, ao elaborar seu currículo, é importante repensar sobre quais metodologias, quais práticas educativas têm sido implantadas para o desenvolvimento da aprendizagem infantil. “[...] toda prática educativa deve ter caráter intencional e necessita de planejamento e sistematização. Nesse sentido, é fundamental que seja explicitada a concepção de educação que se tem como elemento norteador, [...]”.

(Camargo; Daros, 2018, p.126)

O PPP da educação infantil fomenta como prática avaliativa a observação e o registro das práticas da criança bem pequena e da criança pequena, para, então, articular outras ações, a fim de delinear novos desafios. Segundo o pedagogo (Edwards, 1999, p.83), "os professores devem aprender a interpretar processos contínuos, em vez de esperar para avaliar os resultados. [...] deve incluir entendimento das crianças como produtoras e não como consumidoras".



Assim diante do cenário de novos desafios educacionais, nunca foi tão importante trazer para o cotidiano escolar a prática de dialogicidade e discussão como ferramentas para o alcance de novos conhecimentos e mudanças. Luck, (2000, p.11 apud Machado, 2014. P.2), afirma que “a noção de modelo básico de administração está relacionada com a forma de gestão adotada por uma organização”. O gestor não pode exercer sua função isoladamente, pois a mudanças ocorridas no sistema educacional brasileiro exigem um novo perfil de gestão.

Neste contexto, segundo Luck (2011), compreende-se a gestão escolar como

[...] o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência. (LÜCK, 2011, p.35)

Desse modo, o gestor passou a exercer novas ações, as quais exigem dele um perfil que direciona a escola voltada para o aspecto de exercício da cidadania e autonomia de seus membros e representantes. Assim o aspecto educacional ganha novo sentido e, em consequência deste fator, a concepção de gestão escolar, visto que o que antes dava certo, hoje passa não ter grandes efeitos positivos.

Diante de um mundo atual e globalizado, nunca foi tão significativo que as mudanças ocorram em meio as relações, isto não difere no âmbito educacional onde novos conceitos surgem a todo tempo, visto que escola é um espaço de transformação social. Lück (2011), colabora afirmando sobre as mudanças significativas na concepção de escola e de sua gestão a partir do processo de democratização da educação iniciado na década de 1980.

Esta democracia, tão importante para este novo cenário educacional, é o que justifica a superação de uma visão antes em partes do processo educacional, para uma nova concepção de educação que possibilita e valoriza a participação de pessoas nas tomadas de decisão.

O gestor escolar e sua ação não pode ser limitada quanto ao conceito sobre educação, nem tão pouco quanto a sua função profissional de liderança e organização do espaço escolar. Alguns fundamentos permeiam sua atuação, bem como alguns conceitos que embasam e orientam suas ações.

Mediante a uma sociedade a qual encontra-se marcada por uma economia de conhecimento tecnológico e por uma dinâmica globalização, torna-se imprescindível, afirma Lucky, 2009, uma ação contínua e permanente de crescimento, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente.

As competências necessárias ao gestor da atualidade é sem dúvida o que irá fundamentar seu empenho e sucesso diante de suas ações. Na visão de Burgos e Canegal (2011, p.15), [...] o gestor é, sem dúvida, o personagem que encarna a instituição escolar. Cabe a ele definir e implementar padrões de



qualidade para as práticas educacionais, com a visão abrangente de futuro, tendo que atender as demandas sociais da instituição a qual dirige.

O gestor consciente de sua atuação é aquele que promove o sentido de unidade, estabelecendo assim os princípios e diretrizes que incluam e garantam a equidade, respeito de modo que todos os que nela pertencem tenham sucesso e se desenvolvam em sua plenitude.

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde perseverar, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (Lück, 2009, p.16)

Logo o gestor é o profissional que compete a liderança e organização do empenho com intuito de orientar o desenvolvimento dos que atuam no ambiente educacional, assim cabe a ele buscar conhecer quais desafios que a sociedade apresenta, como também compreender o sentido e os objetivos da atualidade através da troca e reflexões.

Sabe-se que o desenvolvimento de novas potencialidades tem sido alvo de grande discussão nas últimas décadas, principalmente nas esferas educacionais. Percebe-se que a humanidade, segundo Gadamer (2009), apesar do desenvolvimento das tecnologias da informação e do crescimento das competências tecnológicas pode estar se tornando cada vez mais incompetente para o diálogo.

A importância do espaço para reflexão e diálogo se justifica principalmente pela possibilidade em desenvolver uma avaliação contínua, a formação do pensamento crítico, entre outros aspectos, os quais tem sido as causas de uma insuficiência do diálogo nos processos educativos, ainda contribui Gadamer (2009) neste mesmo pensamento.

Assim a prática do diálogo, traz a compreensão das relações complexas, aplicação dos conceitos de níveis de realidade, complexidade e lógica inclusiva (Moraes, 1997). Nisto a avaliação cotidiana através desta ação em estar juntos para refletir sobre os aspectos positivos e também negativos é que impossibilita uma educação de ser fragmentada. A facilidade de se compreender sobre as práticas do cotidiano escolar é o que reforça ainda mais sobre a avaliação através do diálogo como roda de conversa.

Ao gestor escolar, cabe desenvolver um trabalho efetivo em sua escola e adotar uma orientação contínua estabelecendo critérios de avaliação e monitoramento das práticas e ações escolares.

A verdadeira avaliação do processo consiste na autoavaliação ou avaliação mútua e permanente da prática educativa por professor e alunos, qualquer processo formal de notas e exames, deixa de ter sentido em tal concepção. No processo de avaliação proposto, tanto os alunos como os professores saberão quais suas dificuldades, quais seus progressos. (Mizukami, 1986, p. 102).



Dentro deste conceito de Avaliação Crítica, a avaliação é um processo permanente, a qual visa o progresso da construção, onde todos os envolvidos fazem parte desse processo. Esta ação avaliativa muito vem a contribuir com a proposta de reflexão por parte de uma gestão democrática.

Este aspecto de avaliação mais humanizadora comunga com a prática de avaliação contínua, processual e transformadora, que segundo Behrens (2005), contempla momentos de autoavaliação grupal, tendo trocas de experiências e diálogos entre os pares.

Comungando neste mesmo pensamento, Vasconcellos (1995) contribui afirmando que “a avaliação é, na prática, um entulho contra o qual se esboraam muitos esforços para pôr um pouco de dignidade no processo escolar”. Assim é possível compreender que o gestor que busca desenvolver uma avaliação pautada na ação transformadora traz o aspecto de resgatar a real função avaliativa no contexto educacional.

Dentro deste contexto compreende-se que o gestor, o qual aplica em sua prática profissional uma avaliação dialógica, alcança maiores resultados em sua equipe, tanto quanto no processo de crescimento pessoal e quanto profissional, obtendo mudanças significativas neste cenário.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente reflexão evidenciou que a gestão participativa na escola representa uma estratégia fundamental para promover uma educação mais democrática, ética e transformadora. Ao compreender a escola como um espaço de convivência coletiva, torna-se imprescindível a valorização da escuta, do diálogo e da colaboração entre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. A participação deixa de ser apenas um ideal abstrato e passa a constituir a base concreta para uma prática pedagógica mais inclusiva e eficaz.

O fortalecimento da democracia nas unidades escolares está diretamente ligado à capacidade das instituições de se abrirem para diferentes perspectivas, saberes e vivências. A inclusão ativa de professores, estudantes, famílias e funcionários no planejamento e na tomada de decisões permite a construção de um ambiente mais justo e plural. Essa abertura promove o sentimento de pertencimento e estimula o compromisso coletivo com a aprendizagem e o desenvolvimento humano integral.

A ética, nesse contexto, não pode ser tratada como um conceito isolado ou restrito a normas disciplinares. Ela deve estar presente nas relações interpessoais, nas decisões pedagógicas e nos modos de organização institucional. A convivência escolar baseada na ética favorece a construção de vínculos respeitosos, a resolução pacífica de conflitos e a valorização da dignidade de todos. Assim, a ética torna-se elemento indispensável para consolidar um ambiente escolar saudável, seguro e acolhedor.

A gestão participativa também exige mudanças significativas na postura dos gestores e das equipes pedagógicas. É necessário abandonar práticas autoritárias e hierarquizadas, adotando atitudes mais abertas, sensíveis e comprometidas com a coletividade. O gestor, neste cenário, assume um papel articulador,



incentivando a autonomia, a corresponsabilidade e a cooperação entre os diferentes membros da comunidade escolar. Essa mudança de postura favorece o engajamento de todos na construção de um projeto educativo comum.

Observa-se, ainda, que a promoção de uma cultura participativa depende da formação continuada dos profissionais da educação, da criação de espaços efetivos de diálogo e da superação de práticas excludentes que ainda persistem nas escolas. Para que a participação seja genuína, é fundamental garantir tempo, condições materiais e reconhecimento para as iniciativas coletivas. Não se trata apenas de consultar, mas de envolver ativamente cada sujeito na definição dos caminhos a serem percorridos pela escola.

Outro aspecto relevante refere-se ao reconhecimento da criança como sujeito ativo no processo educativo. A gestão participativa na educação infantil deve considerar as especificidades desse público, criando ambientes que favoreçam a expressão, a escuta e o protagonismo infantil. A valorização das experiências das crianças, aliada ao planejamento intencional dos educadores, contribui para aprendizagens mais significativas e para o desenvolvimento das múltiplas dimensões da infância.

Nesse sentido, repensar a gestão escolar passa também por reavaliar os currículos, as metodologias e as práticas avaliativas, de modo que estejam alinhadas aos princípios democráticos e éticos que orientam a função social da escola. As instituições educacionais precisam estar atentas às mudanças sociais e culturais, adaptando-se às novas exigências sem perder de vista o compromisso com a formação crítica, humana e cidadã dos estudantes. A gestão escolar é, portanto, parte integrante desse processo transformador.

Conclui-se que a consolidação de uma escola democrática e ética não se realiza por decretos ou estruturas normativas isoladas. Ela depende de um movimento coletivo, contínuo e intencional, pautado pela escuta ativa, pelo respeito à diversidade e pelo compromisso com a equidade. A gestão participativa é, nesse cenário, mais que uma proposta organizacional: é um caminho necessário para que a escola cumpra plenamente sua função social, formando sujeitos conscientes, solidários e preparados para atuar em uma sociedade em constante transformação.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Lbp. História das Políticas Públicas para a Infância no Brasil. São Paulo: Cortez, 2010.
- BARBOSA, Maria Carmen Silveira. Currículo na Educação Infantil: Tensões entre o cuidado e a educação. Brasília: MEC/SEB, 2016.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos. Curitiba: Champagnat, 2005.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.
- BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2017.
- BURGOS, Márcia; CANEGAL, Maria Lúcia. Competências do gestor escolar: entre exigências e expectativas. São Paulo: Avercamp, 2011.
- CAMARGO, Roseli Aparecida. A inovação pedagógica e a escola contemporânea. In: CAMARGO, R. A.; DAROS, M. (Orgs.). Inovação Educacional: da formação do professor à prática pedagógica. Campinas: Papyrus, 2018. p. 123–139.
- DAROS, Mauro. Educação e Inovação: contribuições teóricas e metodológicas. Campinas: Papyrus, 2018.
- EDWARDS, Carolyn. As cem linguagens da criança: a abordagem de Reggio Emilia na educação da primeira infância. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- GADAMER, Hans-Georg. Verdade e método I: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 2009.
- KRAMER, Sonia. Educação Infantil: muitas culturas, muitas linguagens. São Paulo: Ática, 1988.
- LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- LÜCK, Heloísa. Gestão educacional e a aprendizagem da cidadania. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜCK, Heloísa. Gestão Escolar: uma abordagem estratégica. Curitiba: Positivo, 2011.
- MACHADO, Maria Cristina. Gestão Democrática: desafios e perspectivas na educação pública brasileira. São Paulo: Cortez, 2014.
- MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Ensino: as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986.
- MORAES, Maria Cândida. O Paradigma Educacional Emergente. Campinas: Papyrus, 1997.
- MORAN, José Manuel; BACICH, Lilian. Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.
- MOYLES, Janet. Só brincar? O papel do brincar na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002.



OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. Educação Infantil: fundamentos e métodos. São Paulo: Cortez, 2010.

PIAGET, Jean. A construção do real na criança. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Avaliação: concepção dialógica-libertadora do processo de avaliação educacional. São Paulo: Libertad, 1995.