

## GESTÃO ESCOLAR HUMANIZADA E A SUA RELEVÂNCIA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Wagner Alex de Santana<sup>1</sup>  
Alcione Valéria de Santana Paiva<sup>2</sup>  
Diógenes José Gusmão Coutinho<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como principal finalidade demonstrar através de conceitos e considerações, a importância de uma Gestão Escolar humanizada, diante da prestação de serviço de uma educação de qualidade. Foi utilizado como método principal de pesquisa a abordagem qualitativa através da revisão bibliográfica e os apontamentos resultam de reflexões sobre a leitura de autores que apresentam a discussão com temas correlacionados. Como principais autores foi apresentado citações dos pesquisadores Heloísa Luck, Cristiana Freitas e Iure Gurgel, que tratam com propriedade dos temas como Gestão Democrática e Liderança Participativa e a importância da execução dessa temática para uma escola de sucesso. Os textos comparativos e as diferentes obras nos fazem depreender que uma Gestão Escolar Humanizada, reflete no acolhimento dos estudantes, além de contribuir para o crescimento acadêmico, pessoal e humano de todos da instituição, apresentando positividade para um bom rendimento dos discentes relacionado a aprendizagem, como também uma prestação de serviço com excelência realizado pela comunidade escolar, na busca por uma educação e um serviço institucional eficaz.

3306

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Humanizada. Gestão Democrática. Escola.

**ABSTRACT:** The main purpose of this article is to demonstrate through concepts and a brief bibliography review the importance of a humanized School Management, resulting in a service provision and quality education. The main research method was the bibliographic review and the notes are the result of reflections on the reading of authors who present the discussion with correlated themes. As the main author, a quote from the researcher Heloísa Luck was presented, which deals with themes such as Democratic Management and Participatory Leadership and the importance of the execution of this theme for a successful school. The comparative texts and the different works make us conclude that a Humanized School Management presents positivity for a good performance of students related to learning, as well as a provision of service with excellence carried out by the school community, in the search for an effective education and institutional service.

**Keywords:** Humanized School Management. Democratic Management. School.

<sup>1</sup> Graduação Licenciatura em História- UNICESUMAR-Centro universitário de Maringá. Especialização Gestão escolar e Supervisão pedagógica-UNOPAR Universidade do Norte do Paraná.

<sup>2</sup> Graduação Licenciatura em Letras, Especialização Gestão escolar e Supervisão pedagógica-UNOPAR. Universidade do Norte do Paraná.

<sup>3</sup> Doutor em Biologia. UFPE.

## INTRODUÇÃO

É sabido que o termo Gestão Democrática atribuído a administração no âmbito das instituições de ensino vem cada dia mais ganhando popularidade nos espaços escolares, temática comentada por docentes, profissionais do administrativo, trabalhadores dos serviços geral, merendeiras entre outras pessoas que compõem a comunidade escolar, que idealizam uma gestão e escola democrática relacionando os termos a um espaço melhor. Diante disso até os menos esclarecidos sobre o assunto ou com definições equivocadas defendem a “bandeira” de uma Gestão Democrática na escola.

(LUCK 2013) relata que a democracia nas escolas é realidade quando ocorre o fortalecimento institucional como unidade social, sendo assim o gestor escolar será capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para o crescimento de todos como cidadão nesse processo, dessa forma à escola conquista sua autonomia. Ficando evidente e de acordo com a pesquisadora que a democracia na escola, vai além da possibilidade da eleição dos seus respectivos diretores. Esclarece que o entendimento errôneo do que seja a Gestão Democrática, tem como resultado a prática e a falta de organização na escola, de ordem, de sentido comum, de cumprimento das responsabilidades sociais, pressupondo que democracia é o estabelecimento de ordem e organização no interior da escola, voltado para a formação da cidadania e aprendizagem, o foco do trabalho do diretor escolar.

Conceituações e entendimentos precipitados, anseios que almejam que as instituições de ensino sejam um espaço de harmonia e realização de um trabalho onde a qualidade de ensino seja realidade, apresentando um ambiente democratizado, percebe-se a extrema importância e compreensão sobre a temática sendo necessário o esclarecimento dos termos, a saber: gestão democrática, participativa e a gestão humanizada divergentes, mas compõem um todo necessário e se complementam pra o êxito no ensino.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica consideramos o estudo de Luck, Bruno, Menezes, Ferreira, Freitas e Gurgel. Assim, esse artigo teve como foco realizar uma pesquisa sobre concepções de processos democráticos e participativos de Gestão Escolar, e a Gestão humanizada na esfera das escolas.

## 1. **Gestão Democrática e Participativa na esfera escolar**

Segundo Luck (2013) a definição de gestão está relacionada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico dentro das instituições de ensino e a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua execução mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Continua esclarecendo que quando se retrata sobre a gestão educacional, faz-se referência à gestão em sentido macro, ficando dessa forma sobre responsabilidade dos órgãos superiores dos sistemas de ensino e em âmbito micro, encargos das escolas. Assim as unidades educacionais executam suas ações de acordo com as diretrizes e interpretações educacionais, aliado a autonomia escolar para realização das atividades cotidianas.

O termo gestão vem do latim (*gestione*) significa ato de gerir, gerência, administrar de acordo com a conceituação de Ferreira (1999). Podemos complementar com o entendimento de Menezes (2002) que enfatiza que a gestão está relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, órgão do Sistema de ensino, além de orientar para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos bem como a promoção efetiva da aprendizagem dos estudantes.

De acordo com Luck (2009), diz que a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, alinhado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico, compromissado com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento. Ademais, a administração escolar deve estar articulada às demandas sociais e ao cumprimento de determinados fins.

Se faz necessário a descentralização administrativa, inclusive de recursos financeiros o que confere mais autonomia as unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, ao mesmo tempo existe uma necessidade de uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização

operacional, Bruno (1996). Tendo em vista essas conceituações podemos compreender que o compromisso coletivo dos entes ou membros da comunidade escolar tem como fim a Gestão democrática nos espaços escolares.

De acordo com Freitas e Gurgel (2021) existe atualmente a necessidade de democratizar os espaços escolares, de forma que mais pessoas possam e queiram contribuir para uma melhor organização e desempenho da escola. Dessa forma é pertinente “abandonar aquele estereótipo da figura do diretor”, que apenas realizava imposições e ditavam regras e “todos tinham que obedecer”, abrindo espaço para o “gestor” que gere, busca o diálogo, a colaboração e parceria de toda comunidade escolar.

Luck (2012) afirma que a gestão democrática é participativa e aquela em que o gestor se baseia no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é dividido com representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto.

Depreende-se após o confronto das conceituações que o entendimento de gestão democrática, extrapola o processo eletivo, esse que muitas vezes a escolha do gestor escolar é resumida na eleição direta em que os membros da comunidade escolar optam através do voto, por quem gostariam que gerisse a instituição de ensino durante determinado período. Na ocorrência desse processo entendimentos equivocados do que realmente é a democracia dentro das escolas, visualizam esse elemento do processo como um todo. É importante que esse procedimento não abrevie o real fundamento da democratização da escola e que após o processo e escolha do “diretor”, esse ao assumir o desafio e no exercício da função realize de forma equivocada a “velha forma de gerir,” hierarquizando comandos e ordens, onde todos “subordinados deverão cumprir seus deveres”, prática que muitas vezes se sobressai diante do compartilhamento ou partilhamento na condução dos desafios da educação.

Fortalecendo esse pensamento temos o registro de Luck (2018) que expressa sua ideia sobre o processo eleitoral na escolha dos gestores escolar como um ato válido, portanto, destaca que a eleição de diretores, praticada por vários sistemas de ensino, por si só não garante uma vivência democrática participativa, na escola. Prais (2019) relata que a democratização da escola, dissociada de uma prática de participação plena, restringe-se a simples substituição de pessoas no poder, ou legitimação de sua permanência, sem completar a atuação da forma democrática.

Com isso percebe-se que a eleição de gestores é apenas mais um elemento do processo democrático, e que o ato democrata dentro da escola se concretiza com o envolvimento de todos que atuam na instituição, indo além da simples escolha dos representantes pela comunidade escolar.

A gestão democrática diverge da concepção do autoritarismo, pois valoriza a visão democrática, a fim de estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças. Dessa forma, todos devem participar independentemente de onde se enquadrar no organograma/e ou segmentos da escola, Freitas e Gurgel (2021).

Enfatizo o pensamento de Oliveira (2008) que acredita que o exercício de uma gestão democrática na escola pública é um desafio constante, pois com as conjunturas atuais, ordenam cada vez mais do gestor domínio de conhecimentos sobre legislação e gestão financeira, novas habilidades, saber lidar com pessoas, delegar funções, diminuir conflitos, além de compreender a realidade de todos, evitando assim absorver todas as funções pra si. Por isso, “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos”

No processo democrático na educação, especificando dentro das unidades de ensino, a importância da apropriação e do entendimento do grupo sobre a necessidade da participação da comunidade escolar junto ao gestor no direcionamento dos desafios enfrentados no cotidiano do fazer educação, apresenta como consideração os anseios de um serviço de qualidade.

Há pelo menos duas razões que justificam a gestão democrática: “a primeira é porque à escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico”. Uma gestão democrática verdadeira deve englobar todos os sujeitos que nelas convivem Gadotti (2021).

A gestão democrática e participativa são vertentes que merecem atenção por serem parte de um todo e se complementam para real execução do sentido de democratização nos espaços escolares, na garantia da participação de todos e respectivamente a partir da liderança do processo e ação do gestor, que evidencie o compartilhamento de responsabilidades e ações para o aprimoramento na prestação de serviços educacionais.

Ratificando com um pensamento de Luck (2018) podemos concluir que a gestão participativa consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. Continua afirmando para o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo é necessário a canalização e o emprego adequado de energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Nesse formato entendemos que essa contribuição dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumindo autoria sobre o mesmo e se sentirem responsáveis por seus resultados, dessa forma conquistando a sua autonomia.

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletiva pelas ações educacionais, condições fundamentais para sua efetividade, segundo o espírito democrático de autonomia, Luck (2018).

Podemos destacar também a importância do incentivo da participação ou colaboração em busca do envolvimento de todo grupo que compõe a comunidade escolar, essa diante dos desafios no âmbito das unidades de ensino, estimulando o espírito democrático e a autonomia escolar. Dessa forma podemos compreender que à escola consegue cumprir seu papel social.

Como o verdadeiro poder é compartilhado e não imposto, é na coparticipação que o poder coletivo cresce. Vale dizer que ninguém realmente sai ganhando, a menos que todos ganhem em conjunto (Covey, 1997).

Percebemos que a ação coletiva é mais intensa que a atuação individual, e na esfera escolar o coletivo representado por professores, agentes administrativos, merendeiras, serviços gerais, coordenadores, porteiros e todos os profissionais e indivíduos que compõem a comunidade escolar, executam através da coparticipação a autonomia da escola e a democracia.

No registro de Luck (2018) depreende-se que a ação competente do dirigente escolar, é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

Dessa forma para que ocorra a gestão democrática e participativa, e que ela seja realmente efetivada nas instituições de ensino, é necessário o engajamento de toda comunidade, questionando, agregando opiniões, sugerindo novas ideias, mobilizando todos os atores, tendo voz nos espaços, de forma a contribuir e fazer parte da gestão. Um trabalho realizado em equipe com objetivos claros de alcançar bons resultados, tanto pedagógicos como pessoais e atitudes coletivas positivas. Freitas e Gurgel (2021).

## **2. Gestão Humanizada no âmbito da comunidade escolar.**

Godoy (2022) registra que a Gestão humanizada vem se mostrando cada vez mais essencial em instituições de ensino que almejam alcançar estudantes dedicados, isso porque essa forma de gestão busca ensinar por meio da individualização do discente, que o mesmo é um ser único e o seu processo de ensino passa a levar suas particularidades em consideração. Continua esclarecendo que esse tipo de administração é uma forma de gerir uma instituição de ensino que analisa a realidade de cada aluno, humanizando-o.

A humanização do processo de ensino deve ser ampliada nos espaços das unidades escolares, levando em consideração a particularidade de cada indivíduo que compõe a comunidade da escola, com isso depreendemos que discentes, docentes, demais profissionais da instituição e responsáveis dos estudantes devem ser inseridos tendo como consideração as suas particularidades.

Cada estudante como demais indivíduos que estão nos ambientes escolares possuem suas vivências que devem ser consideradas para estabelecer relações, e através

delas desenvolver em cada um, o sentimento de pertencimento e afinidades com a instituição escolar em que está inserido.

Humanizar significa “tornar humano”, ou seja, cada aluno é visto como um ser único com características únicas. Para ter uma gestão escolar humanizada, existem diversas competências que precisam ser desenvolvidas, Godoy (2022). Podemos compreender que a individualização e a valorização das particularidades de cada estudante como também das pessoas que compõem e estão envolvidos na esfera das instituições no ambiente de cada escola é de extrema importância pra um adequado andamento das unidades de ensino, sendo assim o olhar humano deve ser direcionado a todos em busca de um ambiente provido de acolhimento, tendo como fim o cumprimento do papel social da escola.

Segundo Freitas e Gurgel (2021) para que aconteça transformações e mudanças significativas no ambiente escolar, é necessário que os profissionais estejam em harmonia. Dessa forma sendo o gestor que tem esse papel de acolher, mobilizar, gerenciar, organizar, destacar as habilidades de cada pessoa, para que assim possam atuar coletivamente e promover ações para atingir os objetivos educacionais propostos.

Godoy (2022) revela que para o alcance da gestão humanizada é importante a observação de alguns princípios que são essenciais para realização nos espaços educacionais, a saber: escuta, compromisso, acolhimento e personalização. Na escuta o gestor deve sempre escutar estudantes e todos os membros da comunidade escolar, tendo como compromisso a aprendizagem dos alunos, acolhendo e valorizando todos, levando em consideração a particularidade de cada pessoa.

Estimular e desenvolver a visão de pertencimento em cada membro do grupo da unidade de ensino, promovendo o sentimento de identidade pelo ambiente de convívio, de responsabilidade e comprometimento diante dos desafios do cotidiano, estimulando individualmente a percepção da importância do fazer parte de um todo de um grupo e que o comprometimento individual poderá apresentar como produto uma prestação de serviço satisfatória, dessa forma a gerencia com um olhar humano possivelmente transformará os espaços escolares em ambientes harmonizado.

Citamos o pensamento de Freitas e Gurgel (2021) que enfatiza que a além da aprendizagem, à escola tem a função social muito importante, principalmente em escolas de bairros periféricos ou em estado de vulnerabilidade social, onde os educandos



veem nesse espaço um ponto de abrigo e acolhimento, e isso gera relações que vão além do processo educacional, passando para o pessoal e humanitário.

Dessa forma percebe-se na contemporaneidade a necessidade da humanização dentro das escolas, visando a convivência, fortalecendo as relações pessoais e familiares, além do desenvolvimento de novas habilidades e construção global. Nesse aspecto e na promoção de uma gestão humanizada, o dirigente deverá possuir uma visão acolhedora e diferenciada com relação aos estudantes e aos membros da comunidade escolar, diante dos problemas enfrentados individualmente relacionando também ao contexto social.

Silva (2015) descreve a importância da postura dialógica, afetiva e de escuta do gestor e relaciona diretamente com a promoção das condições de bem-estar, bem como o compartilhamento das tarefas e responsabilidades. Continua relatando que o gestor escolar esperado é aquele que assume uma postura humana, líder, ouvinte e incentiva a participação democrática. A eleição de gestores não é elemento obrigatório da gestão democrática, mas é vista como uma das possibilidades de melhor interlocução nas escolas por ser escolhido um docente participante daquela realidade.

Entendemos que as instituições de ensino são consideradas como a segunda casa de muitos alunos, absorvendo situações/problemas além das questões didáticas/administrativas, e que necessitam muito mais que conteúdos de como gerir uma escola, necessitam de um olhar humanizado e diferenciado em cada caso e situação, um olhar acolhedor que consegue entender os problemas enfrentados pelas pessoas da comunidade, muitas delas já castigada pela vida e pelo meio em que vivem, Freitas e Gurgel (2021).

Dessa forma na visão humanitária, e em uma perspectiva holística os indivíduos pertencentes a comunidade escolar precisam dessa concepção implementada nas unidades de ensino, sabendo que esses são elementos extrema importância para o fazer pedagógicos e também administrativos. Esses profissionais como professores, merendeiras, supervisores, profissionais de apoio pedagógicos, porteiros, administrativos, secretários, equipe de serviços gerais e todos que compõe e são personagem incluídos no rol de profissionais da educação precisam ser acolhidos, valorizados individualmente, promovendo e inserindo através da gestão escolar o sentimento particular de coparticipação diante dos desafios apresentados em uma jornada durante o ano letivo.

Silva (2002) afirma “é por meio das relações interpessoais estimuladas pelo grupo que os professores poderão desenvolver sua capacidade de compreender, de lidar com o outro, de aceita-lo e, ainda, de aprender a ampliar conceitos e introjetar novos valores”.

Fica evidente a necessidade do fortalecimento das relações interpessoais, tendo em vista que são as pessoas os principais atores da escola, por isso é necessário explorar as potencialidades, incentivar a formação continuada, desenvolver a comunicação clara e objetiva, priorizando sempre o saber ouvir e o respeito mútuo, Freitas e Gurgel (2021).

Notasse a necessidade das relações humanas, afetividade e dos relacionamentos interpessoais serem desenvolvidos gerando respeito mútuo para promoção de um ambiente sadio e formador de cidadãos e pessoas críticas para o exercício na sociedade, valorizando cada pessoa e que essas apreciem continuamente o ambiente responsável por essa formação, a saber à escola.

Vivemos num mundo individualizado, onde as pessoas por mais que estejam conectadas estão distantes de certa forma, por isso cada vez mais faz-se necessário pensar numa escola com um ensino mais humanizado, com afetividade e sensibilidade. Uma escola e gestão humanizada preocupa-se com o desenvolvimento geral dos alunos, com o quê e como ele está aprendendo, as dificuldades apresentadas, além de observar como eles estão levando os ensinamentos adquiridos para fora dos muros da escola. (Freitas e Gurgel,2021, p.112).

Freitas e Gurgel (2021), afirma que nessa perspectiva, a relação afetiva contribui de forma significativa para a aprendizagem, para desenvolvimento pessoal de cada aluno, e para a formação de indivíduos cada vez mais conscientes e atuantes na sociedade.

Freire (1996), refere-se à finalidade principal da educação libertadora: a humanização que buscamos na educação, enquanto vocação ontológica, dessa forma, por meio dessas relações, reinventamos o mundo, aprimorando a nós mesmos e aos outros. Essa maneira de refletir a escola, aponta para a necessidade de formar pessoas pensantes, politizadas, reflexivas, atuantes e criativas.

A gestão escolar humanizadora é a que busca promover, a partir de sua atuação enquanto gestão consciente de seu papel, também, de formadora, o exercício da cidadania. Sem falar que precisa também estar atenta à necessidade de oportunizar elementos e ferramentas que promovam a cidadania de seus sujeitos educativos. Prioriza as relações humanas afetivas, valorizando as individualidades de cada aluno e suas emoções, Freitas e Gurgel (2021).

Percebemos que para o alcance e o acesso a uma gestão humanizada é preciso que cada pessoa seja consciente de sua responsabilidade, como também os diretores de escola, precisam estimular a relação afetiva no grupo, a empatia, se perceber no lugar do outro, com sensibilidade aos limites e dificuldades individuais, valorizando as particularidades e as habilidades singular, impulsionando o sentimento de pertencimento em cada uma membro da comunidade, evidenciando a importância de suas respectivas práticas para o êxito das escolas.

Freire (2008), relata que a educação sozinha não transforma, tampouco a sociedade muda. Neste caso, uma das fundamentais vias de transformação social é proveniente do processo educacional e pelas ações pensadas, desenvolvidas e aplicadas no contexto escolar.

Na perspectiva da gestão humanizada e sua aplicação o gestor deverá apostar e ser sensível as particularidades singulares, percebendo as habilidades de cada uma pessoa da comunidade, sempre levando em consideração suas limitações, apresentando uma boa comunicação, desenvolvendo uma cultura de escuta, fortalecendo a cultura organizacional e o sentimento de pertencimento entre as pessoas e a esfera escolar, desenvolver a comunicação não agressiva e com sensibilidade mediar e resolver os conflitos, promovendo uma cultura de harmonia onde todos são protagonistas e responsáveis pelos resultados das instituições de educacionais.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que as unidades de ensino são importantes para formação de cidadãos críticos e atuantes na sociedade, sendo um espaço transformador de pessoas e uma referência com relação as oportunidades para uma mudança social. Um ambiente que ultrapassa a simples transmissão de conteúdos, e com uma evidente função social, onde todos da comunidade escolar necessitarão se envolver no processo educativo. Dessa forma os membros da comunidade escolar deverão estar inseridos de forma literal na participação das atividades e desafios apresentados no cotidiano escolar.

Na atualidade, à escola tem enfrentado a cada dia novos desafios, entre eles pensar numa forma diferenciada, humanizada de ensinar, e que essa esteja preparada para acolher os alunos com sensibilidade, além de proporcionar um ensino de qualidade, capaz de formar cidadãos participativos, críticos e atuantes, Freitas e Gurgel (2021).

Observamos também que a Gestão democrática e Humanizada são conceitos muitas vezes citados pelos profissionais no âmbito das instituições de ensino, mas que em alguns casos com compreensões precipitadas ou divergentes do real sentido da temática.

Como ambiente de ensino à escola na atualidade deverá se apresentar como um espaço acolhedor, democrático e participativo onde exista a promoção da humanização. Dessa forma o gestor escolar deverá desenvolver a democracia dentro da escola, estimulando a participação da comunidade escolar, exercendo a cultura da escuta, da comunicação, da mediação, acolhendo, incentivando a participação da comunidade, sempre observando as diversidades e particularidades, estimulando a participação da família e da comunidade local, em busca da prestação de serviço e uma educação transformadora.

O gestor deverá incentivar a comunidade escolar através do processo democrático a opinar, participar, desenvolver suas habilidades e principalmente serem ouvidos, transformando o espaço escolar em um ambiente acolhedor, desenvolvendo empatia, envolvendo todos na prestação de serviço, contribuindo dessa forma para efetivação do procedimento humanizador e uma educação de excelência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

EADPLATAFORMA, © 2014 - 2024. Entenda o que é gestão escolar humanizada e comece a aplicar no seu negócio. Disponível em: [https://.blog.eadplataforma.com/educacao/gestao-escolar-humanizada/](https://blog.eadplataforma.com/educacao/gestao-escolar-humanizada/). Acesso em: 20 abri. 2024.

FREITAS, C. et al. Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios. Rio Grande do Norte, n. 2, p. 01-17, 2021.

JARDÚLIO, C. et al. A IMPORTÂNCIA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR ATUAL, n. 2, p. 01-10, 2021.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015

LUCK, H. A Gestão participativa na escola. Vol. III. 11. ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2018.

LUCK, H. Gestão Educacional: Uma questão de paradigmática. Vol. I. 9 ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2011.

LUCK, H. Liderança em Gestão Escolar. Vol. IV. 9 ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2018

LUCK, H. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. Vol. II. 9 ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2018.

LUCK, H. Gestão da cultura e do clima Organizacional da Escola. Vol. V. 2 ed. Petrópolis-RJ: Editora VOZES, 2011.

OLIVEIRA, D. et al. Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos. 11º ed. Petrópolis-RJ: Editora Vozes. 2015.

RONCOLATO, L. R da A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS: reflexão bibliográfica. 18 fls.

SILVA, J. A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. Canoas, 03-50, 2015.

SILVA, J. C. da. A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. (Dissertação de Mestrado). 113 fls. Programa de Pós-graduação em Educação. UNILASALLE. Canoas, 2015.