www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/jykz4k79

A prática do feedback na gestão escolar e seus impactos no desenvolvimento das atividades.

Feedback practices in school management and their impact on organizational performance and pedagogical activities.

Laisa Leocádio Silva*
Ana Paula Werle
Solange Oliveira da Silva
Joana Luiza de Figueiredo
Rosely Santos de Almeida
Cristiane Rodrigues Thiel Silva
Maria Enir Fernando Pereira
Márcia Maria Santana de Lima
Ely Sandra Alves de Oliveira
Herica Pimenta Redlinski Almeida

RESUMO

A escola é uma organização na qual diferentes pessoas articulam conhecimentos e responsabilidades para garantir o direito à aprendizagem aos educandos. A gestão escolar não se limita à administração de recursos ou ao cumprimento de rotinas. Ela deve prezar pelas boas condições de trabalho, a participação da comunidade, a análise e a reflexão contínua dos resultados. Sendo assim, é de suma importância a comunicação entre gestores, professores, funcionários, estudantes e famílias. Este trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa. Onde foram considerados textos de referência sobre feedback, gestão democrática e prática educativa, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O desenvolvimento consistiu na leitura sobre temática com ênfase na concepção de feedback, relações com a gestão democrática e impactos nas atividades escolares. A partir da análise, é possível compreender o feedback como prática de comunicação e reflexão que pode apoiar o desenvolvimento das atividades escolares. Quando relacionado a objetivos compartilhados, observações concretas, ele tende a favorecer a clareza do trabalho, o acompanhamento de projetos, a aprendizagem profissional e a cooperação entre a comunidade escolar. Sua contribuição é coerente com uma gestão democrática que valoriza participação, escuta e corresponsabilidade entre os membros.

Palavras-chave: Feedback. Gestão Escolar. Gestão Democrática.

ABSTRACT

The school is an organization in which different people articulate knowledge and responsibilities to guarantee students their right to learning. School management is not limited to managing resources or carrying out routines; it must strive for good working conditions, community participation, and continuous analysis and reflection on results. Therefore, communication among managers, teachers, staff, students, and families is of paramount importance. This study is characterized as qualitative bibliographical and documentary research, considering benchmark texts on feedback, democratic management, and educational practice, as well as the National Education Guidelines and Framework Law (LDB). The development consisted of reading about the theme with an emphasis on the concept of feedback, its relationships with democratic management, and its impacts on school activities. From the analysis, it is possible to understand feedback as a communication and reflection practice that can support the development of school activities. When linked to shared goals and concrete observations, it tends to foster clarity of work, project monitoring, professional learning, and cooperation within the school community. Its contribution is consistent with democratic management that values participation, listening, and co-responsibility among its members.

Keywords: Feedback. School Management. Democratic Management.

1. INTRODUÇÃO

A escola é uma organização na qual diferentes pessoas articulam conhecimentos e responsabilidades para garantir o direito à aprendizagem aos educandos. A gestão escolar não se limita à administração de recursos ou ao cumprimento de rotinas. Ela deve prezar pelas boas condições de trabalho, a participação da comunidade, a análise e a reflexão contínua dos resultados. Sendo assim, é de suma importância a comunicação entre gestores, professores, funcionários, estudantes e famílias.

Nesse contexto, o feedback apresenta-se como uma ferramenta importante para orientar as práticas profissionais, reconhecer avanços, identificar dificuldades e promover melhorias no ambiente escolar. Quando realizado de maneira respeitosa, transparente e construtiva, contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe escolar. Além disso, o feedback está diretamente relacionado aos princípios da gestão democrática, uma vez que valoriza a escuta, a participação e o compartilhamento de responsabilidades entre gestores, professores, funcionários, estudantes e famílias. Dessa forma, sua utilização pode favorecer a reflexão sobre as práticas educativas, o acompanhamento dos

objetivos institucionais e a construção coletiva de estratégias voltadas à melhoria do processo educativo.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a importância do feedback na gestão escolar, destacando suas contribuições para o desenvolvimento profissional, a organização das atividades e o fortalecimento de uma gestão participativa e democrática. Para o melhor entendimento dessa temática foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, fundamentada em estudos de autores que discutem o feedback, a gestão democrática e as práticas educativas e o que traz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Buscando assim, compreender de que maneira o feedback pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e para a construção de um ambiente escolar pautado no diálogo, na cooperação e em melhores resultados.

2. METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa. Onde foram considerados textos de referência sobre feedback, gestão democrática e prática educativa, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O desenvolvimento consistiu na leitura sobre temática com ênfase na concepção de feedback, relações com a gestão democrática e impactos nas atividades escolares.

3. DESENVOLVIMENTO

O feedback constitui uma prática que visa acompanhar e aprimorar o trabalho desenvolvido em diversos espaços. Através dele o profissional tem acesso aos objetivos, avanços e aspectos que precisam ser reajustados, contribui para a reflexão e para a organização das atividades. Na gestão escolar, essa prática favorece o diálogo entre gestores e equipe, além de apoiar decisões relacionadas ao planejamento

pedagógico e ao funcionamento da escola. Para que o feedback atinja seu objetivo é necessário ser conduzido com respeito, critérios transparência e foco no desenvolvimento do trabalho coletivo.

A palavra feedback tem origem inglesa e significa, literalmente, ‘retorno’. No contexto da gestão escolar o feedback, refere-se à devolutiva sobre uma atividade, com o propósito de reconhecer avanços e indicar possibilidades de avanços.

Hattie e Timperley (2007) organizam a devolutiva em torno de três questões: para onde se pretende ir, como o percurso está acontecendo e qual pode ser o próximo passo. Essa estrutura favorece um diálogo orientado, em lugar de julgamentos pessoais.

Na gestão escolar, esses aspectos podem ser aplicados a diversas dimensões como: o planejamento de projetos, acompanhamento e desenvolvimento das ações pedagógicas, busca ativa, organização de reuniões com a comunidade escolar, uso de recursos e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Através dos registros do desenvolvimento ou não das atividades, a devolutiva torna-se útil quando associada a evidências observáveis e que termina em encaminhamentos acompanháveis.

Na gestão democrática escolar, o feedback não deve ser uma responsabilidade exclusiva da direção. Professores, coordenadores, funcionários, estudantes e famílias também podem participar do diálogo, contribuindo para a avaliação e a melhoria das práticas pedagógicas. A LDB associa a gestão democrática à participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico e à participação da comunidade em instâncias colegiadas (BRASIL, 1996, art. 14). Paro (2016) compreende a democratização da escola pública como processo que exige participação efetiva nos assuntos escolares. Dessa forma, o diálogo entre gestão e a equipe contribui para compartilhar responsabilidades e compreender melhor os desafios e as possíveis melhorias no cotidiano escolar.

Para que o feedback tenha efeito positivo na gestão escolar, é importante considerar quem consegue participar das conversas e quem pode estar ficando de fora. Em algumas situações nas reuniões realizadas, observa-se que alguns profissionais são mais tímidos e em alguns casos têm menos oportunidades de expressar suas

opiniões. Quando isso acontece, a gestão pode receber uma visão parcial das necessidades e dos desafios presentes no cotidiano escolar.

A escola pode ampliar essa participação oferecendo diferentes formas de escuta. Além das reuniões presenciais, pode utilizar conversas individuais, questionários simples, caixas de sugestões e momentos de diálogo com as turmas. A escolha em que o feedback acontecerá deve considerar a realidade da comunidade, garantindo linguagem acessível, horários possíveis e condições para que todos compreendam o objetivo da consulta. O importante é que as pessoas saibam como suas contribuições serão consideradas e recebam retorno sobre as decisões tomadas.

É necessário reconhecer que os grupos podem ter experiências distintas dentro da mesma instituição. Estudantes, famílias, professores e funcionários observam aspectos diferentes do funcionamento escolar. A escuta dessas perspectivas pode reunir opiniões variadas e ajuda a gestão a compreender melhor a realidade da escola antes de definir mudanças. Ouvir diferentes pessoas não significa que todas as sugestões serão adotadas automaticamente. Quando uma proposta não puder ser realizada, a gestão pode apresentar os motivos e, se possível, discutir alternativas. Esse retorno demonstra que a participação foi considerada e ajuda a manter a confiança entre a escola e a comunidade.

Ampliar as vozes presentes no feedback pode tornar o processo de gestão mais representativo**.** Lück (2013) relaciona a gestão participativa ao envolvimento dos sujeitos na construção de objetivos e na realização das ações escolares. Sob essa perspectiva, o feedback pode apoiar a gestão no trabalho coletivo envolvendo toda a comunidade escolar. Ressaltando que a devolutiva deve sempre dialogar com o PPP e com as condições reais de trabalho da escola.

Entre os resultados do feedback podemos apontar o aumento da clareza sobre metas, papéis e critérios. Quando os profissionais compreendem o propósito de uma atividade, podem coordenar melhor as tarefas e reduzir retrabalho.

Um outro aspecto diz respeito à aprendizagem profissional. Um feedback respeitoso e acompanhado de orientações claras, contribui para que o profissional compreenda como seu trabalho impacta a equipe e as atividades escolares. Assim, a devolutiva pode favorecer o crescimento profissional e a melhoria contínua do trabalho

no ambiente escolar. Freire (1996) valoriza a reflexão crítica sobre a prática como parte do processo de ensinar e aprender. Nessa direção, o feedback não entrega uma solução pronta, ele apoia a reflexão do profissional e reconhece seu saber.

A qualidade da devolutiva depende de alguns fatores, o primeiro é a intencionalidade; o gestor precisa saber qual aspecto será discutido e que mudança ou aprendizagem. O segundo é a especificidade; ter observações concretas e exemplos. O terceiro é a oportunidade; conversar próximo ao acontecimento, respeitando o tempo necessário para compreender os fatos. É importante construir uma relação de confiança e diálogo. A devolutiva deve distinguir a prática observada da identidade da pessoa, ouvir a interpretação de quem realizou o trabalho e reconhecer fatores contextuais. Hattie e Timperley (2007) alertam que o feedback pode ter efeitos positivos ou negativos; portanto, se realizado apenas para criticar ou controlar, pode gerar resistência e a desmotivação da equipe.

Por isso, critérios claros, definição de metas e coerência entre discurso e decisões da gestão são essenciais. É importante pontuar que o feedback não substitui boas condições de trabalho, formação continuada, recursos e políticas de valorização profissional.

4. CONCLUSÃO

A partir da análise, é possível compreender o feedback como prática de comunicação e reflexão que pode apoiar o desenvolvimento das atividades escolares. Quando relacionado a objetivos compartilhados, observações concretas, ele tende a favorecer a clareza do trabalho, o acompanhamento de projetos, a aprendizagem profissional e a cooperação entre a comunidade escolar. Sua contribuição é coerente com uma gestão democrática que valoriza participação, escuta e corresponsabilidade entre os membros.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 out. 2026.

FREIRE, Paulo. ***Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa***. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HATTIE, John; TIMPERLEY, Helen. **The power of feedback.** ***Review of Educational Research***, v. 77, n. 1, p. 81–112, 2007. DOI: https://doi.org/10.3102/003465430298487. Disponível em: https://doi.org/10.3102/003465430298487. Acesso em: 19 out. 2026.

LÜCK, Heloísa. ***A gestão participativa na escola*****.** 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PARO, Vitor Henrique. ***Gestão democrática da escola pública***. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

*** laisaleocadio@hotmail.com**