

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PAPEL DO GESTOR E DA EQUIPE GESTORA

Rafahel da Silva Ramos

### RESUMO

A gestão democrática nas escolas representa um modelo administrativo educacional pautado na participação coletiva, na transparência e no diálogo entre todos os integrantes da comunidade escolar. Esse conceito visa transformar a escola em um ambiente mais inclusivo, eficiente e comprometido socialmente, incentivando a tomada de decisões compartilhadas e fortalecendo o exercício da cidadania. Nesse cenário, o gestor escolar e sua equipe desempenham um papel essencial na organização do trabalho pedagógico, promovendo a participação de professores, estudantes, famílias e funcionários, além de assegurar espaços para diálogo e colaboração. Suas atribuições incluem o planejamento institucional, a mediação de conflitos, a garantia de condições adequadas de trabalho, a integração com políticas públicas e o incentivo a práticas pedagógicas que favoreçam tanto a aprendizagem quanto o desenvolvimento integral dos alunos. Dessa forma, a gestão democrática se revela como um importante instrumento para melhorar a qualidade da educação, consolidando uma cultura orientada pela participação, corresponsabilidade e compromisso com a formação cidadã.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática. Participação. Equipe gestora

# DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: THE ROLE OF THE MANAGER AND THE MANAGEMENT TEAM

## ABSTRACT

Democratic management in schools represents an educational administrative model based on collective participation, transparency, and dialogue among all members of the school community. This concept aims to transform the school into a more inclusive, efficient, and socially committed environment, encouraging shared decision-making and strengthening the exercise of citizenship. In this scenario, the school manager and their team play an essential role in organizing pedagogical work, promoting the participation of teachers, students, families, and staff, as well as ensuring spaces for dialogue and collaboration. Their responsibilities include institutional planning, conflict mediation, guaranteeing adequate working conditions, integration with public policies, and encouraging pedagogical practices that favor both learning and the integral development of students. In this way, democratic management reveals itself as an important instrument to improve the quality of education, consolidating a culture oriented towards participation, co-responsibility, and commitment to civic education.

**Keywords:** Democratic school management. Participation. Management team.

*Dados da publicação: dezembro de 2025.*

DOI: <https://doi.org/10.36557/pbpc.v4i2.458>

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática tem se afirmado como um pilar essencial na formação de ambientes educacionais participativos, inclusivos e comprometidos com a transformação social. No Brasil, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), essa proposta ganhou destaque como norteadora das práticas administrativas e pedagógicas nas escolas públicas. Esse modelo baseia-se na participação ativa da comunidade escolar — gestores, professores, funcionários, estudantes e famílias — no processo decisório, reforçando a autonomia da escola e promovendo a corresponsabilidade sobre o projeto educacional. Nesse contexto, o papel do gestor escolar e de sua equipe torna-se central. É responsabilidade desses profissionais fomentar uma cultura de diálogo, criar mecanismos de participação, mediar conflitos e assegurar que as decisões administrativas estejam em harmonia com as necessidades pedagógicas.

O gestor democrático ultrapassa a função burocrática e assume o papel de líder articulador, estimulando a colaboração e direcionando esforços coletivos para favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. Segundo autores como Libâneo (2013) e Luck (2009), a gestão democrática é um processo contínuo construído a partir da interação, do compartilhamento de responsabilidades e da aplicação de competências relacionais, sensibilidade política e uma visão sistêmica sobre o funcionamento da escola.

Por sua vez, a equipe escolar desempenha um papel vital na concretização dessa perspectiva. Professores, coordenadores pedagógicos e demais profissionais formam a base que sustenta o trabalho diário e são coautores na aplicação das decisões coletivas. A efetiva prática democrática na escola só acontece quando há cooperação entre todos os setores e um reconhecimento individual e coletivo de que cada integrante é um agente ativo do projeto educativo.

Entender as funções do gestor e da equipe dentro da gestão democrática é essencial para enfrentar os desafios atuais da educação, apontar soluções que melhorem a qualidade do ensino e contribuir para a construção de instituições escolares mais participativas e socialmente equitativas.

## 2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, desenvolvida por meio da análise de publicações científicas disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES, principal base de dados acadêmicos brasileira.

A coleta dos materiais foi realizada utilizando seu mecanismo de busca integrada, que reúne artigos de periódicos nacionais e internacionais, livros, teses e dissertações. Optou-se por essa base devido à sua credibilidade, abrangência temática e acesso institucional facilitado.

A escolha pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender como o conceito de gestão escolar democrática vem sendo discutido na literatura especializada, identificar tendências, lacunas e perspectivas atuais.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. O Perfil do Gestor Escolar na Perspectiva Democrática

Oliveira e Menezes (2018) apontam que, com o passar do tempo, o papel do gestor escolar sofreu transformações significativas. Hoje, ele não é mais visto apenas como um administrador, mas como um agente ativo que atua em diversas dimensões do ambiente escolar.

De acordo com Honorato (2012, p. 3), a ideia de gestão participativa envolve não apenas professores e funcionários, mas também pais, alunos e outros integrantes da comunidade interessados no contexto da escola e na melhoria do processo pedagógico. Nesse cenário, uma gestão ativa permite a divisão de funções entre os diversos atores da comunidade escolar, o que não elimina responsabilidades, mas promove uma abordagem participativa dentro da instituição.

Lück (2011) ressalta que o trabalho educacional exige um esforço coletivo sustentado pela participação de todos. Assim, a gestão educacional pode atribuir responsabilidades, criar oportunidades e conceder autonomia a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o

processo educacional. A legislação também orienta a gestão educacional no sentido de enfatizar o papel central dos atores que atuam nas escolas, sejam elas públicas ou privadas.

Luck (2012) destaca algumas características necessárias para que os gestores escolares possam agir como líderes, e de forma que possibilitem a democratização de ações com liderança compartilhada entre os membros da organização de forma coletiva. Segundo a mesma autora o gestor deve realizar a tomada de decisões distribuída, mediante processos de reflexão e disseminação de informações, trabalho em conjunto, fazendo com que sejam assumidos papéis e funções de forma compartilhada, para que todos tenham um sentido de responsabilidade comum.

Ainda de acordo com a autora, os gestores da escola devem agir de certa forma, como líderes no processo de gestão, de modo a mobilizar e orientar os profissionais dentro da escola. Ainda reportando a Luck, quando salienta a importância da equipe diretiva desempenhar suas funções mobilizando toda a comunidade escolar de maneira participativa, assim se refere:

O gestor deve realizar sua gestão de modo que focalizem as pessoas; desenvolvam; apoiem-se em ações de confiança; adotem perspectivas de médio e longo prazo; criando e inovando diversidade aproveitando sua energia para promover a inovação. (LUCK, 2012, p. 100)

Com as demandas da tecnologia e as mudanças constantes nas formas globais de comunicação, é preciso que o gestor escolar adquira um perfil que possibilite ampliar a comunicação e valorize as pessoas. Essa perspectiva procura, não só democratizar a educação gestonária, mas também transformar os alunos em cidadãos conscientes de seu papel transformador na sociedade onde vivem. O gestor educacional precisa ter uma visão geral para comandar a escola, sendo responsável por congrega os diversos departamentos da organização. Para obter uma resposta positiva é necessário que o trabalho se baseie em um planejamento eficiente, aliado a uma postura otimista e confiante, tendo metas definidas e uma comunicação clara. Essa estratégia promove, no interior da instituição escolar, uma cultura baseada na confiança e no respeito mútuo. Esses valores são primordiais para criar um relacionamento de cooperação e aprendizado consistente com toda a comunidade escolar. (SILVA, 2009)

A adoção dessa postura pode gerar impactos positivos em diferentes níveis: i) o gestor sente-se aliviado ao compartilhar responsabilidades, ii) professores e funcionários passam a se reconhecer como peças essenciais do processo, iii) os alunos desenvolvem valores fundamentais para o exercício de sua função social e iv) os pais se envolvem de forma mais ativa na educação de seus filhos. Para alcançar esses resultados, o diretor deve atuar com disciplina e sabedoria, incentivando a participação conjunta de todos os envolvidos e direcionando os esforços para um objetivo compartilhado — a melhoria na qualidade do ensino. Enfrentar os desafios do cotidiano exige habilidade e medidas estratégicas capazes de fundamentar uma gestão democrática e participativa. Um elemento central desse percurso é o planejamento adequado (SILVA, 2009)

Assim, conforme Libâneo (2001, p. 102), se o gestor assume essa função, ele deve promover a articulação entre os atores para alcançar o mesmo objetivo de uma educação de qualidade. Por exemplo, uma liderança democrática estabelece uma estrutura de comunicação eficaz e incentivadora, ou seja, um ambiente e uma estrutura que criem voz e diálogo para todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, ela promove uma formação pedagógica crítica e independente das influências neoliberais e comprometida com a criação de uma escola genuína: sensível e eficaz para aumentar a participação e a contribuição máxima dos membros do. A participação é o fator decisivo na garantia da gestão democrática da escola, pois envolve tanto profissionais quanto usuários no processo de tomada de decisão e nas atividades estruturais que organizam o funcionamento da organização escolar. A participação também leva a uma compreensão mais sólida dos objetivos, metas, estrutura organizacional e dinâmicas de relacionamento entre a escola e sua clientela, promovendo assim a aproximação de professores, alunos e pais.

A participação coletiva na instituição educacional é muito importante para que haja uma educação de qualidade. A liderança do gestor aliada ao compromisso da comunidade com a função social da escola, traz inúmeros benefícios para todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

O gestor como interlocutor da aprendizagem deve incentivar os professores a realizar o ensino com amor, sendo exemplo daquilo que fala, a equipe gestora tem um papel muito importante dentro da escola. Nesta concepção, o diretor ou gestor deixa de ser um mero

administrador centralizador, assumindo o papel de líder democrático e facilitador do diálogo, da articulação de demandas e da tomada de decisão coletiva (SILVA et al., 2025; LIMA, 2007).

A gestão democrática e a participação da comunidade no ambiente escolar impõem ao gestor que este se torne um elo um mediador entre escola e comunidade facilitando a aprendizagem auxiliando e orientando o professor e o aluno e buscando interação com a comunidade. Um gestor democrático procura relacionar-se bem com a comunidade escolar promovendo um espaço harmônico para receber a comunidade.

Um bom gestor tem que ter conhecimento da área educacional, interpretar leis, as hierarquias de lei, saber respeitar as decisões em equipe. Saber lidar com os problemas, buscar o entendimento da classe, além de estar em contato com a comunidade, pais, professores e alunos.

De acordo com Luck (2006), os gestores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

A gestão democrática visa à construção de novas relações entre a população e a escola, buscando diálogo, compromisso, sentido coletivo e companheirismo entre cidadãos que compartilham projetos comuns que visam o bem viver. O grande foco do gestor deve ser a aprendizagem dos alunos, mas de forma alguma isso diminui a importância da democracia pedagógica. É fundamental que o gestor da escola busque a unidade entre a família, gestor, comunidade, professores, alunos, funcionários onde cada um sinta-se responsável em transformar a educação, pois para que realmente se forme no futuro indivíduos autônomos, criativos e participativos, é preciso que haja uma parceria levando a estabelecer relações democráticas, excluindo o autoritarismo.

O grande foco do gestor deve ser a aprendizagem dos alunos, mas de forma alguma isso diminui a importância da democracia pedagógica. A parceria entre os dois é uma das mais relevantes na construção de uma escola de qualidade. Para isso, eles precisam estar sempre muito afinados.

O gestor pode ser considerado como a figura central na liderança de uma escola, mas é essencial que saiba destacar sua atuação, especialmente na interação com outras lideranças

educacionais. Ser gestor vai além do empenho em atividades técnicas e gerais voltadas ao ensino e ao suporte aos professores. Conforme Rosenau (2002, p. 50), a liderança tem o papel de criar um ambiente favorável à aprendizagem, fomentando o profissionalismo e influenciando as atitudes de professores e alunos, estabelecendo um vínculo entre a escola e a comunidade, além de orientar decisões fundamentais.

De acordo com Luck (2005, p. 33), os gestores escolares, enquanto líderes, são peças-chave para a sobrevivência e o sucesso das instituições que administram. Liderança, nesse contexto, envolve um conjunto de atributos como dedicação, visão, valores, entusiasmo, competência e integridade. Essas características, quando incorporadas por um líder, têm o poder de inspirar outros a trabalharem coletivamente em prol de objetivos e metas em comum.

Uma educação de qualidade é uma meta constante das instituições de ensino, mas para que isso se torne realidade é necessária a boa atuação do gestor que deverá buscar um trabalho em equipe, uma gestão que priorize a participação sobre o trabalho dos gestores, Luck (2005, p.20), diz que: Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

O gestor sendo o líder da escola, precisa saber dar ênfase a sua atuação, é importante saber comunicar-se com outras lideranças educacionais. Ser gestor é mais que se empenhar em uma atividade geral e técnica voltada a ensinar e apoiar professores. De acordo com Rosenau (2002, p.50), “a liderança cria um clima para aprendizagem em nível de profissionalismo e atitudes de professores e alunos proporcionando um elo entre escola e comunidade definindo caminhos para tomada de decisões fundamentais”.

O gestor como líder precisa dotar-se de algumas características importantes como: competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas (ROSENAU, 2002, p.51).

De acordo com Luck (2005, p. 33), os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Uma educação de qualidade é uma meta constante das instituições de ensino, mas para que isso se torne realidade é necessário a boa atuação do gestor que deverá buscar um trabalho em equipe, uma gestão que priorize a participação sobre o trabalho dos gestores, Luck (2005, p.20), diz que: Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

É de grande importância que o gestor da instituição educacional esteja preparado para realizar uma gestão democrática, onde os envolvidos possam dar sua contribuição para o bom andamento do trabalho educativo. É preciso ter consciência de que aquele modelo autoritário que era detentor de todas as decisões, já não faz mais parte do perfil da gestão na atualidade. A gestão democrática é uma gestão que inclui a participação de gestor, professores, pais, e membros da comunidade, que visam princípios, valores e prioridades, na construção efetiva dessa gestão.

Entender os pressupostos da Gestão Democrática é o primeiro passo para entender sua importância: Gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. (FERREIRA 2006, p. 306).

### **3.2. Papel da equipe gestora**

A gestão escolar e o desempenho da equipe que está a frente da escola vem se tornando foco de discussões, pois muitas vezes a equipe escolar é vista pelos professores, educandos e comunidade, de forma errônea como pessoas que apenas querem mandar, ou seja, impor suas decisões. A equipe de gestão escolar envolve diretor, pedagogo, orientador

e supervisor, e são essas pessoas que buscam mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento do ambiente escolar.

É muito importante que a equipe de gestão demonstre de forma clara e objetiva a sua função no ambiente escolar e faça de sua administração uma gestão de competência, é necessário que a equipe não se isole e tome todas as decisões, mas que envolva todos, desde professores, funcionários, alunos, pais e até comunidade, a equipe gestora deve ser o mediador do bom andamento para a execução dos planejamentos da escola, ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais, o gestor não precisa ser do tipo autoritário, onde o gestor manda e os demais obedecem, o que se presencia nas escolas precisa sim ser pautada na união, na democracia e igualdade de direitos e deveres. É fundamental que gestor compartilhe uma gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, comprometida com a sociedade (LUCK, 2006. P. 27).

Quando se fala em escola não tem como fugir dos aspectos administrativos e pedagógicos, e do papel fundamental da equipe gestora na questão educacional no que se refere ao comprimento da boa qualidade do ensino. A equipe é fundamental, pois é ela que tem o papel de mediar o contato com os educadores, educandos, famílias e comunidade.

Na atualidade não se pode mais administrar de forma autoritária, sem partilhar e compartilhar o que acontece no dia-a-dia no ambiente escolar, hoje o cenário educacional é de democracia, assim como todos os demais ambientes, a equipe gestora está a frente para orientar e não para mandar, é preciso trabalhar de forma coletiva, visando contribuir para o processo educativo, pois o processo de trabalho coletivo é necessário para à produção do conhecimento, sobre a realidade da escola, conhecimentos didáticos, áreas específicas e outros.

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação, impondo-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO, 2003, p. 329).

A equipe gestora deve ter compreensão da administração escolar como atividade de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação.

É preciso eliminar as relações autoritárias, rompendo com a rotina do mando que permeia as relações no interior da escola, são extremamente necessários que sejam diminuídos os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1995, p 13).

Levando em conta todo o contexto sócio político e econômico a equipe escolar precisa viabilizar a democracia, a cidadania, a participação, a autonomia, pois a educação e o ambiente escolar deve ser um espaço educacional por meio do qual os educandos se apropriam do conhecimento e tornem-se pessoas preparadas sem deixarem de lado o lado humano e que seja viabilizada a convivência justa, solidária e sustentável, portanto a escola não pode estruturar seu trabalho e as relações humanas em bases autoritárias, tanto professores, equipe pedagógica, quanto equipe precisa ser mais flexível e aberta ao debate e sugestões que possam vir a melhorar o ambiente escolar e conseqüentemente a própria educação.

Nesse contexto, a equipe gestora desempenha papel central para a consolidação da gestão democrática e participativa, fundamentada na escuta ativa, no diálogo permanente e na construção coletiva. Conforme Paro (2016) Para tal, é necessário efetivar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, dentre os quais professor, alunos, funcionários e familiares, não somente no processo de decisão, mas também na elaboração de políticas e práticas pedagógicas da escola. Tal proposta rompe com a lógica administrativa tradicional e de cunho hierárquico naturalizada pelas instituições escolares, na qual o diretor era a única autoridade em sua natureza, patrocinando em seu lugar a gestão colegiada pautada pela autonomia, pela cooperação e pela corresponsabilização dos agentes escolares. Para a consecução desse objetivo, a equipe gestora precisará criar espaços de fala e escuta permanentes, propiciando, portanto, de maneira ampla, a visibilidade e a valorização das instâncias de fala na comunidade escolar.

Conforme Luck (2009) ressalta, a gestão escolar contemporânea deve ser vista como um processo que promove o desenvolvimento humano, estimula a aprendizagem organizacional e busca o aprimoramento constante da qualidade educacional. Dessa forma, o

papel dos gestores transcende as funções administrativas, estendendo-se para uma liderança pedagógica centrada na formação e no acompanhamento dos profissionais da escola. Dentro desse contexto, o trabalho da equipe gestora deve fundar-se no planejamento participativo — recurso que permite integrar as metas institucionais às reais necessidades da comunidade escolar. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) surge como instrumento essencial para essa proposta, traduzindo as intenções coletivas da escola em ações efetivas e transformadoras.

Segundo Veiga (2004), cabe à gestão criar condições para que os professores desempenhem suas atividades de forma crítica, reflexiva e autônoma, reconhecendo-os como figuras centrais no processo educativo.

De acordo com Nóvoa (2002), O desenvolvimento profissional do professor é um caminho em construção, composto por interações e compartilhamento de vivências, cuja mediação do gestor é central no meio a ser percorrido. Dessa maneira, deve fazer com que sua equipe garanta espaços que possibilitem a formação, efetive reuniões pedagógicas produtivas e valorize a prática colaborativa que fortaleça o coletivo. Ainda, fara com que analise as dinâmicas sociais e culturais do local onde atuar, uma vez que a escola é composta por um cenário de diversidade de identidades, valores e perspectivas. A gestão deve estar preparada para mediar conflitos, promover equidade e garantir a inclusão.

Conforme Gadotti (2013), a gestão democrática é concebida como uma gestão também emancipadora, voltada para a transformação social e para a formação da cidadania pelo viés educativo. Assim, o reconhecimento do alunado como sujeitos históricos e agentes, com direito a decidir sobre a sua formação e sobre as suas relações em ambiente escolar é premissa para a construção de uma escola genuinamente democrática, o que implica alterações significativas nas relações de poder e cultura organizacional. O gestor deve desempenhar papel de articulador e promover a co-responsabilização e cooperação de todos os profissionais implicados.

Libâneo (2012) destaca que a atual administração escolar deve ser vista como um processo de gestão social em que as metas são coletiva mente construídas e as ações são sistematicamente avaliadas. Assim, compete ao grupo gestor implementar uma avaliação participativa que envolva toda a comunidade escolar e que, direta mente, esteja a contribuir

para o constante aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. Outra questão importante na administração escolar é o controle dos recursos humanos e materiais.

Uma equipe gestora eficiente deve adotar uma administração transparente e ética, garantindo que os recursos públicos sejam geridos com responsabilidade e dedicados ao progresso na aprendizagem dos alunos. A transparência nas decisões e na aplicação dos recursos reforça a confiança da comunidade escolar e fomenta uma cultura de participação ativa e corresponsabilidade entre todos os seus integrantes. (DOURADO, 2011).

Por fim, cabe destacar que o papel da equipe gestora vai além da esfera interna da escola. Ela deve atuar também como elo entre a instituição e a sociedade, articulando parcerias com órgãos públicos, entidades comunitárias e organizações da sociedade civil. Essa articulação amplia as possibilidades de ação e contribui para a construção de uma escola aberta, inclusiva e socialmente comprometida. Como defende Cury (2002), a democratização da gestão escolar é um componente essencial da democratização da própria educação, pois possibilita que a escola cumpra sua função social de formar cidadãos críticos, participativos e conscientes de seus direitos e deveres.

O papel da equipe gestora é o de liderar pela participação, construindo uma escola pautada na solidariedade, no respeito e na responsabilidade compartilhada. Ao adotar práticas democráticas, transparentes e colaborativas, o gestor contribui não apenas para o bom funcionamento da instituição, mas também para a formação integral de sujeitos capazes de transformar a realidade. A verdadeira gestão escolar democrática é, portanto, um exercício cotidiano de diálogo, escuta e construção coletiva — um caminho que, embora desafiador, é essencial para a promoção de uma educação pública de qualidade social.

### **3.3. Mecanismos e Instâncias de Participação na Escola**

A realização de uma gestão democrática com ações conjuntas traz a possibilidade, das metas serem mais facilmente alcançadas. Neste contexto a realização do projeto político pedagógico da instituição é um meio de definir as ações, na realização do projeto político pedagógico, a escola deve contar com participação de todos para formulá-lo e determinar sobre as finalidades e objetivos do planejamento de todas as atividades do ambiente

educacional. Quando a instituição é organizada e administrada de forma coletiva todos os objetivos do processo são alcançados com maior facilidade. (LUCK, 2006).

Quando os membros de uma organização se concentram apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados. Assim muito do fracasso no ambiente escolar são constantemente vistos pela percepção fracionada e dissociada da necessidade do pensar coletivamente. O sucesso escolar é alcançado quando se pensa em conjunto e na coletividade (Luck, 2006). Portanto tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para os quais todos os participantes do contexto escolar devam estar comprometidos.

A formação de instâncias de ação conjunta, institucionalizada ou não, como o Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários e o Grêmio Estudantil, podem ser importantes ferramentas para o aprimoramento do processo educativo e para o exercício da democracia no interior das escolas.

Com isso confirma-se a importância dos colegiados para a efetivação do processo democrático. Analisando estes conceitos, é possível perceber que a forma com que o gestor dirige a escola precisa estar ligada a atitudes concretas orientadas e articuladas em torno de um conjunto de ideias e reflexões, pautadas na observância do contexto e na especificidade do local, dando oportunidade a todos para se envolverem no processo educacional.

A articulação entre escola e comunidade traz reflexos na gestão, reflexos esses que são sentidos na melhora do desempenho educacional, pois quando existe uma cumplicidade entre estes dois elementos, permite-se que o trabalho seja realizado com maior ênfase. É claro que essa participação da comunidade impõe ao diretor da escola que reveja seu papel, pois para que a gestão aconteça de forma que permita um melhor desempenho na aprendizagem dos alunos é necessário que o gestor enfrente desafios e assume responsabilidades juntamente com o coletivo da escola. Neste sentido, alguns pontos são relevantes, como: i) Acompanhar a capacitação e formação continuada dos professores, visando seu aperfeiçoamento para a melhoria de sua prática pedagógica; ii) Organizar o trabalho pedagógico de cada disciplina, partindo sempre do conteúdo estruturante; lii) Favorecer a formação continuada aos professores e funcionários ampliando a compreensão de conceitos acerca do processo ensino/aprendizagem; Iv) Promover maior participação dos pais, alunos e demais instâncias

colegiadas, no acompanhamento da aprendizagem dos alunos; .v) Fomentar o programa de incentivo à leitura, visando assim, qualidade no processo ensino – aprendizagem e tornar a biblioteca um local atrativo; Vi) Organizar a Equipe Multidisciplinar e acompanhar a aplicação do plano de ação.

A gestão escolar é a área que corresponde à atuação de modo responsável por estabelecer o direcionamento para que haja uma mobilização que seja capaz de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer com que os sistemas de ensino das escolas, realizem ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LUCK, 2006, p. 25)

A Educação com respeito e amor é a base para uma aprendizagem efetiva, pela sua importância deve-se procurar metodologia dinâmica, e criativa, para acompanhar a evolução da criança e atendê-la nas suas necessidades e no desenvolvimento de suas potencialidades.

O diálogo e o trabalho cooperativo são essenciais para que haja uma real transformação, e que seja possível formar cidadãos responsáveis e conscientes. Ao promover a participação e compromisso da comunidade em seu entorno, a escola consegue ultrapassar a estrutura física e estabelecer um elo de corresponsabilidade com a comunidade externa, a quem na realidade a escola pertence.

Para que haja uma gestão de competência, é necessário que se faça o envolvimento de todos com a instituição, desde professores, equipe pedagógica, alunos, pais e até comunidade, o gestor deve ser o mediador do bom andamento para a execução do planejamento da escola, ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais (LUCK, 2012).

Deste modo surgiu uma nova visão para a educação, e nesta nova visão também foram delegadas ao supervisor escolar a função de desenvolver e criar estratégias de modo a trazer a comunidade para escola, com o intuito de em conjunto com a família facilitar o enfrentamento de situações que ocorrem na escola, e buscar melhorar o desenvolvimento do aprendizado.

Quando a escola realiza uma maior interação com a família, conhecendo-a e formando uma aliança com ela, automaticamente passa a conhecer e compreender o próprio aluno, o

que facilita o trabalho pedagógico, e a convivência no seio familiar resultando em pontos positivos na vida dos educandos.

### **3.4. Tomada de Decisão e Transparência na Prática Cotidiana**

A gestão democrática no âmbito escolar representa um alicerce essencial para o desenvolvimento de uma educação pública de qualidade, marcada pela participação ativa e pelo compromisso com os valores de cidadania e equidade social. Nesse cenário, a tomada de decisão e a transparência assumem papéis centrais na gestão cotidiana, pois envolvem o compartilhamento de responsabilidades, o diálogo entre os diferentes integrantes da comunidade escolar e a promoção de um ambiente institucional ético e colaborativo.

Na gestão democrática, as decisões devem ser orientadas por processos coletivos fundamentados na escuta atenta e no respeito às variadas perspectivas. Esse formato participativo fortalece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade entre professores, estudantes, funcionários e famílias.

Para Paro (2016), a gestão democrática pressupõe a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões relativas à escola, o que demanda superar práticas autoritárias e centralizadoras que ainda persistem em algumas instituições de ensino. Por outro lado, a transparência é um aspecto indispensável da gestão democrática, pois legitima as ações e decisões implementadas no ambiente escolar. Sua aplicação pode ser observada na disseminação clara e acessível de informações sobre o uso de recursos, resultados pedagógicos, projetos e políticas institucionais.

Conforme Libâneo (2012), a transparência administrativa e pedagógica reforça a confiança entre os membros da comunidade escolar, além de assegurar coerência entre os valores democráticos e as práticas diárias de gestão. No cotidiano escolar, a conexão entre tomada de decisão e transparência se manifesta por meio de espaços institucionais como conselhos escolares, assembleias, reuniões pedagógicas e grêmios estudantis. Esses mecanismos facilitam a aplicação da democracia participativa, permitindo que os diferentes atores da comunidade escolar assumam protagonismo nas políticas e ações desenvolvidas.

Segundo Lück (2011), a gestão democrática requer processos contínuos de diálogo e negociação, onde o gestor atua promovendo a cooperação e mediando interesses diversos. Portanto, a gestão escolar democrática vai além da simplificação dessas instâncias participativas, materializando-se através de práticas cotidianas embasadas na transparência, ética e decisões coletivas. A consolidação de uma cultura que valorize a transparência e a corresponsabilidade contribui para fortalecer a autonomia das escolas e melhorar a qualidade social da educação, fomentando um ambiente educativo mais equitativo e democrático.

#### Processos Decisórios: Centralizado vs. Participativo

O processo decisório é a espinha dorsal de qualquer modelo de gestão e é nele que a diferença entre a Gestão Centralizadora e a Gestão Democrática/Participativa se manifesta de forma mais clara.

#### Processo Decisório Centralizado (Gestão Tradicional)

Neste modelo, o processo decisório é hierárquico e unilateral. O poder é concentrado na figura do gestor (diretor) e, em alguns casos, em um pequeno grupo da equipe dirigente. Libâneo (2012) aponta que, neste tipo de gestão, o poder é centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação. As decisões são tomadas exclusivamente no topo da hierarquia (direção), muitas vezes sem consulta ou deliberação efetiva com a comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos). A comunidade é vista apenas como executora das decisões já tomadas, e não como agente de formulação. A comunicação é predominantemente vertical (de cima para baixo), e a transparência é limitada ou inexistente, já que as decisões não são tomadas em fóruns públicos e abertos. Ênfase na eficiência técnica e no cumprimento de normas e regulamentos, buscando uma disciplina baseada na obediência.

#### Processo Decisório Participativo (Gestão Democrática)

Este modelo, conforme destacado no texto original com Lück (2011), é coletivo, transparente e deliberativo. O poder e a responsabilidade são descentralizados e compartilhados entre os diversos segmentos da comunidade escolar. A autoridade é exercida

através da liderança articuladora do gestor, que atua como mediador e promotor da cooperação. As decisões importantes são tomadas em instâncias coletivas e colegiadas, como o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil. A participação é efetiva, ou seja, vai além do simples "referendar" decisões prévias, envolvendo a deliberação e o voto. A comunicação é horizontal e o princípio da transparência é fundamental. As informações, os dados da escola e os motivos para as decisões são amplamente discutidos e públicos para os envolvidos. Ênfase na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), no compromisso coletivo e na formação de uma cultura democrática e cidadã dentro da escola. As principais características do processo decisório centralizado e participativo é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Principais características do processo decisório centralizado e participativo

Característica	Processo Centralizado	Processo Participativo
Agente da Decisão	Diretor/Gestor ou grupo restrito.	Toda a comunidade escolar (Conselhos, APM, Grêmio).
Natureza da Decisão	Unilateral e impositiva (de cima para baixo).	Coletiva e deliberativa (por meio de diálogo e voto).
Função da Comunidade	Executar as decisões.	Formular, deliberar, implementar e avaliar as decisões.
Cultura Organizacional	Hierarquia e Subordinação.	Cooperação e Corresponsabilidade.
Objetivo Primário	Eficiência burocrática e cumprimento de normas.	Qualidade Social da Educação e Autonomia Escolar.

Elaborado pelo autor – 2025

### 3.4. Desafios Estruturais e Políticos

Existem muitos desafios e obstáculos que são enfrentados pela equipe gestora educacional no ambiente escolar, desafios que vão desde a falta de recursos e equipamentos

que as escolas muitas vezes enfrentam até a falta de união que existe nos próprios ambientes entre os profissionais.

A gestão democrática não se faz apenas com a vontade das pessoas, mas exige que a escola possa contar com condições estruturais e de recursos adequados para que os profissionais, em clima de colaboração e corresponsabilidade, possam atuar na realização dos objetivos educacionais (LÜCK, 2009)

A resistência à gestão democrática reside, em grande parte, em raízes históricas e na própria organização da sociedade e do sistema educacional (Dourado, 2003; Ferreira, 2003).

A Gestão Democrática é um ato contra hegemônico, pois confronta a cultura autoritária e hierárquica historicamente arraigada na sociedade brasileira (Souza, 2021). Essa cultura se manifesta ao apego às hierarquias, a manutenção de modelos de gestão centralizadores e verticais, nos quais o poder de decisão se concentra na direção ou em órgãos centrais do sistema de ensino, esvaziando os espaços de participação, como Conselhos Escolares e Grêmios (LÜCK, 2013).

A lentidão dos processos e o excesso de regulamentações impostas pelos sistemas centrais dificultam a autonomia da escola para tomar decisões pedagógicas e administrativas com base em seu diagnóstico próprio, tornando os mecanismos participativos (como o Projeto Político-Pedagógico - PPP) meramente instrumentais e formais (LÜCK, 2019; ARAUJO et al., 2024).

Embora a participação seja um princípio inseparável da democracia, sua concretização é frágil e desigual é comum observar a democracia sem participação efetiva, onde os mecanismos participativos existem (eleição de diretores, Conselhos), mas a comunidade não se engaja nas decisões do cotidiano escolar (Lück, 2013; Oliveira & Mourão, 2024). A participação, sem a devida mediação pedagógica e política, torna-se uma formalidade vazia (OLIVEIRA & MOURÃO, 2024).

A gestão democrática requer investimento em capacitação, materiais e infraestrutura. A redução no financiamento para a educação pública enfraquece a capacidade da escola de oferecer uma educação de qualidade para as classes populares, prejudicando a própria democratização do acesso e da permanência (MORGAN & NADJJA, 2020).

A falta de formação política e pedagógica adequada para gestores, professores e demais membros da comunidade é um obstáculo significativo. A formação técnica é necessária, mas não suficiente, para sustentar um projeto verdadeiramente democrático (LÜCK, 2019; SILVA & SILVA, 2025).

Gestores escolares frequentemente enfrentam resistência dos órgãos centrais e, em alguns casos, são desvalorizados salarial e profissionalmente. Essa fragilidade estrutural compromete o engajamento na gestão democrática, indicando uma falha do sistema político em apoiar e garantir a autonomia da escola (SILVA & SILVA, 2025).

A superação desses desafios exige que a Gestão Democrática seja encarada como um processo contínuo de aprendizado e luta política que visa não apenas a gestão da escola, mas a transformação das estruturas de poder e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Dourado, 2003).

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe em si, a ideia de participação, e do trabalho associados de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto. (LUCK, 2006. p.15)

A equipe gestora tem que ir além do gerenciamento, tem que colocar as pessoas em primeiro plano, estando em contato permanente com os docentes, incentivando-os, dando apoio técnico, valorizando o desempenho dos mesmos e motivando-os a realizar o seu trabalho cada vez melhor, fazendo com que sua equipe sinta que tem poder para realizar e transformar, não fica reclamando dos problemas. Ao contrário incentiva seus docentes a vencer os obstáculos e mudar a realidade através de atitudes empreendedoras que são colocadas em prática. A equipe gestora deve transformar o ambiente escolar num espaço onde os profissionais aprendam uns com os outros, e cooperem para solucionar os problemas pedagógicos existentes, procura ainda proporcionar um bom relacionamento com as famílias, fazendo com que as mesmas sejam mais participativas da vida escolar, a fim de obter uma educação de qualidade, pois quando todos colaboram e se unem em torno de um mesmo objetivo, é muito mais fácil alcançar o objetivo almejado.

A equipe tem que saber dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação de estratégias de sucesso para se atingir as metas previstas. A equipe deve atuar

com maior vigor, fazendo uso da sua liderança sem autoritarismo, na condução do grupo ao qual é responsável.

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades. (LUCK, 2009, p.2)

O gestor e equipe pedagógica que buscam a qualidade da educação na escola devem possuir uma visão do futuro e disseminar esta visão junto aos outros atores educacionais. Incentivando e inspirando a criação e para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação.

Nessa perspectiva, o papel do gestor é suscitar nos educandos e educadores o envolvimento em práticas que visem o bem comum, ações solidárias, desenvolvimento de lideranças, discussão, reflexão e tomada de decisões de forma coletiva, pois viver a prática da democracia é fazer da escola um espaço onde as pessoas possam dialogar e expor suas opiniões e exercitar a cooperação.

Todavia, a Gestão Escolar está em forma de lei, na Constituição Federal do Brasil (CF), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), onde é colocada a gestão democrática do ensino público como um dos princípios da forma como o ensino deve ser ministrado, além de dizer que essa gestão deve ser regulamentada em forma da lei.

É competência de o diretor escolar promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (LUCK, 2014, p. 13)

A participação fortalece a gestão democrática, contudo há necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem como afirma Lück (2006, p. 15), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do

trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto".

Nesse sentido, torna-se evidente a gestão democrática só se torna uma realidade por meio de um clima propício à participação dos professores, dos alunos, dos pais e dos demais membros da comunidade.

### **3.5. Desafios Culturais e de Formação**

A Gestão Escolar Democrática é um princípio fundamental da educação brasileira, amparado legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96). No entanto, sua plena efetivação no cotidiano das escolas enfrenta desafios complexos, especialmente no que tange aos aspectos culturais e de formação.

A construção de uma cultura participativa, é um dos principais obstáculos que reside na necessidade de transformar uma cultura escolar e social historicamente centralizadora e autoritária em uma cultura genuinamente participativa (PADILHA, 2008; LÜCK, 2013a).

Frequentemente, observa-se a coexistência de diferentes modelos de gestão, onde a gestão democrática pode estar apenas em estágios iniciais ou ser meramente formal (BRITO et al., 2024). Há resistência por parte de alguns gestores em compartilhar o poder decisório e, paradoxalmente, a falta de engajamento da comunidade escolar (pais, alunos e funcionários) que ainda não internalizou o seu papel como corresponsável pela escola.

A escola precisa transcender a lógica meramente administrativa e burocrática, típica do modelo tradicional de administração escolar, e adotar uma abordagem de gestão que priorize as relações humanas, a criação de vínculos e as decisões coletivas, focando na finalidade educativa (CARVALHO, 2016; PARO, 1986).

A criação de uma cultura de participação exige transparência na condução dos assuntos escolares, clareza nas negociações e lisura nos processos, como na escolha dos dirigentes escolares (PADILHA, 2008).

A consolidação da gestão democrática demanda uma formação específica e contínua para todos os atores escolares. O desafio aqui não se limita à capacitação técnica, mas sim à formação política e pedagógica para o exercício da democracia e da participação (OLIVEIRA & MOURÃO, 2025; FERREIRA, 2003).

É crucial capacitar gestores, professores e demais membros da comunidade para a participação efetiva. A participação sem mediação pedagógica e política corre o risco de se tornar uma "formalidade vazia", distanciando o discurso democrático da prática cotidiana (OLIVEIRA & MOURÃO, 2025). É preciso aprender a debater, expressar-se e, sobretudo, a decidir, decidindo (FREIRE, 2013).

A formação deve preparar o gestor não apenas como um administrador, mas como um líder pedagógico e um elo integrador dos diversos segmentos (LÜCK, 2007; VASCONCELLOS, 2009). Sua postura deve ser de mediador entre as políticas públicas e a realidade concreta da escola.

A gestão democrática se sustenta na capacidade de mobilizar as competências de diversos atores, promovendo a sinergia entre eles para alcançar uma educação de qualidade (MEDEIROS & LUCE, 2006). A formação deve, portanto, incentivar a aprendizagem coletiva e a autonomia relativa da escola (OSÓRIO, 2022).

### **3.6. Consequências da Não Efetivação da Gestão Democrática**

A não efetivação da Gestão Democrática no ambiente escolar, que pressupõe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (professores, funcionários, pais/responsáveis, alunos e direção) na tomada de decisões e na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), acarreta uma série de consequências negativas que comprometem a qualidade do ensino e a formação cidadã. Entre as consequências mais perceptíveis verifica-se o fortalecimento do modelo de gestão tradicional, hierárquico e burocrático, onde as decisões são tomadas "de cima para baixo" (verticalizadas), resultando na concentração de poder nas mãos de poucos (direção ou órgãos superiores). Isso gera um ambiente de autoritarismo e dificulta a inovação e a adaptação às necessidades reais da escola (PARO, 2006; CATANI; GUTIERREZ, 2003).

A exclusão dos atores escolares dos processos decisórios leva à desmotivação, ao sentimento de impotência e à aceitação passiva de determinações externas. Professores, funcionários e alunos não se sentem parte da construção e, conseqüentemente, demonstram apatia em relação aos problemas e objetivos da escola (PARO, 2016; FERREIRA, 2017).

A falta de participação coletiva na definição dos rumos da escola impede que as ações e estratégias pedagógicas sejam efetivamente adequadas à realidade local e às necessidades dos estudantes. As decisões podem não refletir o interesse público ou a melhoria da qualidade do ensino, tornando-o menos eficaz (LIBÂNEO, 2001; PARO, 2007).

A gestão não democrática pode abrir espaço para o desenvolvimento do individualismo, do "carreirismo" e de interesses particulares em detrimento do coletivo. O diálogo é deixado de lado, gerando problemas de comunicação e falta de cooperação entre os membros da comunidade escolar (FERREIRA, 2017; PARO, 2016).

A escola, ao não praticar a democracia internamente, falha em seu papel de ser um espaço de vivência e aprendizado da cidadania. A comunidade escolar perde a oportunidade de desenvolver a capacidade de se expressar, opinar, debater e, principalmente, de aprender a decidir, conforme destaca Freire (2013), comprometendo a formação de indivíduos críticos e participativos (PADILHA, 2008).

A ausência de uma gestão democrática resulta, primeiramente, na centralização das decisões, limitando a participação de professores, estudantes, funcionários e famílias no processo educativo. Essa concentração de poder reduz a transparência e a corresponsabilidade, levando a uma administração autoritária e pouco sensível às reais necessidades da comunidade escolar (PARO, 2016).

Outro impacto significativo é o enfraquecimento do vínculo entre escola e comunidade. Quando os sujeitos não se sentem ouvidos nem partícipes das decisões, há um afastamento natural da vida escolar. Esse distanciamento compromete o desenvolvimento de projetos coletivos e a construção de um ambiente educativo participativo e acolhedor (LIBÂNEO, 2012).

Além disso, a não efetivação da gestão democrática pode gerar desmotivação e conflitos internos entre os profissionais da educação. A ausência de diálogo e de um espaço para a escuta coletiva favorece a insatisfação, a falta de engajamento e o individualismo, dificultando a cooperação e a busca conjunta por soluções para os problemas da escola (LUCK, 2009).

Do ponto de vista pedagógico, a falta de gestão democrática também compromete a autonomia e a inovação no trabalho docente. Quando as decisões pedagógicas são impostas de forma verticalizada, sem o envolvimento dos educadores, o ensino tende a se tornar burocrático e descontextualizado, distanciando-se das demandas locais e das necessidades dos estudantes (PARO, 2018).

A inexistência de uma cultura de gestão democrática impede a consolidação de uma escola cidadã, comprometida com os valores da equidade, da justiça social e da formação crítica dos sujeitos. A escola, ao deixar de ser um espaço de participação, acaba reproduzindo práticas autoritárias e excludentes, contrariando o próprio princípio de uma educação pública e emancipadora (GADOTTI, 2010).

A não efetivação da gestão democrática perpetua um modelo que distancia a escola de sua comunidade, enfraquece a autonomia e o protagonismo de seus membros e, em última instância, sabota o potencial de construção de uma escola pública de qualidade social e de fato transformadora.

A consolidação de uma gestão escolar democrática passa essencialmente pela transformação dos valores, atitudes e práticas que sustentam a cultura institucional da escola. Trata-se de um processo histórico e social que demanda tempo, comprometimento e investimento na formação dos indivíduos envolvidos.

De acordo com Lück (2013b), a gestão democrática não se estabelece por meio de decretos ou determinações legais, mas sim pela construção coletiva de significados e práticas participativas que promovam o diálogo, a corresponsabilidade e a ética nas relações escolares. Entretanto, o cenário educacional brasileiro ainda carrega marcas profundas de uma cultura hierarquizada e burocrática, resultado da herança de um modelo administrativo com base

tecnicista e autoritária. Essa herança repercute em comportamentos e estruturas institucionais que priorizam o controle e a obediência, em detrimento da autonomia e da cooperação (Paro, 2018).

Frequentemente, gestores escolares enfrentam pressões para atender demandas burocráticas externas, o que reduz as possibilidades de implementar práticas autenticamente participativas. Nesse contexto, a democratização da gestão escolar exige uma redefinição do papel da direção e das equipes pedagógicas, transferindo o foco do controle para o diálogo e da autoridade para uma liderança compartilhada (LÜCK, 2009; OLIVEIRA, 2022).

Outro desafio significativo é a insuficiência na formação de profissionais da educação no que diz respeito às competências políticas e democráticas necessárias para uma gestão participativa. Como destaca Dourado (2021), a formação inicial e continuada de gestores e professores ainda privilegia, em grande parte, aspectos técnicos e administrativos, deixando em segundo plano a dimensão política e ética do trabalho educativo. A falta de uma formação que integre práticas como diálogo, escuta ativa e mediação de conflitos dificulta o avanço de práticas democráticas na rotina escolar.

Além disso, a democratização requer um reposicionamento da comunidade escolar enquanto sujeito político. Muitas famílias e estudantes não se percebem como agentes ativos da escola, e sim como meros receptores de decisões e políticas educacionais (BRASIL, 2013; GADOTTI, 2010). Isso revela a necessidade de estratégias de formação cidadã, voltadas à construção de uma consciência participativa que ultrapasse o espaço escolar e alcance a vida comunitária e social. Assim, a escola deve assumir também um papel formador de cidadãos democráticos, capazes de compreender e reivindicar seus direitos, exercendo a corresponsabilidade na gestão pública (FREIRE, 2013; PADILHA, 2008).

A não efetivação da gestão democrática, portanto, produz efeitos que ultrapassam o plano institucional e impactam diretamente o processo de ensino-aprendizagem. Quando a escola adota uma lógica centralizadora e verticalizada, as decisões pedagógicas deixam de considerar a pluralidade cultural e social dos estudantes, tornando o currículo pouco significativo (LIBÂNEO, 2012; PARO, 2018). A falta de espaços coletivos de discussão fragiliza

o Projeto Político-Pedagógico (PPP), que deveria ser a expressão máxima da identidade e da autonomia da escola. Nesses casos, o PPP tende a ser um documento burocrático, elaborado apenas para cumprir exigências legais, sem efetiva participação da comunidade escolar (FERREIRA, 2017).

Outro aspecto crítico diz respeito à descontinuidade das políticas e práticas escolares. Quando as decisões não são tomadas de forma coletiva, a gestão torna-se vulnerável a mudanças políticas e administrativas, comprometendo a continuidade dos projetos pedagógicos. Essa instabilidade repercute negativamente na motivação dos profissionais e na confiança da comunidade (MEDEIROS & LUCE, 2006). Por outro lado, escolas que consolidam práticas participativas tendem a apresentar maior coesão interna, menor rotatividade de profissionais e melhor desempenho institucional, evidenciando a relação direta entre democracia e qualidade educacional (OLIVEIRA & MOURÃO, 2025).

A falta de gestão democrática também compromete a justiça social no âmbito escolar. Como destaca Gadotti (2010), a escola democrática é, por excelência, um espaço de inclusão e de equidade, no qual as diferenças são reconhecidas e respeitadas. Ao contrário, a escola autoritária tende a reproduzir desigualdades, silenciando vozes dissonantes e excluindo a participação dos grupos menos favorecidos. A ausência de mecanismos transparentes de gestão e de deliberação coletiva favorece práticas clientelistas, o favorecimento pessoal e o distanciamento dos princípios republicanos que devem reger a educação pública (CATANI; GUTIERREZ, 2003).

Do ponto de vista formativo, a não efetivação da gestão democrática priva a escola de cumprir uma de suas funções sociais mais importantes: a de formar sujeitos autônomos e críticos. Freire (2013) enfatiza que a democracia se aprende e se pratica cotidianamente, e a escola, como espaço privilegiado de convivência, deve ser o cenário dessa aprendizagem. Quando as relações escolares são pautadas pelo autoritarismo e pela ausência de diálogo, os estudantes são treinados para a submissão e não para a autonomia, o que contradiz os princípios da educação libertadora e emancipatória.

Superar tais desafios requer, portanto, uma política de formação continuada que promova o desenvolvimento de competências participativas e dialógicas, tanto para gestores quanto para professores e demais atores escolares. Essa formação deve articular teoria e prática, fundamentando-se na reflexão crítica sobre o papel político da escola e de seus sujeitos. Além disso, é fundamental garantir condições institucionais — como tempo de planejamento coletivo, conselhos escolares atuantes e transparência nos processos — que viabilizem a prática democrática de modo concreto (LÜCK, 2013b; VASCONCELLOS, 2009).

Em síntese, os desafios culturais e de formação associados à gestão democrática evidenciam que a democratização da escola é um processo contínuo, que exige vontade política, investimento em formação e mudança de mentalidades. A não efetivação desse princípio resulta na manutenção de práticas autoritárias, na perda de sentido educativo das decisões e no enfraquecimento da cidadania. A construção de uma escola verdadeiramente democrática demanda, portanto, o compromisso coletivo de todos os seus atores em transformar o espaço escolar em um lugar de diálogo, justiça e emancipação.

#### 4. CONCLUSÃO

A gestão escolar democrática constitui um elemento essencial para a construção de uma educação pública de qualidade social, pautada na participação, no diálogo e na corresponsabilidade entre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a democratização da gestão escolar não se limita ao cumprimento de dispositivos legais, mas representa uma prática cotidiana que exige engajamento, sensibilidade, formação contínua e compromisso ético por parte dos gestores e de toda a equipe escolar.

O papel do gestor, nesse contexto, revela-se fundamental. Mais do que administrar recursos, organizar rotinas e acompanhar indicadores, o gestor democrático atua como mediador de relações, articulador de ações pedagógicas e promotor de espaços de participação coletiva. Sua liderança se caracteriza pelo incentivo ao protagonismo dos professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar, valorizando a diversidade de vozes e fortalecendo a autonomia institucional. Assim, o gestor deixa de ser

uma figura centralizadora para assumir uma postura colaborativa e formativa, capaz de mobilizar a escola em torno de um projeto educativo comum.

Do mesmo modo, a equipe gestora desempenha funções estratégicas para a efetivação da gestão democrática. Pedagogos, coordenadores, orientadores e demais profissionais assumem responsabilidades compartilhadas na condução do trabalho pedagógico, no acompanhamento das aprendizagens, no clima organizacional e na mediação de conflitos. A atuação integrada dessa equipe possibilita maior coerência entre as ações administrativas e pedagógicas, contribuindo para um ambiente escolar mais participativo, acolhedor e comprometido com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Os resultados discutidos neste trabalho evidenciam que a gestão democrática só se concretiza plenamente quando há uma cultura institucional pautada pela transparência, pelo diálogo e pela participação. Isso implica superar práticas autoritárias, reformular processos internos e promover formações que fortaleçam a consciência coletiva sobre o papel social da escola. Embora desafios persistam — como a falta de recursos, a sobrecarga de trabalho e a resistência a mudanças —, as experiências analisadas demonstram que a democratização da gestão é possível e produz impactos positivos na qualidade do ensino, no clima escolar e na construção de uma escola mais justa e inclusiva.

Por fim, conclui-se que a efetivação da gestão escolar democrática depende do compromisso de todos os sujeitos da escola, mas especialmente da atuação responsável, sensível e articulada do gestor e da equipe gestora. São eles que, ao criarem condições favoráveis à participação e ao diálogo, tornam a escola um espaço de formação cidadã e transformação social. Nesse sentido, reafirma-se a necessidade de políticas públicas que valorizem a formação continuada dos profissionais da educação e garantam condições objetivas para que a democracia se realize plenamente no cotidiano escolar.

## 5. REFERENCIAS

ARAUJO, H. L., Pires, V. A., Barbosa, V. A., & Oliveira, T. F. de. (2024). **Boas práticas e ferramentas de gestão democrática nas escolas públicas de Minas Gerais: avanços e desafios.** Foco: Revista de Estudos e Pesquisas em Educação, 14(2).

BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) - acesso em 05 nov. 2025

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.

BRASIL. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) acesso em 05 nov. 2025

BRASIL. **Ministério da Educação.** Gestão democrática da educação: subsídios para discussão. Brasília: MEC/SEB, 2013.

CARVALHO, Gislene. **A gestão Democrática na Educação: uma leitura da produção acadêmica em torno do tema (1996-2015).** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

CARVALHO, M. A. **Gestão escolar e qualidade social da educação.** Campinas: Autores Associados, 2016.

CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. **Democracia e educação: o desafio da participação.** São Paulo: Cortez, 2003.

CATANI, Afrânio Mendes; GUTIERREZ, Maria de Fátima. **O direito à participação e as práticas participativas na gestão escolar.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: atualidade e perspectivas.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n. 2, p. 209-222, 2002.

DOURADO, L. F. (2003). **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: Ferreira, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. Cortez.

DOURADO, L. F. **Qualidade social da educação: perspectiva da avaliação institucional.** Revista Retratos da Escola, v. 1, n. 2, p. 27-37, 2007

FERREIRA, N. S. C. **Gestão escolar: desafios e perspectivas.** Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, set. 2006.

FREIRE, P. (2003). **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa** (26a ed.). São Paulo: Paz e Terra.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 49. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A (nova) face do gerencialismo na educação e a regulação por resultados**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 34, n. 2, p. 297-308, maio/ago. 2018.

GADOTTI, M. **Educação e Poder: introdução à pedagogia do conflito**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Educação e compromisso social**. São Paulo: Cortez, 2013.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. 2012. Disponível em: [https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8](https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8). Acesso em: 08 nov. 2025.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia, 2001

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCK, H. (2009). **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Vozes.

LÜCK, H. (2011). **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes.

MEDEIROS, C. A.; LUCE, M. B. **Gestão democrática na escola pública**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

MORGAN, J., & NADJJA, T. (2020). **O retrocesso democrático na educação e as práticas escolares**. In: Gestão escolar democrática: desafios e caminhos em direção à qualidade da educação. (Artigo mencionado em pesquisa).

- NÓVOA, A. (2002). **A gestão escolar: Modelos e desafios.** *Educação e Sociedade*, 34(124), 603-620.
- OLIVEIRA, A. A. de, & Mourão, A. R. B. (2024). **Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro.** *Revista Linguagens, Educação e Sociedade*, 29(59).
- OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.** *Cadernos de pesquisa*, v. 48, p. 876-900, 2018.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2014
- OSÓRIO, Luiz Carlos. **Família Hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- PADILHA, P. R. **Educação e participação: construindo a escola democrática.** São Paulo: Cortez, 2008.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Diretores escolares e gestão democrática da escola.** In: Salto para o Futuro: construindo a escola cidadã: projeto-político-pedagógico. Brasília, MEC/SEED, 2008.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 2007.
- ROSENAU, Claudete Romualda. **Ação do gestor escolar: Estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica.** Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.
- SILVA, C. V. B. da, NASCIMENTO, E. P. do, & IBIAPINA, I. R. P. (2025). **Gestão Escolar Democrática: Fundamentos Da Gestão Pública E Desafios Para A Efetivação Da Participação E Transparência Na Educação Brasileira.** ResearchGate. Disponível em: [https://www.scielo.br/](https://www.scielo.br/) acesso em 05 nov. 2025
- SILVA, J. M. da, & Silva, L. A. da. (2025). **Gestão democrática participativa e a legislação.** *Revista Educação Prática*, 3(1).
- SILVA, L. B. e. **Gestão Escolar e Democracia.** *Revista Espaço da Sophia*, a. 1, n. 6, 2009.
- SILVA. M.O. **Avaliação de políticas e programas sociais: teoria e prática.** São Paulo: Veras, 2010
- SOUZA, A. R. de. (2018). **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** *Educação & Realidade*, 43(1), 271-291.

SOUZA, A. M. **Autoavaliação e gestão democrática: reflexões e práticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 20. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. A. (2007). **Gestão democrática e projeto político-pedagógico: uma relação necessária**. Papyrus

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2003.