



A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR E O PAPEL DO DIRETOR NA PROMOÇÃO DO APRENDIZADO COLETIVO

THE CONSTRUCTION OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND SCHOOL LEADERSHIP IN PROMOTING COLLECTIVE LEARNING

Josilma Braga de Almeida¹

Orientadora Rozineide Iraci Pereira da Silva²

RESUMO: A gestão democrática constitui um dos principais fundamentos da organização escolar contemporânea, por favorecer a participação coletiva, a descentralização das decisões e o fortalecimento das relações entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Este artigo tem como objetivo analisar a construção da gestão democrática no ambiente escolar, destacando a contribuição do diretor como líder pedagógico no desenvolvimento do aprendizado coletivo. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada em autores como Paro, Libâneo, Luck, Cury, Oliveira e na legislação educacional brasileira, especialmente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). O estudo apresenta os conceitos de gestão escolar, seus pilares e princípios, analisa o papel do diretor escolar e discute a gestão democrática como estratégia para fortalecer a participação da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação das ações pedagógicas. Também aborda o Projeto Político-Pedagógico como instrumento fundamental para a consolidação da gestão participativa. Os resultados demonstram que a liderança democrática do diretor favorece a construção de um ambiente colaborativo, fortalece os órgãos colegiados, amplia o compromisso coletivo e contribui significativamente para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Diretor Escolar. Liderança Educacional. Projeto Político-Pedagógico.

¹Doutorando em Ciências da Educação, pela Christian Business School, Mestra em Educação pela Universidade Metropolitana de Santos-UNIMES, Psicopedagoga, Pedagoga e Professora da rede Pública, email: professorajosilmab@gmail.com.

² Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS. E-mail: rozineide.pereira1975@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0000-6863-7874>



ABSTRACT

Democratic management constitutes one of the main foundations of contemporary school organization, as it favors collective participation, the decentralization of decisions, and the strengthening of relationships among the different segments of the school community. This article aims to analyze the construction of democratic management in the school environment, highlighting the contribution of the school principal as a pedagogical leader in the development of collective learning. The research is characterized as a literature review, with a qualitative approach and a descriptive nature, based on authors such as Paro, Libâneo, Luck, Cury, Oliveira, and on Brazilian educational legislation, especially the Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education (Law No. 9,394/1996). The study presents the concepts of school management, its pillars and principles, analyzes the role of the school principal, and discusses democratic management as a strategy to strengthen the participation of the school community in the elaboration, execution, and evaluation of pedagogical actions. It also addresses the Political-Pedagogical Project as a fundamental instrument for the consolidation of participatory management. The results demonstrate that the democratic leadership of the principal favors the construction of a collaborative environment, strengthens governing bodies, broadens collective commitment, and contributes significantly to improving the quality of teaching and learning.

Keywords: Democratic Management. School Management. School Principal. Educational Leadership. Political-Pedagogical Project.

INTRODUÇÃO

As constantes transformações sociais, políticas e educacionais têm exigido das instituições escolares novas formas de organização e gestão, capazes de responder às demandas de uma educação comprometida com a qualidade, a inclusão e a formação integral dos estudantes.

Nesse contexto, a gestão democrática emerge como um dos principais instrumentos para fortalecer a participação coletiva, promover a autonomia das instituições de ensino e ampliar o compromisso da comunidade escolar com os processos educativos.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabeleceram a gestão democrática como princípio da educação pública brasileira, reconhecendo a necessidade da participação dos profissionais da educação, das famílias, dos estudantes e da comunidade na construção das políticas e das práticas escolares.

A partir desse marco legal, o diretor escolar passou a desempenhar um papel ainda mais estratégico, deixando de ser apenas administrador para assumir a função de líder pedagógico, articulador institucional e promotor da participação coletiva.

Nesse cenário, compreender a atuação do diretor escolar torna-se fundamental para analisar como a gestão democrática pode contribuir para a melhoria da aprendizagem, para



o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico e para a construção de uma cultura organizacional baseada no diálogo, na corresponsabilidade e na participação.

O presente artigo tem como objetivo analisar a construção da gestão democrática no contexto escolar, destacando o papel do diretor na promoção do aprendizado coletivo. Especificamente, busca conceituar a gestão escolar, identificar seus principais pilares e princípios, discutir o papel do diretor escolar, compreender os fundamentos da gestão democrática e analisar a importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de organização da escola.

A relevância deste estudo está na necessidade de compreender como a liderança exercida pelo diretor influencia diretamente a organização da escola, a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e a construção de práticas educativas mais colaborativas, inclusivas e democráticas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de natureza qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na análise de livros, artigos científicos, legislações educacionais e documentos oficiais que abordam a gestão escolar, a gestão democrática, a liderança do diretor escolar e o Projeto Político-Pedagógico.

A abordagem qualitativa possibilitou compreender os diferentes conceitos e interpretações presentes na literatura acerca da gestão democrática, permitindo analisar a contribuição do diretor escolar para a construção de práticas participativas e para o fortalecimento da aprendizagem coletiva.

O estudo teve como base teórica autores reconhecidos na área da gestão educacional, entre eles Paro (2001), Libâneo (2012), Luck (2000; 2006), Cury (2009), Oliveira (2008), Araújo (2009), Barroso (2000), Gandin (2015), Rios (2010), Sant'Anna (2014) e Vasconcellos (2009), além da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).

Os dados foram analisados por meio da interpretação crítica da literatura, buscando estabelecer relações entre os fundamentos teóricos da gestão democrática e sua aplicação no cotidiano das instituições escolares, especialmente no que se refere à atuação do diretor como líder do processo educativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de Gestão Escolar

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, pedagógico e administrativo responsável por organizar as ações desenvolvidas na instituição de ensino, promovendo condições favoráveis ao desenvolvimento da aprendizagem e ao fortalecimento da participação coletiva. Diferentemente da antiga concepção centrada exclusivamente na administração burocrática, a gestão escolar contemporânea valoriza o trabalho colaborativo, a liderança compartilhada e a construção de objetivos comuns.

Nesse sentido, a gestão escolar representa um importante mecanismo de transformação da realidade educacional, uma vez que busca integrar todos os segmentos da comunidade escolar em torno de um projeto educativo comum. A participação dos gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários fortalece o compromisso institucional e favorece a melhoria da qualidade do ensino.

Segundo Oliveira (2008), a gestão escolar corresponde ao conjunto de ações voltadas para organizar, mobilizar e articular recursos humanos e materiais, assegurando condições adequadas para o desenvolvimento dos processos educativos e para a promoção efetiva da aprendizagem dos estudantes.

Paro (2001) ressalta que a gestão democrática somente se concretiza quando a comunidade escolar participa efetivamente da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, fortalecendo as relações sociais e consolidando uma cultura de participação.

Nessa perspectiva, a gestão escolar ultrapassa a dimensão administrativa e assume uma função essencialmente educativa, comprometida com a formação cidadã, a construção da autonomia escolar e a democratização das relações institucionais.

Para que esse processo aconteça de maneira efetiva, é indispensável o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar, como gestores, professores, funcionários, estudantes e famílias. A participação ativa desses atores favorece a troca de experiências, o compartilhamento de responsabilidades e a construção de decisões mais conscientes e alinhadas às necessidades da escola.

1.2 Os Pilares da Gestão Escolar

Quando a gestão é pautada na colaboração e no compromisso coletivo, fortalece-se o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade entre todos os envolvidos. Dessa forma, a escola torna-se um espaço mais democrático, acolhedor e participativo, no qual o



trabalho conjunto impulsiona a melhoria do ensino, fortalece as práticas pedagógicas e contribui para a formação integral dos estudantes, preparando-os para exercer uma cidadania crítica, participativa e comprometida com a transformação da realidade social.

Para compreender os pilares da Gestão Escolar considere os seguintes aspectos segunda a revista Nova escola.

- *Ética:* Refere-se aos princípios morais que orientam as decisões e ações dentro da escola, promovendo um ambiente de respeito e integridade.
- *Material:* Envolve os recursos físicos e materiais necessários para o funcionamento da escola, como infraestrutura, equipamentos e materiais didáticos.
- *Política:* Diz respeito às diretrizes e normas que regem a gestão escolar, incluindo legislação educacional e políticas públicas.
- *Organizacional:* Relaciona-se à estrutura interna da escola, incluindo funções, responsabilidades e a dinâmica de trabalho entre os membros da equipe.
- *Ambiental:* Aborda a importância da sustentabilidade e do cuidado com o meio ambiente dentro da escola, promovendo práticas que respeitem e preservem o ecossistema.
- *Educacional:* Foca nas práticas pedagógicas, currículos e metodologias de ensino que garantem a qualidade da educação oferecida.
- *Cultural:* Refere-se ao reconhecimento e valorização da diversidade cultural dentro da escola, promovendo um ambiente inclusivo e respeitoso.

Enfatizando a necessidade de uma abordagem integrada que considere todos os pilares na gestão escolar, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo, sustentável e de qualidade.

Dessa forma, a gestão escolar não se limita às funções administrativas e organizacionais da escola. Ela assume um papel essencial na construção de relações mais democráticas, promovendo o diálogo, a participação coletiva e o compartilhamento das decisões entre todos os membros da comunidade escolar. Ao valorizar a atuação de gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias, a gestão fortalece o compromisso coletivo com os objetivos educacionais e amplia as possibilidades de transformação da realidade escolar. Essa perspectiva está em consonância com os princípios da gestão democrática, pois reconhece a autonomia da escola e incentiva a participação ativa de todos na construção de uma educação mais inclusiva, participativa e comprometida com a qualidade do ensino

Confirma a importância do PPP e do Conselho Escolar pelo fato de abrirem espaços para definir ações voltadas à educação que será utilizada na escola, pois esse processo envolve uma gestão democrática onde a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação e solicitará a participação de toda a comunidade escolar com isso as relações sociais ficarão fortalecidas.

A gestão escolar consolidou-se como um importante instrumento para promover mudanças na organização e no funcionamento das instituições de ensino, buscando torná-las mais participativas, eficientes e comprometidas com a qualidade da educação. Entretanto, esse processo não se restringe ao espaço interno da escola, pois envolve a participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, estudantes e suas famílias, reconhecendo que a educação é uma responsabilidade compartilhada.

Nesse sentido, Rios (2010, p. 266) afirma que:

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários.

Uma gestão escolar verdadeiramente organizada e comprometida com a aprendizagem envolve muito mais do que planejar e executar tarefas administrativas. Ela está relacionada à capacidade de construir relações, promover o diálogo e criar oportunidades para que todos os envolvidos no processo educativo possam aprender, participar e contribuir.

A escola é um espaço vivo, formado por pessoas, histórias e experiências diferentes, por isso está sempre em processo de mudança e transformação ao longo do ano letivo, sendo construída diariamente pela participação daqueles que fazem parte dela.

Oliveira (2008, p. 58) define o termo gestão escolar como:

[...] 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 sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Nesse contexto, a gestão escolar envolve a participação ativa de todos os envolvidos pais, alunos, professores e funcionários na tomada de decisões. Isso pressupõe um trabalho coletivo que promove uma colaboração mais eficaz na criação e desenvolvimento



das atividades escolares. Assim, a escola busca conquistar sua autonomia, organizando-se de maneira que suas ações sejam realmente efetivas e impactantes. Essa abordagem não apenas fortalece a comunidade escolar, mas também enriquece o processo educacional como um todo.

1.3 O Papel do Diretor na Construção da Gestão Democrática

A gestão escolar democrática deve ser compreendida como um processo construído coletivamente, no qual todos os integrantes da comunidade escolar possuem um papel fundamental na organização e no desenvolvimento das ações educativas. Nesse contexto, a participação de estudantes, famílias, professores e funcionários fortalece a construção de uma escola mais participativa, pois possibilita que diferentes experiências, opiniões e necessidades sejam consideradas nas decisões que orientam o cotidiano da instituição.

Segundo Lück (2000), a gestão escolar envolve a mobilização e a articulação dos diferentes sujeitos que fazem parte da escola, reconhecendo que a qualidade da educação depende do envolvimento coletivo e da participação ativa de todos. Dessa forma, uma gestão eficiente não deve estar centralizada apenas na figura do diretor, mas deve criar condições para que todos os membros da comunidade escolar tenham voz, contribuindo para a construção de uma escola mais democrática, transparente e comprometida com a aprendizagem.

Nesse processo, o diretor escolar assume uma função essencial como líder e articulador das relações que acontecem no ambiente educativo. Seu papel vai além das atividades administrativas, envolvendo a capacidade de promover o diálogo, estimular a participação e criar espaços de colaboração entre os diferentes segmentos da escola. O diretor torna-se um mediador das ações coletivas, incentivando professores, funcionários, estudantes e famílias a compartilharem responsabilidades e a participarem da construção dos caminhos que a escola deseja seguir.

Para Lück (2009), a liderança do gestor escolar está diretamente relacionada à capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, favorecendo um ambiente de cooperação, compromisso e desenvolvimento coletivo. Assim, o diretor não deve atuar como alguém que apenas determina decisões, mas como aquele que escuta, orienta e possibilita que a comunidade escolar participe ativamente dos processos de planejamento, execução e avaliação das ações educativas.

Essa compreensão também é defendida por Paro (2016), ao afirmar que a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos sujeitos envolvidos na escola, pois a educação pública deve ser construída com a contribuição daqueles que vivenciam diariamente a realidade escolar. A participação coletiva permite que os desafios sejam enfrentados de maneira compartilhada e que as soluções encontradas estejam mais próximas das necessidades dos estudantes e da comunidade.

De acordo com Libâneo (2015), a organização escolar democrática depende da capacidade da gestão de articular pessoas, recursos e ações pedagógicas em favor de objetivos educacionais comuns. O diretor, portanto, precisa compreender que sua liderança está diretamente ligada à construção de relações humanas baseadas no respeito, na cooperação e no diálogo.

Essa perspectiva aproxima-se também do pensamento de Freire (1996), que destaca o diálogo e a participação como elementos fundamentais para uma educação transformadora. A escola democrática é construída quando os sujeitos deixam de ser apenas participantes passivos e passam a ser reconhecidos como agentes capazes de contribuir para a transformação da realidade.

Dessa forma, o diretor escolar exerce um papel estratégico na consolidação da gestão democrática, pois sua atuação favorece a construção de uma cultura de participação, colaboração e aprendizagem coletiva. Ao valorizar as pessoas, promover o diálogo e incentivar a corresponsabilidade, o gestor contribui para que a escola se torne um espaço mais acolhedor, inclusivo e comprometido com a formação integral dos estudantes e com a melhoria da qualidade da educação.

Na gestão democrática, como destaca Araújo (2009, p. 59), “todos têm a oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo”.

O diretor escolar, como agente de aprendizagem, tem a capacidade de criar um ambiente onde essa expressão seja valorizada. Isso é essencial para promover o desenvolvimento, superar preconceitos e preparar os alunos para enfrentar uma sociedade que muitas vezes não prioriza a ética e os valores morais.

Além disso, a escola deve olhar para as famílias com respeito, reconhecendo sua complexidade e evitando julgamentos precipitados. É fundamental entender que, antes de



serem alunos, os educandos são parte integrante de suas famílias, e suas experiências familiares influenciam diretamente seu comportamento e seu aprendizado.

Quando todos os envolvidos no processo de aprendizagem participam efetivamente, a equipe escolar pode desempenhar seu papel pedagógico de forma mais intensa e eficaz. É importante, no entanto, que haja um entendimento claro sobre os limites da participação dos pais. Às vezes, eles podem querer atuar como juízes em certas disciplinas, acreditando ter o direito de interferir nas decisões do professor. É crucial lembrar que as influências familiares são determinantes na formação do aluno e no seu comportamento dentro da escola.

Segundo Libâneo, para democratizar a gestão escolar, o diretor deve promover uma organização que seja verdadeiramente democrático-participativa, fundamentada em algumas características essenciais:

- a) A equipe escolar deve definir claramente os objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
- b) É importante articular as atividades de direção com a iniciativa e a participação de todos os membros da comunidade escolar e daqueles que interagem com ela.
- c) A qualificação e a competência profissional são fundamentais.
- d) A busca por objetividade nas questões de organização e gestão deve ser feita por meio da coleta de informações concretas.
- e) O acompanhamento e a avaliação sistemáticos devem ter um foco pedagógico, abrangendo diagnóstico, monitoramento das atividades, reorientação de estratégias e tomada de decisões.
- f) Todos devem ter a oportunidade de dirigir e ser dirigidos, avaliar e ser avaliados.
- g) É essencial dar ênfase tanto às tarefas quanto às relações interpessoais (2012, p. 449).

Com base nessas diretrizes, a gestão escolar pode ser realizada de forma coletiva, garantindo a autonomia da escola e de sua equipe. Esse envolvimento não apenas fortalece o trabalho pedagógico, mas também contribui para o fortalecimento de um processo democrático mais amplo dentro da instituição.

Na compreensão de Paro:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (2001, p.46).

Como líder da comunidade escolar, o diretor desempenha um papel fundamental na promoção de mudanças significativas na escola. Para isso, ele precisa ter discernimento e um profundo entendimento de suas atribuições, o que lhe permitirá ajustar seu estilo de gestão de forma eficaz. Sua responsabilidade envolve um compromisso genuíno com o



sucesso da escola, trabalhando em equipe e apoiando todos nas suas necessidades de capacitação.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática é um tipo de gestão destinada principalmente às Instituições Educacionais públicas de forma que facilite a participação, a transparência e a democracia. Eleições diretas para diretores, avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica; construção coletiva e participativa do projeto político pedagógico; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; e constituição do conselho escolar.

As bases legais que orientam essa gestão estão previstas na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN 9394/96, Art. 3º, inciso VIII. De acordo com o artigo 14 da LDBEN, o ensino na Gestão Democrática deve seguir dois princípios, sendo eles: “I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;” e “II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996).

Cury em seu artigo a respeito da Gestão Democrática salienta que:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais compromissados e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder (2009, p. 17)

A gestão democrática na escola tem como seu principal objetivo envolver a comunidade escolar através da participação efetiva na construção do Projeto Político Pedagógico e em todas as decisões que imergirem desta gestão. A gestão democrática da escola só tem êxito se a comunidade participar de forma efetiva e direta, ou através dos órgãos colegiados da escola como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e APMF – Associação de pais, mestres e funcionários.

Segundo Rosenfield, “na democracia, nunca é demais sublinhar, ela é decisiva para a construção de uma sociedade baseada na liberdade e na igualdade de oportunidades para todos os seus membros”. (2003,p.11)

Sendo assim, O principal objetivo de uma sociedade democrática é a garantia de direitos individuais e coletivos, que possibilitem aos indivíduos uma existência digna e pautada em uma ampla gama de oportunidades. A democracia, entendida como um



sistema político que assegura a participação ativa dos cidadãos nas decisões que afetam suas vidas, é fundamental para a construção de um ambiente onde todos possam exercer seus direitos e responsabilidades. Nesse contexto, a gestão democrática nas instituições educacionais se torna essencial para promover a inclusão e a equidade, refletindo os princípios democráticos na prática cotidiana.

A gestão democrática é um método de gerenciamento de uma instituição que permite a participação, a transparência e a democracia. “Para que as escolas cumpram sua função educativa, é cada vez mais necessária uma gestão democrática da educação. O crescimento desta exigência decorre da própria essencialmente do trabalho pedagógico e do contexto no qual a educação se realiza”. (WITTMANN, 2007, p. 11)

2.1 Gestão Escolar e Gestão Democrática

Ao longo dos anos, o termo "gestão escolar" foi substituído pelo "administração escolar", principalmente em termos de linguagem e conceitos. Conforme Luck (2000), alguns relacionam esse processo com o avanço do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de a administração da educação passe a submeter-se à lógica de mercado.

Barroso (2000) separou os dois termos dizendo que a administração é um conceito mais amplo que inclui políticas educacionais, enquanto a gestão escolar é uma função que visa implementar as políticas. A verdade é que, independentemente da interpretação dada aos termos "Gestão Escolar" e "Administração Escolar", esta mudança trouxe mudanças significativas no papel da direção escolar. A comunidade escolar ainda não tem definido totalmente seu papel frente às novas demandas sociais culturais e políticas.

A democracia na escola é um conceito fundamental que visa promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, alunos, professores, funcionários e pais no processo de tomada de decisões. Essa abordagem não apenas fortalece a cidadania, mas também cria um ambiente educacional mais inclusivo e respeitoso.

Os princípios da democracia escolar são fundamentais para a construção de um ambiente educacional inclusivo e participativo. Entre eles, destacam-se:

Participação: A participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, professores e pais, é essencial para a construção de decisões coletivas.

Segundo autoras como Pacheco (2010), essa participação fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade.



Transparência: A transparência nas ações e decisões da gestão escolar é crucial

para garantir a confiança entre todos os envolvidos.

Como enfatiza Luck (2006), a clareza nas informações promove um ambiente mais colaborativo.

Respeito à Diversidade: A diversidade deve ser valorizada e respeitada, reconhecendo as diferentes vozes e experiências de cada indivíduo. Esse princípio é defendido por autores como Gandin (2015), que argumentam que a inclusão de diferentes perspectivas enriquece o processo educativo.

Esses princípios não apenas fundamentam a gestão democrática, mas também contribuem para a criação de um ambiente escolar que prepara os alunos para a vida em sociedade.

Apesar de seus benefícios, a implementação da democracia nas escolas enfrenta desafios. Muitas vezes, as estruturas hierárquicas tradicionais da educação dificultam a participação efetiva. Além disso, a falta de formação específica para professores e gestores em práticas democráticas pode limitar a eficácia dessas iniciativas.

Há que se considerar que as escolas, ao adotarem o termo gestão, assumiram também o compromisso de tornar seu ambiente autônomo e participativo, fomentando o trabalho em equipe e o compartilhamento de ideias com a finalidade de atingir objetivos comuns (BRASIL, 2008).

A promulgação da Constituição Federal em 1988 marcou o início de um movimento para democratizar a educação no Brasil. A sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) – LDB – em meados dos anos 90 fortaleceu esse movimento. Nos artigos 14 e 15 abordam os principais princípios que orientam a gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A democratização da escola, tanto interna quanto externa, é necessária para a gestão educacional. Os internos consideram as operações administrativas e a participação



da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, enquanto os externos consideram a função social da escola, que é produzir, difundir e compartilhar conhecimento (BRASIL, 2008).

Embora os termos gestão escolar e gestão democrática sejam frequentemente utilizados como sinônimos, eles possuem significados distintos e complementares. A gestão escolar corresponde ao conjunto de ações administrativas, pedagógicas, financeiras e organizacionais voltadas para o funcionamento da instituição de ensino. Já a gestão democrática representa uma forma de conduzir essas ações, fundamentada na participação coletiva, na descentralização das decisões, na transparência e na corresponsabilidade entre os diversos segmentos da comunidade escolar.

Segundo Barroso (2000), a administração educacional compreende as políticas públicas e os sistemas de ensino, enquanto a gestão escolar refere-se à implementação dessas políticas no cotidiano da escola. Nessa perspectiva, a gestão democrática constitui um modelo de atuação que orienta a maneira como essa implementação ocorre, privilegiando o diálogo, a participação e a construção coletiva.

Luck (2000) destaca que a mudança da expressão “administração escolar” para “gestão escolar” representa uma transformação conceitual importante, pois desloca o foco da simples execução de tarefas administrativas para a liderança participativa, a articulação institucional e o desenvolvimento humano.

Assim, a gestão democrática amplia o conceito tradicional de gestão escolar ao reconhecer que a qualidade da educação depende do envolvimento efetivo de todos os sujeitos que integram a comunidade escolar. Professores, estudantes, famílias, funcionários e gestores deixam de ser apenas executores de funções específicas para tornarem-se corresponsáveis pelo planejamento, pela execução e pela avaliação das ações da escola.

Nesse contexto, torna-se indispensável que o diretor escolar desenvolva competências relacionadas à mediação de conflitos, à comunicação, ao planejamento estratégico e à mobilização da comunidade escolar, fortalecendo uma cultura de participação que ultrapasse o cumprimento das exigências legais e se consolide como prática permanente da instituição.

Dessa forma, gestão escolar e gestão democrática estabelecem uma relação de complementaridade: enquanto a primeira organiza o funcionamento da escola, a segunda



orienta a forma como essa organização deve ocorrer, assegurando participação, autonomia, transparência e compromisso coletivo com a aprendizagem.

3.PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui o principal instrumento de planejamento da escola e expressa sua identidade institucional, seus objetivos, seus princípios e as estratégias adotadas para garantir a qualidade da educação. Mais do que um documento administrativo, o PPP representa a materialização da proposta educativa construída coletivamente pela comunidade escolar.

Sua elaboração está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que assegura a participação dos profissionais da educação na construção do projeto pedagógico e incentiva o envolvimento da comunidade escolar nos processos de gestão.

Segundo Vasconcellos (2009), o Projeto Político-Pedagógico é um instrumento de transformação da realidade escolar, pois permite diagnosticar necessidades, estabelecer prioridades, definir metas e organizar ações voltadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

A construção do PPP exige a participação de gestores, professores, estudantes, famílias, funcionários e órgãos colegiados, fortalecendo a corresponsabilidade e o compromisso coletivo com os objetivos institucionais.

Além de orientar as práticas pedagógicas, o Projeto Político-Pedagógico contribui para organizar os processos administrativos, fortalecer a autonomia da escola e consolidar uma cultura democrática baseada no diálogo e na participação.

Sua elaboração deve considerar a realidade social, econômica e cultural da comunidade atendida pela escola, permitindo que as ações educacionais estejam alinhadas às necessidades dos estudantes e às demandas locais.

O PPP também desempenha importante função avaliativa, uma vez que orienta o acompanhamento das metas institucionais, possibilitando revisões periódicas e adequações sempre que necessário.

O plano global e a base da escola brasileira são o Projeto Político Pedagógico. Como compila todos os dados e ações de uma escola e serve como um meio de comunicação livre para o corpo docente, coordenação e direção, este documento é vital para o bom funcionamento das instituições escolares (LDBN).



O Projeto Político Pedagógico (PPP) é fundamental para a organização e o

direcionamento das práticas educativas em uma instituição de ensino, refletindo os valores, objetivos e estratégias que guiam o processo de ensino-aprendizagem. A compreensão do PPP é essencial para a implementação de uma gestão democrática e participativa nas escolas.

A Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Lei 9394/96) e a Constituição Federal de 1988 exigem que os princípios sejam aplicados parte do PPP e do cotidiano escolar. Além dos princípios norteadores, as leis exigem que os professores participem do projeto, ou seja, da participação coletiva, para que o ensino no Brasil seja democrático.

Uma dessas alterações e inovações é o PPP que foi desenvolvido para apoiar a educação.

O Projeto Político Pedagógico (PPP), que será discutido mais tarde, foi criado durante a década de 80, quando o ensino público foi direcionado mais para a classe social mais acima da média. Devido a isso, foi objeto de críticas sociais, que finalmente desmoralizaram o papel do estado na educação brasileira. Como resultado, o estado foi "obrigado" a alterar o ensino para atender às observações do público (VASCONCELLOS, 2009, p. 8).

A crítica sociológica aos sistemas educacionais começou muito antes disso. Agora são vistos como reprodutores da desigualdade social e aparelhos ideológicos do Estado. O mito da ascensão social por meio do diploma começa a se espalhar um pouco mais à frente. Isso levou os educadores a se sentirem inseguros, pois o papel da escola já não era tão claro quanto antes, o que significava que precisava ser reinventada.

A escola deve ser um local onde as pessoas se apropriam da cultura, se desenvolvem e começam a criar suas histórias. Nesse ambiente, as práticas sociais ajudam os alunos a construir seus conhecimentos e a se tornarem mais autossuficientes. A escola, que deveria ser um espaço de igualdade, muitas vezes fomenta a desigualdade social, pois todos merecem o mesmo respeito e oportunidades de aprendizado. Enquanto os mais ricos recebiam uma educação superior, o restante da população não tinha acesso a esse direito de igualdade.

Além disso, Maia *et al.* (2011) afirmam que a implementação de "o "novo" projeto de educação do país na década de 1980 levou à criação de novas políticas e diretrizes educacionais, o que resultou na construção de PPPs nas escolas.

O PPP é o rosto da escola, define sua identidade e ajuda a estabelecer metas anuais para o ensino democrático. Esse documento dá aos professores mais liberdade de



expressão nas escolas, pois a lei garante que eles possam participar da elaboração dos PPP. Todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, funcionários, pais e alunos, têm a "voz" para ajudar a conduzir a escola da melhor maneira possível. Eles também têm o direito de fornecer críticas, opiniões, sugestões e elogios. A forma de governar não é mais baseada em uma pirâmide e é executada de cima para baixo. Em vez disso, ocorre no local adequado, na unidade escolar.

MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de natureza qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na análise de livros, artigos científicos, legislações educacionais e documentos oficiais que abordam a gestão escolar, a gestão democrática, a liderança do diretor escolar e o Projeto Político-Pedagógico.

A abordagem qualitativa possibilitou compreender os diferentes conceitos e interpretações presentes na literatura acerca da gestão democrática, permitindo analisar a contribuição do diretor escolar para a construção de práticas participativas e para o fortalecimento da aprendizagem coletiva.

O estudo teve como base teórica autores reconhecidos na área da gestão educacional, entre eles Paro (2001), Libâneo (2012), Luck (2000; 2006), Cury (2009), Oliveira (2008), Araújo (2009), Barroso (2000), Gandin (2015), Rios (2010), Sant'Anna (2014) e Vasconcellos (2009), além da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).

Os dados foram analisados por meio da interpretação crítica da literatura, buscando estabelecer relações entre os fundamentos teóricos da gestão democrática e sua aplicação no cotidiano das instituições escolares, especialmente no que se refere à atuação do diretor como líder do processo educativo.

RESULTADOS

A análise da literatura evidencia que a gestão democrática representa um dos principais instrumentos para fortalecer a qualidade da educação pública, uma vez que amplia os espaços de participação, descentraliza as decisões e promove o compromisso coletivo com o processo educativo.



Os estudos analisados demonstram consenso ao afirmar que a democratização da gestão escolar está diretamente relacionada ao fortalecimento da aprendizagem, ao desenvolvimento institucional e à melhoria do clima organizacional.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica indicam que a gestão escolar contemporânea deixou de ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos administrativos para assumir uma dimensão política, pedagógica e social.

Nessa perspectiva, o diretor escolar passa a exercer uma liderança capaz de articular pessoas, mediar conflitos, incentivar o trabalho colaborativo e promover a participação efetiva da comunidade escolar.

Outro aspecto identificado refere-se aos pilares da gestão escolar. A literatura demonstra que as dimensões éticas, política, organizacional, material, educacional, cultural e ambiental são interdependentes e precisam atuar de forma integrada para garantir uma administração eficiente e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Observou-se ainda que os princípios da participação, transparência, equidade, inovação, sustentabilidade e avaliação contínua constituem elementos essenciais para consolidar uma gestão democrática. Quando esses princípios orientam as práticas escolares, ocorre maior integração entre os diferentes segmentos da comunidade, favorecendo o planejamento coletivo e a corresponsabilidade pelas decisões institucionais.

Em relação ao papel do diretor escolar, os autores analisados convergem ao afirmar que sua atuação exerce influência direta sobre o desempenho da escola. A liderança democrática fortalece o diálogo, amplia os espaços de participação e estimula a construção coletiva das soluções para os desafios enfrentados pela instituição.

Também foi possível constatar que o Projeto Político-Pedagógico representa o principal instrumento de organização da escola democrática. Sua elaboração participativa fortalece a identidade institucional, orienta o planejamento pedagógico e assegura maior coerência entre os objetivos educacionais e as necessidades da comunidade escolar.

Os estudos igualmente evidenciam que os órgãos colegiados: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil desempenham papel fundamental na consolidação da gestão democrática. Esses espaços possibilitam o exercício da cidadania, fortalecem o controle social e ampliam a participação da comunidade nas decisões da escola.



Entretanto, a pesquisa também revelou desafios para a efetivação da gestão democrática. Entre eles destacam-se a permanência de práticas administrativas centralizadoras, a baixa participação das famílias em algumas instituições, limitações na formação de gestores para o exercício da liderança participativa e dificuldades na consolidação de uma cultura institucional baseada na participação coletiva.

Esses resultados demonstram que a gestão democrática não se limita ao cumprimento das determinações legais. Trata-se de um processo permanente de construção coletiva que exige compromisso institucional, formação continuada, liderança compartilhada e fortalecimento dos mecanismos de participação.

Portanto, os resultados da pesquisa confirmam que a atuação democrática do diretor, associada à participação efetiva da comunidade escolar, favorece o desenvolvimento do aprendizado coletivo, fortalece a autonomia da escola e contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação.

CONCLUSÃO

A gestão democrática constitui um dos principais fundamentos da organização da escola pública contemporânea, por promover a participação coletiva, fortalecer a autonomia institucional e favorecer a construção de uma educação comprometida com a qualidade social.

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a democratização da gestão escolar ultrapassa o cumprimento das determinações legais, tornando-se uma prática permanente de diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva.

A pesquisa evidenciou que a gestão escolar deve ser compreendida como um processo integrado, envolvendo dimensões administrativas, pedagógicas, políticas e sociais. Nesse contexto, os pilares da gestão escolar e seus princípios orientadores constituem elementos indispensáveis para o fortalecimento da aprendizagem, da participação e da melhoria contínua dos processos educativos.

Também se constatou que o diretor escolar exerce papel estratégico na consolidação da gestão democrática. Sua atuação como líder pedagógico favorece a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar, fortalece os órgãos colegiados, incentiva a elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico e cria condições para a construção de uma cultura institucional baseada na cooperação, no respeito e na participação.



Outro aspecto relevante refere-se ao Projeto Político-Pedagógico, reconhecido como o principal instrumento de organização da escola democrática. Sua construção coletiva fortalece a identidade institucional, orienta o planejamento educacional e amplia o compromisso da comunidade escolar com os objetivos da instituição.

Conclui-se, portanto, que a efetivação da gestão democrática depende do comprometimento conjunto do diretor, dos profissionais da educação, dos estudantes, das famílias e dos órgãos colegiados. A participação ativa desses segmentos fortalece a autonomia da escola, qualifica os processos de ensino e aprendizagem e contribui para a construção de uma instituição mais inclusiva, transparente, participativa e socialmente comprometida.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para ampliar as discussões sobre a importância da liderança democrática do diretor escolar e incentive novas pesquisas voltadas ao fortalecimento da gestão participativa como estratégia para a melhoria da qualidade da educação pública.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. Brasília: Liber Livro, 2009.
- BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. Porto: Porto Editora, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- 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.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 25, n. 3, p. 483-495, 2009.
- GANDIN, Danilo. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.



MAIA, [et al.]. **Projeto Político-Pedagógico e gestão escolar**. 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PACHECO, José. **Escola da Ponte: formação e transformação da educação**. Porto: Profedições, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ROSENFELD, Denis Lerrer. **O que é democracia**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 19. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

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

LIBÂNEO, José Carlos. ***Organização e gestão da escola: teoria e prática***. Goiânia: Alternativa, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública- A pedagogia crítico-social dos conteúdos** – São Paulo : Edições Loyola, 2012.

LÜCK, Heloísa. ***Gestão escolar e formação de gestores***. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, 2000.

LÜCK, Heloísa. ***Dimensões de gestão escolar e suas competências***. Curitiba: Positivo, 2009.

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