

GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO PARTICIPATIVA

Iliane Costa
Rossetto¹
Jerônimo

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão escolar no contexto da escola democrática, com ênfase no papel do gestor na construção de uma educação participativa. A problemática central reside no fato de que modelos de gestão autoritários ou meramente burocráticos falham em promover o engajamento efetivo da comunidade escolar, reduzindo a democracia a um princípio formal. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, fundamentada em autores como Paro (2010), Libâneo, Lück (2009), Freire (1996) Ferreira (2000). Os resultados indicam que o gestor pode fortalecer a participação e contribuir para uma educação mais democrática e participativa. Conclui-se que a gestão democrática depende da ressignificação da postura do gestor, que precisa atuar como mediador de relações interpessoais e promotor da participação para gerar autonomia coletiva.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Formação Continuada; Projeto Político-Pedagógico.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a educação brasileira tem passado por transformações significativas, especialmente no que se refere à ampliação do acesso à escola e à consolidação de políticas públicas voltadas à democratização do ensino. No entanto, apesar desses avanços, persistem desafios relacionados à qualidade da educação, ao acesso, à permanência, ao sucesso dos estudantes e à participação da comunidade escolar nos processos de gestão. Mesmo com a redução das taxas de analfabetismo, ainda existem desigualdades educacionais que impactam diretamente o desenvolvimento social do país. Nesse cenário, torna-se evidente que a melhoria da educação não depende apenas do acesso, mas também da forma como a escola é organizada e como conduz as práticas pedagógicas no dia a dia.

A legislação educacional brasileira, por meio da Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996, estabelece a gestão democrática como princípio fundamental. No entanto, a sua efetivação ainda encontra obstáculos, especialmente devido à permanência de práticas centralizadoras e burocráticas. Muitas instituições ainda operam sob modelos em que o gestor concentra decisões, limitando a participação de professores, estudantes e comunidade escolar, principalmente, os pais ou os responsáveis. É nesse contexto que a equipe gestora assume uma responsabilidade central: ela é a encarregada de garantir que a escola não seja apenas um prédio que precisa ser administrado, mas um ambiente seguro e favorável à aprendizagem dos estudantes.

Segundo Lück (2009), as responsabilidades da gestão escolar são amplas e necessitam ter, como foco principal, o estudante, ou seja, a aprendizagem. A gestão escolar tem

¹Acadêmica de Pós-Graduação do Curso de Gestão Escolar e da Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Atualmente, exercendo a função de Supervisora Pedagógica Sesc – Erechim/RS. Telefone para contato: (54) 99132-3857 e e-mail: irossetto@sesc-rs.com.br. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1389827258817157>.

envolvimento com o ato de planejar, de organizar e de mediar os processos necessários para que o ensino realmente aconteça. Libâneo (2001) reforça que toda escola necessita de uma organização interna que promova a ação coletiva, pois os objetivos educacionais não podem ser alcançados de forma isolada e individual.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade crescente de aprimorar a qualidade educacional, isto é, do processo de escolarização. A base principal desta pesquisa reside no pensamento de Ferreira (2000), que defende: a ressignificação da gestão como um território de autonomia gerada pela participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Ao dialogar com Ferreira (2000), autores como Paro (2010), Libâneo (2004) e Lück (2009) ajudam a compreender que o poder na escola necessita ser compartilhado para que a educação seja, de fato, um ato democrático e de liberdade.

Diante do exposto, surge a problemática central deste estudo: os modelos de gestão burocrática não conseguem promover uma participação efetiva no ambiente escolar. Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor na construção de uma gestão escolar democrática, considerando a sua atuação nas dimensões administrativa, pedagógica, relacional e comunitária. Para responder a essa problemática, o estudo adota, como procedimento metodológico, a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. A investigação fundamenta-se na análise de obras de referência e de artigos científicos que discutem a gestão democrática, que permite promover um diálogo entre a teoria clássica e as demandas contemporâneas da educação básica.

Estruturalmente, além desta introdução, este artigo está organizado em seções que buscam o aprofundamento progressivo do tema. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica sobre os pilares da gestão democrática e a distinção entre a função gerencial e a função educativa. Na sequência, discute-se a liderança e suas dimensões na prática cotidiana, abordando desde a mobilização comunitária até os aspectos emocionais e os desafios de implementação. Por fim, as considerações finais sintetizam as reflexões levantadas, apontando caminhos para a consolidação de uma gestão escolar que seja, de fato, orientada pelos princípios democráticos para serem em participação e emancipação.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

No tópico que trata da gestão democrática, inicialmente, fica o destaque de que a gestão democrática é um pilar essencial para a qualidade da escola pública, representando um projeto ético-político de participação ativa de toda a comunidade escolar, havendo necessidade de romper com o modelo burocrático, transformando a gestão em um exercício de autonomia, diálogo e corresponsabilidade, em que o gestor atua como facilitador e a escola combate a "participação formal" em favor de um poder decisório real. Também, traz que a atuação do

diretor de escola enfrenta uma tensão histórica entre a administração burocrática e a coordenação pedagógica, considerando a transposição de modelos empresariais (gerencialismo) para a escola. No que tange à democracia escolar apresentam-se as dimensões que atravessam o campo administrativo, ético, pedagógico, relacional, emocional e comunitário/participativo.

A gestão democrática no contexto educacional contemporâneo configura-se como um dos pilares estruturantes para a construção de uma escola pública de qualidade. Muito além de uma mera formalidade jurídica ou de uma exigência técnica estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/96, ela representa um projeto ético-político de escola que pressupõe a participação ativa de todos os segmentos (gestores, professores, funcionários, alunos e pais) na definição dos rumos políticos e pedagógicos para as práticas educativas. Contudo, conforme defende Ferreira (2000), a efetivação dessa democracia exige mais do que o cumprimento de protocolos; é necessário que haja uma ruptura epistemológica com a herança administrativa tradicional, historicamente pautada na hierarquia rígida, na centralização do poder e na burocratização das relações humanas.

Ressignificar a gestão, sob a ótica de Ferreira (2000), implica compreender a unidade escolar como um território de autonomia e de construção de saberes coletivos. Nesse paradigma, o gestor abdica da postura de "dono da verdade" ou de executor solitário de normas para assumir o papel de facilitador da execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). A gestão escolar deixa de ser um fim em si mesma para tornar-se um meio que viabiliza a formação crítica dos sujeitos. A autora alerta para os riscos da chamada "participação formal", que ocorre quando a instituição utiliza um discurso democrático apenas para delegar tarefas e dividir custos, sem que haja uma real transferência do poder decisório para os diferentes colegiados escolares.

Nesse sentido, a gestão democrática ressignificada por Ferreira (2000) combate a lógica do "gerencialismo" que tenta transpor modelos empresariais para dentro do ambiente educativo escolar. Participar, portanto, não é apenas estar presente em reuniões ou ser consultado sobre decisões já tomadas pela direção; é ter voz ativa e voto na formulação, execução e avaliação das políticas internas da escola. Essa autonomia não se outorga por decreto; ela é conquistada na prática cotidiana, por meio da transparência administrativa e da criação de espaços de diálogo que permitam à comunidade escolar sentir-se, de fato, pertencente e corresponsável pelos destinos da educação. Assim, a democracia escolar torna-se um exercício constante de cidadania, em que a gestão participativa e colegiada atua como o elo que une a legalidade do sistema à legitimidade das demandas sociais da comunidade escolar.

2.1 Diretor Escolar: Educador ou Gerente?

A atuação do diretor de escola é marcada por uma tensão histórica entre as exigências administrativas internas e externas e a coordenação pedagógica. Modelos tradicionais de gestão, fortemente influenciados pela lógica de mercado, tendem a enfatizar o papel gerencial, em que o foco recai sobre o controle de processos, a eficiência burocrática e o cumprimento estrito de prazos. Em sua obra fundamental sobre a dicotomia entre ser "Diretor ou Gerente", Paro (2010) critica essa transposição de modelos empresariais para o ambiente da gestão escolar. Para o autor, a escola possui uma especificidade que a impede de ser gerida como uma fábrica ou uma empresa: seu "objeto de trabalho" é o ser humano que está em constante processo de formação, sendo que o seu objetivo final não é o lucro, mas a formação e a emancipação dos sujeitos.

Quando a gestão torna-se excessivamente burocrática e centralizadora, ocorre o que se chama, na atualidade, de "gerencialismo" educacional. Nesse cenário, a escola passa a ser medida apenas por índices, planilhas e resultados quantitativos, muitas vezes, ignorando as complexas subjetividades e os contextos sociais em que estudantes e professores estão inseridos. Paro (2010) argumenta que a administração escolar precisa ser sempre um meio para atingir os fins pedagógicos, isto é, nunca um fim em si mesma. Isso implica que cada decisão tomada pelo gestor (desde a organização dos horários e a escala de funcionários até a aplicação de recursos financeiros) necessita ser pensada a partir de sua intencionalidade educativa e como ela impacta no aprendizado do aluno.

A superação da histórica separação entre "quem pensa" (a direção que decide) e "quem faz" (o corpo docente que executa) configura o maior desafio para a consolidação de uma prática gestora afetivamente agregadora. Na gestão democrática ressignificada, o fazer e o pensar são atividades integradas e indissociáveis. O gestor, por sua vez, é aquele que consegue equilibrar as demandas administrativas sem permitir que elas "sequestrem" o tempo e a energia necessárias para a coordenação do projeto educativo da instituição e os seus respectivos processos pedagógicos. Como reforça Paro (2010), o diretor precisa exercer a função de "educar pela gestão", promovendo um ambiente em que a autoridade não se confunde com o autoritarismo, mas se manifesta como a coordenação de um esforço coletivo em prol da autonomia dos estudantes.

Além disso, é necessário considerar que o gestor que assume uma postura meramente gerencial acaba por distanciar-se do cotidiano da sala de aula e das reais dificuldades enfrentadas pelo corpo docente. Esse distanciamento gera uma quebra nos canais de diálogo e de confiança mútua. Para que a gestão seja de fato democrática, é fundamental que o diretor transite pelos espaços da escola, exercendo a escuta ativa e compreendendo que a organização do trabalho pedagógico é a sua principal responsabilidade política e social. A eficiência administrativa só adquire sentido se resultar em uma escola mais acolhedora, inclusiva e eficaz

em sua missão de ensinar e formar cidadãos críticos.

2.2 Expansão das dimensões dos processos de gestão escolar

Para que a democracia escolar aconteça na prática, é necessário que exista uma articulação que defina o formato da gestão e o papel do gestor (Lück, 2009). O gestor é aquele que possui uma visão sistêmica, olhando para a escola como um organismo vivo, em que todas as suas partes estão conectadas e interdependentes. Sob essa ótica, um problema na infraestrutura ou a desmotivação de um docente não representa eventos isolados, pois interfere diretamente no campo pedagógico. Libâneo (2004) reforça que a escola é uma organização social cujos objetivos serão alcançados apenas por meio da ação coletiva. Para organizar essas responsabilidades, a atuação do gestor pode desdobrar-se em quatro dimensões principais que se inter-relacionam, constantemente.

2.2.1 Dimensão administrativa e a transparência ética

A dimensão administrativa é corriqueiramente confundida como uma mera burocracia ou com o preenchimento de formulários. Entretanto, na perspectiva do gestor a atuação dá-se na organização dos recursos e, fundamentalmente, na garantia da transparência do processo de gerir a instituição. No modelo democrático, o ato de administrar deixa de ser um exercício de controle solitário para tornar-se um ato de confiança coletiva, dinamizado conforme os princípios da gestão democrática.

Isso significa que as informações sobre verbas procedentes da mantenedora ou os recursos do PDDE, isto é, os gastos da instituição devem ser compartilhados de forma clara com a comunidade escolar, permitindo que as decisões sobre investimentos sejam tomadas com base na realidade financeira e nas prioridades eleitas pelo coletivo, sendo representado pelo Conselho Escolar (CE). Assim, a gestão torna-se um meio para viabilizar o processo pedagógico, garantindo que a escola tenha as condições materiais necessárias para cumprir a sua função social.

Além disso, a transparência administrativa consolida o que se pode chamar de ética da corresponsabilidade. Quando o gestor abre as contas e os processos de gestão para o escrutínio dos colegiados, ele retira das sombras a ideia de que a manutenção da escola é um dever exclusivo do diretor. Essa postura pedagógica dentro da gestão escolar faz com que professores, funcionários, alunos e pais compreendam os limites orçamentários e as possibilidades reais de melhoria, transformando a queixa passiva em proposição ativa. Portanto, gerir a instituição democraticamente é, sobretudo, um exercício de formação para a cidadania, em que o zelo pelo bem comum e pela coisa pública torna-se um valor

compartilhado por todos os que vivenciam o cotidiano escolar.

2.2.2 Dimensão Pedagógica

A dimensão pedagógica representa o núcleo central da escola, é nela que o gestor necessita atuar como um facilitador do cumprimento daquilo que prevê o Projeto Político-Pedagógico. À vista disso, a função primordial do gestor é garantir que a aprendizagem do estudante seja o foco absoluto de todas as decisões administrativas e relacionais.

Diferente do gestor centralizador, o gestor colaborativo – democrática -, oferece suporte contínuo aos professores, aos funcionários e aos estudantes, promovendo espaços de efetiva formação e assegurando que as metas educacionais sejam construídas e acompanhadas, coletivamente. Igualmente, está entre as incumbências da direção instigar à reflexão sobre as práticas de sala de aula, assegurando que o planejamento curricular não seja apenas uma exigência legal, mas que seja um instrumento vivo na perspectiva de transformação da realidade dos alunos.

Nesse contexto, o gestor assume o papel de mediador entre as diretrizes curriculares e a realidade específica da sua comunidade escolar. Isso exige que o gestor transite pelos espaços pedagógicos não com uma postura de fiscalização, mas de escuta e de parceria com o corpo docente. Ao fomentar o que Freire (1996) denomina como a curiosidade epistemológica, o gestor incentiva o professor a pesquisar e a inovar as suas metodologias, transformando o erro em uma etapa do aprendizado e a sala de aula em um laboratório de construção de cidadania. Portanto, a dimensão pedagógica alicerçada em uma gestão democrático-participativa é o que impede a escola de tornar-se uma mera transmissora de conteúdos, consolidando-a como um espaço de emancipação e de construção de saberes significativos.

2.2.3 Dimensão relacional e a segurança emocional

A dimensão relacional foca no capital humano e na qualidade das interações dentro da escola. O gestor, desse modo, precisa exercer a escuta ativa para atuar como um mediador constante, entendendo que a escola é um espaço de diversidade, em que os conflitos são motores que podem favorecer mudanças. O objetivo central dessa dimensão é fortalecer os vínculos de confiança entre a equipe docente e a direção da instituição. Cabe dizer que quando o professor sente-se ouvido, valorizado e, emocionalmente seguro seu engajamento com os projetos da escola aumenta sensivelmente, transformando o clima organizacional de um ambiente de pressão para um espaço de colaboração e bem-estar coletivo.

Nessa perspectiva, a segurança emocional não é apenas um estado de conforto, mas

uma condição política para que a inovação pedagógica aconteça. O gestor reconhece que o medo do erro ou do julgamento por parte da gestão silencia a criatividade docente e engessa as práticas educativas. Ao cultivar um ambiente de respeito mútuo, o gestor permite que a equipe sintam-se seguras para experimentar novas estratégias de ensino, sabendo que terá o apoio institucional nos momentos de dificuldades. Assim, a dimensão relacional atua como o alicerce da resiliência escolar, em que o cuidado com as relações humanas torna-se o combustível para a superação dos desafios cotidianos, bem como para a manutenção da saúde mental de todos os envolvidos no processo educativo.

2.2.4 Dimensão comunitária e a participação efetiva

Por fim, a dimensão comunitária refere-se à porosidade da escola em relação ao seu entorno e ao mundo externo. Apesar disso, o papel do gestor consiste em incentivar uma participação que seja real e deliberativa, superando “falsos” modelos, em que a comunidade é chamada apenas para tarefas protocolares ou arrecadação de fundos, não para tomar parte nas decisões da escola.

O fortalecimento dos Conselhos Escolares e do Grêmios Estudantil é a materialização dessa dimensão, assegurando que pais, alunos e membros da comunidade local tenham voz ativa nas decisões estratégicas a serem tomadas. Ao abrir as portas para a comunidade, o gestor democratiza o poder e reforça a identidade da escola como um bem público, essencial para a formação de cidadãos críticos e participativos.

Ademais, a dimensão comunitária exige que o gestor atue como um articulador de redes de saberes que ultrapassam os muros físicos da instituição. Uma escola, verdadeiramente, porosa é aquela que reconhece a comunidade não apenas como destinatária de serviços, mas como detentora de conhecimentos que podem enriquecer o currículo escolar. Ao promover fóruns de discussão e projetos de intervenção social em parceria com as famílias e comunidade local, o gestor fortalece o sentimento de pertença e de corresponsabilidade. Essa abertura estratégica transforma a escola num polo de desenvolvimento comunitário, em que a educação deixa de ser uma tarefa isolada dos professores, para tornar-se um compromisso ético e coletivo de toda a sociedade em prol da formação das novas gerações.

3 O PAPEL DO GESTOR NA PRÁTICA

Esta seção discute como os princípios teóricos da gestão democrática deixam de ser apenas intenções acadêmicas e passam a operar na prática do cotidiano escolar. O foco recai sobre a figura do gestor participativo, compreendido não como uma abstração, mas como um articulador real que atua diretamente na mobilização dos sujeitos e na mediação dos processos

intraescolares. Para entender essa dinâmica, é preciso observar como essa gestão da escola manifesta-se em pilares fundamentais, começando pela capacidade de envolver e dar sentido ao trabalho coletivo da comunidade.

3.1 Mobilização da comunidade e a identidade do Projeto Político-Pedagógico

O gestor olha para a escola como um organismo vivo, em que todas as partes estão intrinsecamente conectadas. Sob essa ótica, entende-se que os problemas estruturais e pedagógicos são indissociáveis: se a infraestrutura física é precária ou se os recursos básicos são insuficientes, tais fatores interferem diretamente na qualidade do ensino e no ânimo do corpo docente. Para construir uma educação que possa ser considerada participativa, o gestor precisa transmitir segurança e transparência, pois, como argumenta Ferreira (2000), a participação genuína só ocorre quando há clareza nos processos. É nesse cenário que o Projeto Político-Pedagógico deixa de ser um documento estático, frequentemente arquivado em gavetas ou salvo em arquivo no computador para tornar-se a "bússola" que norteia/orienta a construção e manutenção da identidade da instituição.

Segundo Veiga (2001), é essencial que o PPP seja compreendido em sua dupla dimensão: é político, por estar comprometido com a formação do cidadão para um tipo de sociedade, e é pedagógico, por residir na organização do trabalho educativo e na viabilização da aprendizagem. O papel do gestor, portanto, consiste em garantir que essas duas dimensões caminhem juntas. Na prática, isso ocorre quando o gestor não centraliza a escrita do documento em seu gabinete, mas convoca assembleias, grupos de estudo e conselho escolar para que o texto reflita os anseios reais da comunidade escolar.

A construção coletiva do PPP exige o que Ferreira (2000) define como "visão de totalidade". Isso significa que todos os envolvidos (professores, funcionários, alunos e pais) passam a compreender que a gestão financeira (como a aplicação de verbas da mantenedora ou do PDDE), a organização dos espaços físicos e o planejamento curricular estão todos a serviço da formação do estudante. Assim, quando o gestor fomenta essa visão, ele rompe com o isolamento docente, fazendo com que o professor sinta-se "dono" do projeto e, conseqüentemente, mais engajado em sua execução.

Além disso, Veiga (2001) ressalta que o PPP é o documento que prospecta uma ação intencional da comunidade escolar. Não se trata apenas de cumprir uma exigência legal da LDB - Lei nº 9.394/96, mas de exercer a autonomia escolar. O gestor atua como um provocador nesse processo, instigando a reflexão sobre questões críticas: "quem são nossos alunos?", "qual escola queremos ser?" e "quais são os obstáculos que impedem a aprendizagem do estudante hoje?". Ao mediar essas perguntas, o gestor transforma o PPP em um instrumento de luta

contra a exclusão e a fragmentação do trabalho pedagógico, consolidando uma práxis que une a teoria democrática à realidade prática do chão da escola.

3.2 Mediação de conflitos e escuta ativa

A escola, por ser um espaço de diversidade, é inerentemente um lugar de conflitos. Na visão tradicional de gestão, o conflito era visto como algo negativo a ser reprimido. Entretanto, para a gestão democrática ressignificada por Ferreira (2000), o conflito funciona como um motor para realizar mudança. O gestor não foge dos embates de ideias; ele utiliza-os como ferramenta pedagógica por meio da escuta ativa. Ouvir a comunidade escolar de forma genuína permite compreender as demandas reais e construir soluções coletivas, assegurando que todos os segmentos tenham voz e vez.

A mediação sob a ótica da gestão democrática exige imparcialidade e respeito ético na busca pelo bem comum. Isso significa decidir com base no que é melhor para o aprendizado coletivo, não proceder a encaminhamentos por interesses pessoais ou pressões políticas. A participação efetiva só ocorre quando há segurança no ambiente para divergir. Se o ambiente for democrático, a comunidade debate e constrói, compartilhando não apenas o poder, mas também a responsabilidade, o que alivia o peso da decisão solitária do diretor.

A transparência é o que sustenta a confiança no ambiente escolar. A clareza nas decisões administrativas e financeiras também fortalece o compromisso de todos com os resultados da instituição. O gestor, por meio de suas atitudes, influencia diretamente o clima da escola, podendo promover uma cultura democrática, baseada na colaboração e na participação, ou uma cultura autoritária, baseada no medo e na obediência.

Essa confiança gera um ciclo virtuoso: o professor, sentindo-se valorizado e amparado pela gestão, engaja-se mais nos projetos da escola. A autonomia, nesse contexto, não pode ser confundida com isolamento, mas com liberdade responsável, em que o gestor atua como um suporte pedagógico e emocional constante aos diferentes atores da escola.

3.3 Cultura organizacional e dimensão emocional

A gestão escolar não se restringe apenas aos processos técnicos ou administrativos; ela é atravessada por uma complexa dimensão emocional, que reflete diretamente na saúde dos atores escolares e na identidade da instituição. Enquanto modelos de gestão autoritários ou estritamente gerencialistas tendem a criar ambientes de alta pressão, centrados na cobrança de resultados e na obediência, a gestão democrática atua no horizonte do fortalecimento dos vínculos e na construção de um clima organizacional saudável.

O gestor, portanto, precisa possuir a sensibilidade necessária para lidar com as

subjetividades da sua equipe, reconhecendo que o bem-estar do professor é condição indispensável para a qualidade do aprendizado do aluno. Assim sendo, modelos centralizadores comumente, resultam em quadros de desmotivação, insegurança e resistência silenciosa por parte dos docentes. Quando o professor não se sente parte integrante das decisões ou percebe que a sua autonomia pedagógica é cerceada por exigências burocráticas, o sentimento de pertencimento é substituído pelo distanciamento.

Por outro lado, a gestão da escola ao utilizar os princípios da gestão democrática está fortalecendo um fator de proteção à saúde mental no trabalho docente. Ademais, ao oferecer suporte pedagógico e segurança emocional aos atores escolares, o gestor cria um ambiente em que o erro é visto como parte do processo de aprendizagem e a inovação é estimulada, transformando a escola em um lugar de cooperação e de bem-estar coletivo.

Porém, a transição para esse modelo democrático e participativo enfrenta obstáculos estruturais e culturais profundamente enraizados na perspectiva de uma educação “tradicional” e autoritária. Entre os desafios críticos, destacam-se a resistência cultural de profissionais habituados a hierarquias rígidas, a falta de tempo para momentos de fala e escuta coletiva, bem como a sobrecarga de tarefas burocráticas que frequentemente “sequestram” o gestor de suas funções pedagógicas. O cotidiano escolar é, muitas vezes, absorvido por prazos imediatistas, o que dificulta a organização de espaços de deliberação coletiva.

Para o gestor escolar, o desafio consiste em priorizar os processos participativos e coletivos, entendendo que a construção da democracia exige fôlego e persistência. Enfrentar e superar a inércia do modelo tradicional exige que o gestor atue como um mediador persistente, utilizando o diálogo e a transparência como ferramentas fundamentais. Assim, o gestor ao garantir que as reuniões não sejam apenas protocolares, mas espaços reais de decisão, ele fortalece a responsabilidade compartilhada, aliviando o peso da decisão solitária e consolidando uma cultura organizacional, em que todos possam sentir-se corresponsáveis pelos sucessos e no enfrentamento dos desafios da instituição.

4 A FORMAÇÃO CONTINUADA A ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A consolidação de uma escola democrática e a atuação de um gestor não ocorrem por decreto, mas exigem um processo permanente de aprendizagem coletiva. Como aponta Freire (1996), quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. No contexto da gestão, isso significa que o gestor precisa transformar a escola em um centro de formação permanente, em que o diálogo sobre as práticas pedagógicas e administrativas seja constante espaço de reflexão.

Muitas vezes, a resistência à participação comunitária ou às mudanças no Projeto Político-Pedagógico ocorre pela falta de compreensão dos novos paradigmas educacionais. É papel da equipe gestora, portanto, promover momentos de estudo e reflexão que permitam aos professores e funcionários ressignificarem suas próprias posturas. A formação continuada, sob a ótica da gestão escolar, não pode ser vista apenas por meio de cursos externos, mas como a análise crítica da realidade da própria escola.

Além disso, essa formação necessita incluir a comunidade escolar. Assim, quando o gestor cria espaços para que pais e estudantes compreendam o funcionamento dos colegiados e a importância da sua voz nas decisões, ele está promovendo uma gestão democrática e fortalecendo a educação para o exercício pleno da cidadania. Sem esse investimento no saber coletivo, a gestão corre o risco de permanecer no campo da "participação formal" criticada por Ferreira (2000), em que as pessoas estão presentes, mas não possuem as ferramentas intelectuais e políticas para intervir de fato na realidade escolar.

A formação continuada como lugar de aprimoramento profissional embasada na perspectiva de melhorar os processos de ensino e de aprendizagem, necessita transcender o pragmatismo e focar em conhecimentos teórico-práticos. De acordo com Libâneo () a formação continuada necessita auxiliar no avanço da reflexão sobre as práticas escolares e prospectar mudanças nas práticas docentes. Segundo o mesmo autor, a prática reflexiva deve ocorrer no coletivo e delimitada no horizonte democrático e participativo em todos os momentos em que ocorrem os planejamentos, as reuniões pedagógicas, os conselhos de classe, as jornadas pedagógicas etc.

Dessa forma, a formação torna-se o elo que sustenta a dimensão emocional da equipe escolar. Ao dominar novas metodologias e compreender os fundamentos da gestão participativa, o corpo docente sente-se mais amparado para enfrentar os conflitos cotidianos. A gestão escolar atua, como uma gestão pedagógica que aprende com o grupo e, ao mesmo tempo, oferece as condições para que o grupo evolua em sua autonomia coletiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu compreender que a gestão democrática, embora consolidada na legislação brasileira, ainda enfrenta um longo caminho para a sua efetivação plena no cotidiano das escolas. A análise bibliográfica demonstrou que a democratização do ensino não se encerra na garantia do acesso dos estudantes à sala de aula, mas exige uma transformação profunda na forma como o poder e as decisões são compartilhados dentro da instituição.

O gestor na pessoa do diretor destaca-se como a figura central nesse processo de mudança. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que esse gestor precisa superar a visão

puramente gerencial e burocrática, conforme as críticas de Paro (2010), para assumir uma postura de educador e mediador. Ao articular as dimensões administrativa, pedagógica, relacional e comunitária, o gestor consegue transformar a escola em um organismo vivo, em que o Projeto Político-Pedagógico deixa de ser um documento estático para tornar-se a identidade real da comunidade escolar.

As principais conclusões deste trabalho indicam que a participação efetiva de professores, alunos e pais depende diretamente da transparência e da segurança emocional proporcionada pela gestão. Quando o gestor compartilha informações e divide o poder de decisão, ele não perde sua autoridade, mas ganha o engajamento e a confiança da equipe, combatendo o isolamento docente e promovendo um clima organizacional saudável.

Apesar dos desafios identificados (como a sobrecarga de trabalho do gestor, as pressões burocráticas e as resistências culturais ao novo modelo) os resultados sugerem que é possível construir uma escola mais democrática. Esse processo exige diálogo constante, formação continuada e, sobretudo, a coragem de enxergar o conflito como uma oportunidade de aprendizado e de crescimento coletivo. Em última análise, uma gestão democrática representa o motor que viabiliza que a escola cumpra sua função social - formar cidadãos críticos, autônomos e participativos.

Nesse sentido, a formação continuada emerge não apenas como um processo de atualização técnica, mas como o alicerce que sustenta a segurança necessária para que o gestor e sua equipe rompam com o paradigma do silenciamento e da obediência. Como observado, a construção de uma escola democrática é um exercício de paciência e persistência, que demanda por parte do gestor a habilidade de transformar o cotidiano escolar em um espaço de aprendizagem mútua. Ao investir no saber coletivo e na humanização das relações, a gestão deixa de ser um peso solitário sobre os ombros do diretor e passa a ser uma construção compartilhada, em que a responsabilidade pelo sucesso educativo é assumida por todos.

Em suma, este estudo reforça a importância de um gestor comprometido com uma gestão democrática, sendo a resposta aos limites do gerencialismo. Ao olhar para as dimensões emocional, pedagógica e comunitária com a mesma importância que dedica à administrativa, o gestor ressignifica sua autoridade. Conclui-se, portanto, que a utopia da escola democrática torna-se possível quando há o compromisso ético de colocar a gestão a serviço da vida e da liberdade, garantindo que a escola cumpra, enfim, o seu papel de ser o berço da cidadania e da autonomia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. São Paulo: Cortez, 2000.

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

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2010.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2001.