

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: O PAPEL DA DIREÇÃO NA CONSTRUÇÃO COLETIVA DA ESCOLA

DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: THE ROLE OF SCHOOL LEADERSHIP IN THE COLLECTIVE CONSTRUCTION OF THE SCHOOL

Paula Grasiela Martini

Mestranda em Educação pela Saint Alcuin of York Anglican College

Edilamar Nava Bicego

Mestranda em Educação pela Saint Alcuin of York Anglican College

Edena Cristina Broch

Mestre em Educação com Especialização em ESG – Governança, Responsabilidade Social e Meio Ambiente pela American Global Tech University

Eliane Siqueira Barrozo Rogeri

Doutoranda em Educação pela Saint Alcuin of York Anglican College

Claudiomiro dos Santos Pereira

Mestrando em Educação pela Saint Alcuin of York Anglican College

Daiane de Lourdes Alves Velho

Doutoranda em Educação pela Saint Alcuin of York Anglican College

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/pachgt16>

Aceito em: 13.09.2026

Resumo: Este artigo analisa a gestão escolar democrática e participativa, com ênfase na atuação da direção como instância articuladora dos processos pedagógicos, administrativos e relacionais que sustentam o trabalho coletivo. O estudo parte da compreensão de que a escola não pode ser reduzida a uma estrutura burocrática orientada apenas por normas, hierarquias e procedimentos, pois sua organização é também uma construção social produzida pelas interações entre profissionais, estudantes, famílias e comunidade. Metodologicamente, desenvolve-se uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada nos textos disponibilizados de José Carlos Libâneo e no estudo de Edson Coelho de Oliveira sobre o papel do diretor na perspectiva da gestão participativa. A discussão organiza-se em torno de quatro eixos: concepções de organização e gestão; participação e autonomia; Projeto Político-Pedagógico e colegialidade; liderança da direção e qualidade social da educação. A análise evidencia que a democratização não se esgota na descentralização formal nem na escolha dos dirigentes, exigindo espaços efetivos de escuta, corresponsabilidade, transparência, acompanhamento e avaliação. Nesse processo, o diretor não perde sua função de coordenação; ao contrário, passa a exercê-la de maneira mediadora, criando condições para que decisões coletivas se convertam em ações pedagógicas coerentes. Conclui-se que uma escola democraticamente organizada articula participação com responsabilidade,

autonomia com compromisso público e liderança com cooperação, preservando a aprendizagem e a formação cidadã como finalidades centrais.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática; participação; direção escolar; projeto político-pedagógico.

Abstract: This article analyzes democratic and participatory school management, emphasizing the role of school leadership as an articulating instance of pedagogical, administrative and relational processes that sustain collective work. The study assumes that the school cannot be reduced to a bureaucratic structure guided only by rules, hierarchies and procedures, since its organization is also a social construction produced through interactions among professionals, students, families and the community. Methodologically, this is a qualitative bibliographic study grounded on texts by José Carlos Libâneo and on Edson Coelho de Oliveira's study about the role of the principal from a participatory management perspective. The discussion is organized around four axes: conceptions of organization and management; participation and autonomy; the Political-Pedagogical Project and collegiality; and school leadership and the social quality of education. The analysis indicates that democratization is not limited to formal decentralization or the selection of school leaders; it requires effective spaces for listening, co-responsibility, transparency, monitoring and evaluation. In this process, the principal does not lose the coordinating function; rather, it is exercised through mediation, creating conditions for collective decisions to become coherent pedagogical actions. The study concludes that a democratically organized school combines participation with responsibility, autonomy with public commitment, and leadership with cooperation, while keeping learning and citizenship education as its central purposes.

Keywords: school management; democratic management; participation; school leadership; political-pedagogical project.

1 Introdução

A gestão escolar ocupa posição estratégica no debate educacional porque envolve decisões que condicionam o funcionamento da instituição, a organização do trabalho pedagógico e as possibilidades concretas de participação dos sujeitos que compõem a comunidade educativa. Discutir esse campo implica superar a compreensão restrita de administração como execução de tarefas burocráticas, uma vez que a escola é simultaneamente espaço de formação, convivência, disputa de sentidos, produção de cultura e realização de direitos. Nesse contexto, a direção escolar assume responsabilidades que não podem ser compreendidas apenas pela lógica do comando, pois sua atuação se relaciona à articulação de pessoas, projetos, recursos, expectativas e finalidades públicas.

Libâneo (2001) distingue concepções de organização que expressam modos diferentes de compreender poder, autoridade, participação e finalidade educativa. O modelo técnico-científico valoriza hierarquia, prescrição de funções, centralização e controle, aproximando a administração escolar de padrões empresariais. Em outra direção, a perspectiva democrático-participativa sustenta a relação orgânica entre direção

e participação, a definição compartilhada de objetivos e a responsabilização de cada integrante pela execução das decisões tomadas coletivamente. Essa distinção é relevante porque mostra que a forma de organizar a instituição nunca é neutra: ela traduz escolhas sobre como se concebem as relações humanas e o próprio sentido social da escola.

Oliveira (2016), ao examinar a gestão participativa, destaca que a democratização escolar não se limita ao acesso à instituição nem à escolha do diretor. Ela depende da inserção efetiva de profissionais, estudantes, famílias e demais representantes da comunidade nos processos decisórios, na construção do Projeto Político-Pedagógico e no acompanhamento das ações. Tal entendimento desloca a direção de uma posição exclusivamente centralizadora para uma função de mediação, mobilização e coordenação, sem eliminar as responsabilidades específicas inerentes ao cargo.

A problemática que orienta este estudo pode ser expressa pela seguinte questão: de que modo a direção escolar pode exercer sua responsabilidade institucional sem reduzir a participação coletiva a uma prática meramente consultiva? A pergunta é especialmente pertinente porque a defesa da democracia, quando desvinculada de mecanismos de planejamento, acompanhamento e responsabilização, corre o risco de transformar a participação em procedimento formal. De modo inverso, uma gestão concentrada na eficiência administrativa, sem diálogo com a comunidade, pode enfraquecer o caráter público, pedagógico e formativo da instituição.

O objetivo geral consiste em analisar os fundamentos da gestão democrática e participativa, evidenciando o papel da direção na construção de uma escola organizada coletivamente. Como objetivos específicos, busca-se discutir as diferentes concepções de gestão, examinar a relação entre participação e autonomia, compreender o Projeto Político-Pedagógico como dispositivo de construção compartilhada e refletir sobre a liderança escolar como prática de articulação, acompanhamento e promoção da qualidade social da educação.

A relevância do tema decorre do fato de que as transformações sociais, culturais, tecnológicas e políticas tornam insuficientes modelos de administração apoiados apenas na autoridade formal. A escola contemporânea necessita produzir respostas educativas capazes de acolher a diversidade, promover aprendizagem e favorecer a formação crítica. Para Libâneo (2004), uma escola de qualidade deve enfrentar processos de exclusão e oferecer formação cultural, científica, ética e cidadã. Consequentemente, a gestão precisa criar condições para que essa finalidade não permaneça apenas no plano discursivo.

Este texto estrutura-se como ensaio teórico de base bibliográfica. Após esta introdução, apresentam-se os procedimentos metodológicos, as concepções de organização e gestão escolar, os princípios da participação democrática, a centralidade do Projeto Político-Pedagógico, a atuação da direção e os desafios de articular democracia e

qualidade social. Ao final, retomam-se os principais argumentos e suas implicações para o cotidiano das instituições educativas.

2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza analítico-interpretativa. O corpus principal é constituído por textos de José Carlos Libâneo sobre organização e gestão da escola e por um estudo acadêmico de Edson Coelho de Oliveira dedicado ao papel do diretor na perspectiva de uma administração participativa. O recorte foi definido a partir da convergência temática entre os materiais: concepções de gestão, participação, autonomia, estrutura organizacional, Projeto Político-Pedagógico, direção, colegiados e qualidade do trabalho escolar.

A leitura foi realizada em três movimentos. Inicialmente, identificaram-se os conceitos estruturantes de cada texto. Em seguida, os argumentos foram agrupados por eixos temáticos, evitando a simples reprodução da ordem das fontes. Por fim, elaborou-se uma interpretação articulada, procurando evidenciar aproximações, tensões e implicações para o exercício da direção. Não se pretende produzir uma revisão exaustiva da literatura nacional sobre gestão escolar, mas desenvolver uma análise consistente a partir do conjunto documental disponibilizado.

Adotou-se o procedimento de privilegiar paráfrases analíticas e empregar citações diretas apenas quando sua formulação contribui para preservar uma ideia central do autor. Essa opção busca reduzir a fragmentação textual e conferir maior continuidade argumentativa. Também se procurou distinguir a discussão conceitual elaborada diretamente a partir de Libâneo das sínteses apresentadas por Oliveira, sobretudo quando seu estudo mobiliza outros autores da área. Assim, a argumentação mantém coerência com as fontes efetivamente consultadas.

A análise documental considera que os textos foram produzidos em momentos históricos específicos e, portanto, não são tratados como prescrições atemporais. Ainda assim, os princípios discutidos — participação, corresponsabilidade, autonomia, planejamento, avaliação e mediação da direção — permanecem relevantes para compreender dilemas presentes na organização escolar. O interesse desta investigação está menos em descrever modelos fechados e mais em examinar critérios capazes de orientar práticas institucionais democráticas.

3 Concepções de organização e gestão escolar

Compreender a gestão escolar exige reconhecer que a instituição se organiza a partir de determinada visão de sociedade, educação, poder e trabalho. Libâneo (2001) observa que a tradição da administração escolar foi, por longo período, influenciada

por concepções burocráticas e funcionalistas. Nessa orientação, predominam a divisão técnica de tarefas, a hierarquia, a centralização das decisões e a comunicação vertical. O êxito administrativo tende a ser associado à eficiência dos procedimentos, enquanto a participação dos sujeitos aparece de forma limitada.

Esse modelo apresenta uma aparente vantagem operacional: funções bem delimitadas, cadeias de comando definidas e procedimentos padronizados podem facilitar o controle de rotinas. Entretanto, quando transpostos sem mediação para a escola, tais mecanismos podem restringir a autonomia profissional, reduzir a capacidade de deliberação coletiva e transformar problemas pedagógicos em questões meramente administrativas. A organização educativa possui especificidades porque trabalha com processos humanos, relações formativas e finalidades públicas que não se equivalem à lógica de produção empresarial.

Na perspectiva crítico-social destacada por Libâneo, a escola é compreendida como construção social realizada por professores, estudantes, famílias, equipes técnicas e demais integrantes da comunidade. Essa leitura não elimina estruturas, normas ou responsabilidades. Ao contrário, reconhece que planejamento, direção, avaliação e divisão de funções continuam necessários, porém devem estar articulados a objetivos compartilhados e à participação das pessoas envolvidas. A instituição não se sustenta apenas pela existência de regras; ela depende dos significados produzidos no cotidiano e das formas pelas quais seus membros se reconhecem como parte do projeto comum.

A concepção democrático-participativa, nesse sentido, não se confunde com ausência de direção. Libâneo (2001) afirma que as decisões podem ser debatidas publicamente e tomadas coletivamente, mas cada integrante deve assumir a parcela de responsabilidade correspondente. A participação, portanto, não dissolve funções. Ela redefine o modo de exercê-las, substituindo a centralização unilateral por processos de coordenação nos quais informações, argumentos e avaliações circulam entre os sujeitos.

Esse princípio ajuda a superar uma falsa oposição entre autoridade e democracia. Em uma instituição educativa, autoridade profissional pode ser legítima quando vinculada à responsabilidade, à competência, à transparência e à finalidade pedagógica. O problema não está na existência de coordenação, mas em sua transformação em poder fechado, pouco permeável ao diálogo e às necessidades do coletivo. A direção democrática preserva a capacidade de organizar o trabalho, ao mesmo tempo que amplia espaços de escuta e compartilhamento.

A estrutura organizacional também expressa determinada concepção de gestão. Conselho escolar, direção, setor técnico-administrativo, coordenação pedagógica, conselho de classe, associações e grêmios estudantis não são apenas unidades formais. Dependendo de como funcionam, podem constituir canais de democratização ou permanecer como instâncias burocráticas. Libâneo (2001) atribui ao conselho escolar funções consultivas,

deliberativas e fiscais e destaca sua contribuição para democratizar relações de poder. O potencial participativo, contudo, depende da regularidade das reuniões, do acesso à informação e da possibilidade real de influência nas decisões.

O setor pedagógico possui papel igualmente decisivo. A coordenação não se restringe ao controle de documentos ou ao cumprimento de calendários. Entre suas atribuições estão acompanhamento, assessoria, avaliação das atividades pedagógico-curriculares e apoio didático aos professores. Essa função aproxima gestão e prática pedagógica, impedindo que a administração se distancie da aprendizagem. Quando direção e coordenação atuam de forma articulada, há maior possibilidade de transformar diagnósticos em intervenções e decisões em acompanhamento sistemático.

Outro aspecto relevante é a participação docente na elaboração do plano escolar, no projeto pedagógico, nos conselhos, nas reuniões com famílias e nas atividades da instituição. A docência, portanto, ultrapassa os limites da sala de aula. O professor também integra a organização escolar e participa da definição de seus rumos. Essa compreensão amplia a responsabilidade profissional e reforça a ideia de que a qualidade institucional resulta de ações coordenadas, não de esforços individuais isolados.

A gestão democrático-participativa pode ser sintetizada como uma forma de organizar o trabalho em que planejamento, execução e avaliação se apoiam em objetivos comuns. Libâneo enumera planejamento, organização, direção/coordenação, formação continuada e avaliação como elementos constitutivos do processo organizacional. Tais dimensões revelam que a democratização precisa ser institucionalmente sustentada: participar não é apenas opinar, mas contribuir para decidir, executar, acompanhar e rever ações.

4 Participação, autonomia e responsabilidade coletiva

A participação é um dos fundamentos mais recorrentes na literatura sobre gestão democrática, porém seu significado precisa ser delimitado. Em muitas escolas, iniciativas denominadas participativas limitam-se à consulta eventual ou à comunicação de decisões já definidas. Uma abordagem democrática exige condições para que diferentes segmentos apresentem perspectivas, compreendam problemas, acessem informações e influenciem escolhas que dizem respeito à vida institucional.

Oliveira (2016) sustenta que a participação de profissionais e usuários favorece maior conhecimento dos objetivos da escola, aproxima professores, estudantes e famílias e fortalece a corresponsabilidade. O autor destaca quatro elementos associados à gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência. Esses princípios são interdependentes. A participação sem pluralismo tende a privilegiar grupos já influentes; a autonomia sem transparência pode favorecer decisões pouco justificadas; e a transparência sem possibilidade de intervenção reduz-se à mera divulgação.

A autonomia deve ser entendida com cautela. Não significa independência absoluta em relação às normas do sistema de ensino, nem autorização para decisões arbitrárias. Refere-se à capacidade institucional de interpretar necessidades locais, construir respostas pedagógicas coerentes e organizar recursos e processos dentro das responsabilidades legais. Em uma perspectiva democrática, autonomia implica também prestação de contas e abertura ao controle social.

O pluralismo possui especial importância porque a comunidade escolar não é homogênea. Há diferenças de experiências, expectativas, funções, interesses e formas de compreender os problemas. Uma direção comprometida com a democracia não elimina essas diferenças; cria condições para que sejam explicitadas e tratadas de forma respeitosa. O consenso, quando possível, precisa ser construído, e não pressuposto. Em determinados temas, a decisão coletiva ocorrerá após divergências legítimas, cabendo à gestão assegurar que o debate não se converta em exclusão ou silenciamento.

A transparência, por sua vez, fortalece a confiança institucional. Informações sobre prioridades, critérios de decisão, aplicação de recursos, resultados de avaliações e encaminhamentos pedagógicos precisam circular de maneira compreensível. A publicidade dos atos não deve ser confundida com exposição indevida de pessoas. O desafio consiste em tornar visíveis os processos institucionais preservando direitos individuais e princípios éticos.

Participação democrática também requer tempo, organização e formação. Reuniões pouco planejadas, pautas excessivamente extensas ou discussões sem encaminhamento podem gerar cansaço e descrédito. Por isso, a gestão da participação é tão importante quanto sua defesa. Libâneo (2001) chama atenção para a necessidade de articulação entre iniciativa das pessoas e atividade de direção, acompanhada por avaliação sistemática. O coletivo precisa saber sobre o que decide, quais informações possui, quem executará cada tarefa e como os resultados serão acompanhados.

A responsabilidade compartilhada não significa responsabilidade indistinta. Quando ninguém sabe exatamente o que deve fazer, o trabalho coletivo se fragiliza. A perspectiva democrático-participativa preserva diferenciação de funções e saberes, mas os integra em torno de objetivos comuns. Assim, direção, coordenação, professores, funcionários, estudantes e famílias participam segundo suas atribuições e possibilidades, sem apagar competências técnicas ou responsabilidades legais.

Esse equilíbrio é particularmente importante em situações de conflito. A direção precisa escutar os envolvidos, reunir informações, observar normas, proteger direitos e decidir quando a deliberação não pode ser adiada. Ser democrático não significa transferir toda decisão para assembleias. Significa tornar os critérios compreensíveis, justificar escolhas, criar canais de contestação e avaliar os efeitos dos encaminhamentos.

A participação ganha densidade quando se relaciona diretamente à aprendizagem. Conselhos, reuniões e projetos coletivos não devem existir apenas para cumprir exigências. Eles precisam produzir decisões capazes de melhorar ensino, acompanhamento dos estudantes, relações institucionais e condições de trabalho. A democracia escolar se torna pedagógica quando modifica a qualidade das experiências vividas no interior da instituição.

5 Projeto Político-Pedagógico e colegialidade

O Projeto Político-Pedagógico constitui um dos instrumentos centrais da gestão democrática porque expressa identidade, prioridades, compromissos e formas de ação da escola. Quando elaborado apenas para atender a uma exigência normativa, perde capacidade orientadora. Sua força reside no processo de construção, revisão e utilização cotidiana, e não apenas na existência de um documento arquivado.

Oliveira (2016) recupera a compreensão de que o projeto deve indicar o que será realizado, de que maneira, por quem e com quais resultados esperados. Nessa concepção, o PPP articula diretrizes gerais às características concretas da instituição. Sua elaboração coletiva favorece a apropriação dos objetivos pela comunidade, enquanto sua revisão periódica permite incorporar diagnósticos, mudanças e novas necessidades.

Há uma dimensão política porque o projeto envolve escolhas sobre finalidades, prioridades e distribuição de responsabilidades. Há, simultaneamente, uma dimensão pedagógica, pois essas decisões devem se traduzir em ações relacionadas ao currículo, à aprendizagem, à avaliação, à formação dos profissionais, à inclusão e à convivência. Separar tais dimensões enfraquece o documento. Um PPP democraticamente construído precisa ligar princípios a práticas e intenções a procedimentos.

A direção exerce papel relevante nesse processo. Compete-lhe organizar tempos de estudo e debate, disponibilizar informações, favorecer a participação dos segmentos e garantir que o documento seja utilizado como referência para decisões. Isso exige evitar dois extremos: a apropriação do PPP exclusivamente pela equipe gestora e a elaboração excessivamente fragmentada, sem unidade entre as contribuições. A construção coletiva requer síntese institucional.

Os colegiados complementam essa dinâmica. Conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil podem ampliar a diversidade de vozes e criar mecanismos permanentes de participação. Libâneo (2001) aponta o conselho escolar como instância vinculada a questões pedagógicas, administrativas e financeiras. O conselho de classe, por sua vez, relaciona-se à análise do rendimento e à definição de medidas que contribuam para melhorar o desempenho e a qualidade da oferta educativa.

É necessário, contudo, questionar a qualidade da participação nesses espaços. A presença física de representantes não garante deliberação democrática. Para que os colegiados tenham efetividade, seus integrantes precisam compreender suas atribuições, ter acesso prévio às informações, dispor de condições para se manifestar e acompanhar os encaminhamentos. A direção pode favorecer essa institucionalidade ao estabelecer calendário, registro de decisões, devolutivas e mecanismos de monitoramento.

A colegialidade também protege a escola contra personalismos. Projetos institucionais não podem depender exclusivamente do estilo ou da permanência de um único gestor. Quando prioridades, metas e critérios são coletivamente pactuados e documentados, há maior continuidade administrativa e pedagógica. A liderança continua importante, porém se insere em uma estrutura de responsabilidades distribuídas.

Outra contribuição do PPP é permitir que a avaliação institucional se vincule às metas definidas pela própria escola. Avaliar deixa de significar apenas medir resultados finais e passa a envolver acompanhamento de processos. Perguntas como “o que planejamos?”, “o que efetivamente realizamos?”, “quais dificuldades persistem?” e “que mudanças são necessárias?” podem orientar momentos periódicos de reflexão coletiva. Dessa maneira, o projeto torna-se documento vivo e referência para aprendizagem organizacional.

6 A direção escolar como articuladora do trabalho coletivo

A direção ocupa posição singular porque transita entre exigências do sistema de ensino, necessidades internas, demandas comunitárias e finalidades pedagógicas. Libâneo (2001) descreve o diretor como responsável por coordenar, organizar e gerenciar as atividades da escola, em articulação com especialistas, técnicos e comunidade. Tal descrição evidencia uma função abrangente, mas não autoriza a concentração absoluta das decisões.

Oliveira (2016) enfatiza a figura do diretor como articulador das ações escolares. Essa formulação é produtiva porque desloca a ideia de liderança do exercício solitário do poder para a construção de conexões. Articular significa aproximar setores, transformar informações dispersas em compreensão institucional, mediar conflitos, favorecer acordos, garantir encaminhamentos e manter foco nas finalidades educativas.

Uma liderança democrática exige escuta qualificada. Ouvir não é apenas permitir que as pessoas falem, mas compreender demandas, identificar recorrências, separar problemas individuais de questões institucionais e devolver respostas. A ausência de retorno pode tornar canais participativos simbólicos. Por essa razão, a comunicação da direção deve ser clara quanto aos temas que podem ser decididos localmente, aos limites legais existentes e aos critérios empregados em cada encaminhamento.

Também é necessário desenvolver capacidade de planejamento. O cotidiano escolar apresenta urgências, imprevistos e solicitações simultâneas. Sem prioridades definidas, a gestão corre o risco de funcionar apenas de modo reativo. Planejar democraticamente implica construir objetivos com a equipe e, posteriormente, organizar tempos, responsáveis, recursos e critérios de acompanhamento. A participação não elimina a necessidade de método; ela torna o método compartilhado.

A avaliação constitui outro componente da atuação gestora. Libâneo (2001) inclui acompanhamento sistemático, diagnóstico, reorientação de rumos e tomada de decisões entre as características da gestão democrático-participativa. Avaliar, nesse sentido, não é fiscalizar pessoas de forma punitiva. É produzir informações sobre o trabalho para compreender avanços e dificuldades. Uma cultura avaliativa formativa permite corrigir trajetórias sem reduzir os profissionais a resultados isolados.

A formação continuada se relaciona diretamente a esse processo. Se a escola identifica dificuldades de aprendizagem, conflitos recorrentes, demandas inclusivas ou necessidade de revisão metodológica, tais dados podem orientar ações formativas. A gestão democrática deve criar condições para que a equipe aprenda com a própria prática. Isso amplia a autonomia profissional e evita que a formação se reduza a atividades descoladas dos desafios concretos.

Outro aspecto importante é a mediação entre dimensões administrativa e pedagógica. Recursos, horários, distribuição de espaços, aquisição de materiais, organização de turmas e rotinas burocráticas interferem nas condições de ensino. Por isso, não existe uma separação absoluta entre administrar e educar. Decisões aparentemente operacionais podem favorecer ou limitar experiências pedagógicas. A direção precisa avaliar seus efeitos sobre estudantes e professores.

Em uma escola democrática, o gestor também protege a pluralidade. Isso envolve reconhecer diferenças entre sujeitos, evitar práticas discriminatórias e assegurar que grupos menos ouvidos tenham oportunidades reais de participação. Libâneo (2004) defende uma escola que inclua e enfrente diferentes formas de exclusão. A gestão, portanto, precisa observar se seus próprios procedimentos ampliam ou restringem o acesso às decisões e às oportunidades educativas.

Conflitos fazem parte desse cenário. A liderança participativa não busca eliminar divergências artificialmente, mas criar procedimentos para tratá-las. Reuniões mediadas, definição de critérios, registro de encaminhamentos e retomada dos acordos podem impedir que problemas se personalizem. A autoridade do diretor se fortalece quando as pessoas percebem coerência entre discurso, regras e decisões.

A articulação com famílias e comunidade completa essa função. Libâneo (2001) atribui à organização escolar responsabilidades de relacionamento com pais e comunidade, especialmente no campo pedagógico e na interpretação das avaliações. A

relação escola-família torna-se mais produtiva quando não se limita a convocações diante de dificuldades, mas envolve comunicação preventiva, esclarecimento de objetivos e criação de oportunidades de participação.

Por fim, o diretor democrático não é apenas um facilitador de reuniões. Sua responsabilidade inclui assegurar que o coletivo avance, que compromissos sejam cumpridos e que a aprendizagem permaneça como referência. Liderar democraticamente é combinar acolhimento e exigência, diálogo e decisão, abertura e direção. Essa combinação distingue a participação substantiva de uma gestão que apenas distribui tarefas sem construir sentido comum.

7 Gestão democrática, qualidade social e escola contemporânea

A discussão sobre gestão perde parte de sua relevância quando se afasta da finalidade educativa. Mudanças organizacionais, por si mesmas, não garantem melhores aprendizagens. Libâneo (2004) chama atenção para a necessidade de colocar a qualidade cognitiva das aprendizagens no centro do projeto pedagógico e da gestão. Reformas administrativas, tecnologias ou novas estruturas participativas têm valor quando contribuem para que os estudantes aprendam, desenvolvam capacidades e ampliem sua participação social.

A noção de qualidade social permite ultrapassar uma leitura limitada aos indicadores de desempenho. Uma escola socialmente comprometida busca garantir acesso ao conhecimento, formação cultural, desenvolvimento cognitivo, participação, ética e inclusão. Libâneo afirma que a escola de qualidade é aquela que combate formas de exclusão econômica, política, cultural e pedagógica. Esse argumento aproxima democratização interna e direito à aprendizagem.

A sociedade informacional amplia o volume de dados disponíveis, mas o acesso à informação não equivale à construção do conhecimento. A escola preserva função específica ao criar condições para análise, interpretação e elaboração crítica. Nesse contexto, a gestão precisa apoiar práticas pedagógicas que desenvolvam capacidades de leitura do mundo, argumentação, tomada de decisão e participação. O trabalho administrativo deve servir a essas finalidades.

A formação para a cidadania crítica também depende do modo como a própria instituição se organiza. Não é coerente ensinar participação em ambientes nos quais estudantes e profissionais não encontram espaço de escuta. Do mesmo modo, valores como respeito, solidariedade e responsabilidade ganham força quando fazem parte das relações concretas. A organização escolar possui, portanto, dimensão formativa: as pessoas aprendem democracia também pela maneira como convivem e tomam decisões.

Libâneo (2004) observa que autonomia, participação e diálogo constituem princípios educativos vinculados tanto aos processos internos quanto à articulação da escola com a sociedade. Essa perspectiva sugere que a gestão democrática não é apenas técnica administrativa, mas componente do currículo vivido. Reuniões, conselhos, assembleias e projetos participativos podem produzir aprendizagens políticas quando permitem argumentação, negociação e responsabilização.

A diversidade cultural acrescenta outra exigência. A escola contemporânea reúne sujeitos com trajetórias, linguagens e referências diferentes. Uma organização democrática precisa considerar essa pluralidade nas decisões sobre objetivos, práticas e relações. Acolher diferenças não significa abandonar conhecimentos sistematizados, mas criar condições para que todos tenham acesso a eles e possam atribuir sentido ao que aprendem.

Qualidade social também pressupõe continuidade. Iniciativas inovadoras que dependem apenas do entusiasmo momentâneo tendem a desaparecer diante de mudanças de equipe ou direção. A institucionalização de procedimentos — calendário de reuniões, revisão do PPP, avaliação de metas, formação continuada, registros e canais de comunicação — contribui para transformar valores democráticos em práticas duradouras.

Outro desafio é evitar que a participação aumente a carga de trabalho sem produzir efeitos. Processos coletivos precisam ser eficientes no sentido pedagógico: pautas claras, dados relevantes, responsabilidades definidas e retorno sobre decisões. A democracia não exige burocratização; exige organização capaz de assegurar que o tempo dedicado ao coletivo produza melhoria institucional.

A relação entre qualidade e participação, portanto, não é automática. A simples ampliação de reuniões não garante decisões melhores. É necessária uma cultura profissional baseada em estudo, informação, ética e compromisso. Nesse ponto, a qualificação dos profissionais aparece como requisito da própria gestão participativa. Decidir coletivamente sobre temas complexos exige conhecimento e disposição para aprender.

Desse modo, a escola democrática pode ser compreendida como instituição que articula três movimentos: constrói objetivos comuns, distribui responsabilidades e avalia seus efeitos sobre aprendizagem e formação humana. Quando um desses movimentos é negligenciado, a gestão tende ao desequilíbrio. Objetivos sem execução tornam-se declarações; responsabilidades sem participação produzem centralização; avaliação sem princípios coletivos pode converter-se em controle. A integração entre essas dimensões constitui uma das principais tarefas da liderança escolar.

8 Discussão

A análise dos materiais permite identificar um ponto de convergência: a gestão democrática não elimina a direção, mas altera profundamente sua forma de atuação.

Tanto Libâneo quanto Oliveira rejeitam a ideia de que participação corresponda à ausência de coordenação. O trabalho escolar precisa de organização, acompanhamento e responsabilidades definidas. A diferença fundamental está no modo como o poder é exercido e legitimado.

A concepção técnico-científica tende a sustentar autoridade pela posição hierárquica. A abordagem democrático-participativa procura construir legitimidade por meio da competência, do diálogo, da clareza de objetivos e da responsabilidade compartilhada. Essa distinção ajuda a compreender por que determinadas escolas podem possuir conselhos e documentos participativos sem alterar práticas centralizadoras: estruturas democráticas só ganham efetividade quando modificam relações e processos decisórios.

Outro achado teórico importante é que participação e aprendizagem devem ser tratadas de maneira integrada. A democratização da escola não é finalidade paralela à atividade pedagógica. Ela se justifica porque pode ampliar o conhecimento institucional, favorecer decisões contextualizadas, fortalecer vínculos e criar condições mais adequadas de ensino. Quando a participação se distancia desses propósitos, corre o risco de se transformar em rito organizacional.

O PPP emerge como mecanismo capaz de conectar valores e ações. Seu caráter político reside na definição de prioridades e compromissos; sua dimensão pedagógica aparece na concretização dessas escolhas em currículo, avaliação, formação, inclusão e organização do trabalho. Por isso, o projeto não deve ser analisado apenas como documento, mas como processo de negociação e orientação coletiva.

A direção ocupa posição de síntese. Precisa responder por aspectos legais e administrativos, acompanhar o pedagógico, mediar relações e representar a instituição diante do sistema e da comunidade. Essa multiplicidade torna inviável uma atuação isolada. Ao mesmo tempo, não basta distribuir tarefas. A liderança necessita construir coerência entre as diferentes frentes de trabalho, assegurar circulação de informações e preservar a finalidade educativa.

Os textos também indicam uma tensão entre autonomia e regulação. A escola precisa ter margem para responder à realidade local, mas permanece vinculada a políticas, normas e responsabilidades públicas. A gestão democrática se desenvolve justamente nesse espaço de mediação: interpreta diretrizes, mobiliza a comunidade, estabelece prioridades e presta contas. Autonomia responsável, portanto, não significa independência, mas capacidade de decisão contextualizada dentro de um compromisso coletivo.

Outro aspecto decorrente da análise é a necessidade de institucionalizar a participação. Processos sustentados apenas por relações pessoais são frágeis. A consolidação democrática requer procedimentos previsíveis, espaços regulares, registros, devolutivas e avaliação. A institucionalização não deve ser confundida com burocratização; sua função

é assegurar continuidade e impedir que o acesso às decisões dependa de proximidade com a gestão.

Em síntese, a direção democrática pode ser compreendida por quatro verbos: articular, mediar, acompanhar e responsabilizar. Articular significa aproximar sujeitos e setores; mediar envolve tratar diferenças e conflitos; acompanhar exige transformar decisões em processos observáveis; responsabilizar implica assegurar que compromissos sejam cumpridos sem reduzir a participação a transferência indiscriminada de tarefas. Essa combinação oferece um referencial consistente para pensar a gestão escolar contemporânea.

9 Considerações finais

A gestão democrática e participativa representa uma concepção de organização escolar na qual direção, profissionais, estudantes, famílias e comunidade constroem relações orientadas por objetivos comuns. Sua efetivação depende menos da adoção formal de estruturas e mais da qualidade dos processos que lhes dão vida. Conselhos, reuniões e documentos só contribuem para democratização quando existem condições concretas de participação, acesso à informação, acompanhamento e responsabilização.

A análise mostrou que a função da direção permanece central, porém é ressignificada. Em vez de concentrar decisões, o gestor atua como articulador do trabalho coletivo, organiza processos, assegura mediações, acompanha resultados e cria condições para que diferentes sujeitos participem de maneira qualificada. Essa liderança não é passiva: exige capacidade de decisão, conhecimento, ética, comunicação e compromisso com a aprendizagem.

O Projeto Político-Pedagógico destaca-se como instrumento capaz de consolidar essa perspectiva, desde que seja construído, utilizado e revisto coletivamente. Sua importância reside em converter princípios gerais em prioridades, responsabilidades e ações observáveis. Do mesmo modo, os colegiados podem fortalecer a democracia quando funcionam como espaços reais de deliberação e não apenas como exigência administrativa.

Também se conclui que participação e qualidade social precisam caminhar juntas. A organização democrática da escola deve contribuir para ampliar o direito à aprendizagem, enfrentar exclusões, reconhecer a diversidade e formar sujeitos capazes de participar criticamente da sociedade. Se a democratização não repercute no trabalho pedagógico, sua potência formativa se reduz.

Por fim, a construção de uma escola democrática requer continuidade. Não se trata de um estado alcançado de forma definitiva, mas de um processo sustentado por diálogo, planejamento, avaliação, formação e revisão das práticas. A direção escolar tem

papel decisivo nesse percurso ao transformar a participação em cultura institucional e ao manter a finalidade educativa como referência para escolhas administrativas e pedagógicas.

Referências

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, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

OLIVEIRA, Edson Coelho de. Gestão escolar: o papel do diretor na perspectiva de uma gestão participativa. 2016. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Nova Cruz, 2016.