



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA



VINÍCIUS LEANDRO COSTA DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O PAPEL E O PERFIL DO GESTOR

OURO PRETO

2025

Vinícius Leandro Costa da Silva

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O PAPEL E O PERFIL DO GESTOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Profa. Dra. Mirian Assumpção e Lima

OURO PRETO

2025



FOLHA DE APROVAÇÃO

Vinícius Leandro Costa da Silva

Gestão escolar democrática: o papel e o perfil do gestor

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública, modalidade a distância da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública

Aprovada em 11 de julho de 2025

Membros da banca

Profa. Dra. Mirian Assumpção e Lima - Orientadora - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Lelis Maia de Brito - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Mirian Assumpção e Lima, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 11/07/2025



Documento assinado eletronicamente por **Mirian Assumpcao e Lima, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/07/2025, às 09:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0943697** e o código CRC **DFAD36BD**.

RESUMO:

A gestão escolar democrática é um modelo de administração educacional que pressupõe a participação coletiva, a transparência e a construção de uma escola autônoma e inclusiva. Este artigo tem como objetivo analisar o papel e o perfil dos gestores escolares nesse contexto, destacando suas competências, desafios e estratégias para promover uma gestão participativa. Por meio de uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, discute-se a importância da liderança democrática, da mediação de conflitos e do engajamento da comunidade escolar. Conclui-se que o gestor democrático deve ser um articulador, facilitador e agente transformador, capaz de fortalecer a educação pública por meio de práticas colaborativas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática, perfil do gestor, comunidade escolar, liderança educacional.

SUMÁRIO

Introdução	5
Gestão escolar e educação	6
As formas de escolha do gestor escolar	9
Análise de dados	10
Considerações finais	12

INTRODUÇÃO:

Ao tratarmos da gestão escolar democrática, não nos referimos apenas a um conceito sobre educação ou gestão das instituições de ensino, mas sim ao modelo de gestão previsto na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que estabelece a participação da comunidade na organização e no funcionamento das instituições de ensino. Nesse modelo, o gestor escolar assume um papel central, não apenas como administrador, mas como líder pedagógico e mediador de relações sociais, buscando, por meio de uma gestão democrática, atingir os objetivos pedagógicos da instituição de ensino.

Durante dois anos de atuação em instituições educacionais como docente e no período de estágio em uma instituição de ensino, pude observar a importância da gestão escolar no processo educacional como um todo e sua correlação com a Administração Pública. Os gestores públicos têm o papel de conhecer a importância da gestão escolar democrática e de reconhecê-la, buscando implementá-la ou favorecê-la.

A construção de uma sociedade democrática exige que a gestão das instituições de ensino participe desse processo. Como é nelas que a cidadania é fomentada e cultivada, é essencial que a democracia seja ali experimentada de forma plena, começando pelo gestor e estendendo-se a toda a comunidade escolar.

Este artigo busca discutir os elementos que constituem o papel e o perfil dos gestores escolares em uma perspectiva democrática, analisando como sua forma de escolha e sua compreensão e implementação da gestão escolar podem influenciar o ambiente organizacional, a qualidade do ensino e o envolvimento da comunidade. Além disso, procura fornecer à administração pública uma análise de como esta pode, por meio das formas de escolha dos gestores, da implementação da gestão e da análise de seus perfis, garantir uma gestão escolar democrática.

O procedimento técnico adotado para este trabalho foi uma pesquisa bibliográfica fundamentada em materiais já publicados, incluindo estudos teóricos de autores como Oliveira e Vasques-Menezes (2018), Brito e Carnieli (2011) e Gracindo (2012). Com uma abordagem qualitativa, cujo ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados (Prodanov, 2013), a pesquisa busca compreender qual é o papel e o perfil do gestor escolar e quais são os fatores que os influenciam no âmbito da gestão escolar democrática. O estudo está organizado em quatro seções: gestão democrática e

educação; as formas de escolha do gestor escolar; as formas de implementação da gestão escolar; e o papel e perfil do gestor.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO:

A gestão democrática na educação é um princípio essencial para a construção de uma escola mais justa, participativa e inclusiva. Baseada na descentralização do poder, na transparência e na participação coletiva, ela representa uma ruptura com modelos autoritários e burocráticos, promovendo uma educação que forma não apenas estudantes, mas cidadãos críticos e ativos. O conceito de gestão democrática está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a partir do momento em que todos os envolvidos no processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir na construção do projeto educacional da escola.

Correia (2019, p. 4-5) afirma:

“A educação necessita de uma gestão democrática, com colaboradores que interagem uns com os outros, envolvendo toda a equipe de coordenadores, professores, orientadores, funcionários e famílias que compõem a comunidade escolar. Isso inspira uma visão de futuro baseada nas demandas da comunidade escolar, garantindo um senso de propósito e a participação em um projeto transformador. A contribuição da equipe escolar é significativa; portanto, é essencial tomar atitudes que demonstrem aceitação e incentivo, atribuindo os resultados aos autores da solução para que outros membros da equipe também se sintam estimulados a manifestar suas opiniões e contribuir para a solução de problemas.”

A participação responsável de todos nas decisões e na sua efetivação, por meio de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais efetivos e significativos, torna-se imprescindível para o alcance de resultados positivos na escola. No entanto, a escola e, principalmente, o seu gestor, enquanto administrador-educador, devem estar preparados para introduzir as ferramentas da gestão democrática. Para isso, é necessário que o gestor escolar transite de uma abordagem técnico-científica para uma abordagem sociocrítica (Brito e Carnieli, 2011).

Segundo Vieira (2020, p. 17):

“A gestão escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino, situando-se na esfera micro — quando comparada à gestão educacional. Orienta-se para assegurar a finalidade maior das instituições educativas: garantir o desenvolvimento e a aprendizagem de crianças, jovens e adultos. Nesse campo da gestão, situam-se professores, alunos e outros membros da comunidade escolar, incluindo funcionários, diretores, famílias e integrantes da área geográfica onde a escola está localizada.”

A gestão educacional, por sua vez, trata da administração da educação em sentido mais amplo:

“Quando nos referimos à gestão educacional, estamos tratando da administração da educação em sentido mais amplo, da qual a gestão escolar faz parte. Esta, como o próprio nome indica, refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino. Orienta-se para assegurar aquilo que é próprio da finalidade da escola: promover o ensino-aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme definido na Constituição Federal (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996)” (Vieira, 2020, p. 17).

Apesar de ser determinada pela legislação vigente e por seus benefícios, a gestão democrática enfrenta desafios. Muitas escolas ainda sofrem com a influência política na escolha dos gestores, a resistência de gestores centralizadores e a desinformação sobre processos participativos. Além disso, em um contexto de desigualdades sociais, garantir que todas as vozes sejam ouvidas exige esforço contínuo. Superar esses obstáculos demanda políticas públicas que fortaleçam a autonomia e a democracia escolar, formação continuada para os profissionais da educação e maior engajamento da sociedade por meio da transparência.

Ainda segundo Vieira (2020), a gestão escolar possui várias dimensões, e existem diferentes maneiras de denominá-las. A educação é um direito garantido pela Constituição Federal a Constituição democrática, e todos os direitos por ela garantidos têm uma finalidade democrática. Portanto, é necessário que a educação brasileira promova a democracia dentro das instituições de ensino, começando pelo gestor, que exerce — não sozinho, mas com a comunidade o papel de administrador do espaço escolar. Gracindo (2012) destaca que a concepção de gestão democrática descrita pela lei estabelece novas exigências e demanda novas práticas dos gestores escolares.

Nesse sentido, a gestão democrática não é apenas uma forma de administrar a escola, mas um projeto político-pedagógico que visa, em primeiro lugar, a emancipação social dos discentes e, também, de toda a comunidade escolar. Correia (2019, p. 2-3) ressalta:

“A educação é mais que um mero produto; é um compromisso filosófico e um ideal humanitário. Vai além de cumprir exigências burocráticas e honrar compromissos financeiros. É necessária a organização e administração do espaço escolar, a gestão dos recursos físicos, materiais e humanos, o cumprimento das leis, diretrizes e estatutos, e o planejamento do sistema educacional, trabalhando na elaboração e execução de projetos pedagógicos para garantir a melhoria da qualidade educacional.”

Essa finalidade sociopolítica da educação, no que se refere ao projeto político-pedagógico, não pode ser alcançada sem a interação de toda a sociedade. A participação da comunidade na gestão, como um dos principais fatores de melhoria da qualidade da educação nas escolas, também é discutida nesse contexto, assim como o compromisso e o envolvimento de todos no projeto pedagógico da escola e no cotidiano, em que decisões são compartilhadas sem autoritarismo (Oliveira e Vasques-Menezes, 2018).

A gestão democrática está intimamente ligada ao projeto político-pedagógico (PPP) da escola, que, por sua vez, deve ser construído democraticamente, considerando a realidade local, as diversidades culturais e os anseios da comunidade, tornando o ensino mais significativo. Dessa forma, a gestão democrática fortalece a autonomia da escola, permitindo que ela não apenas reproduza conteúdos, mas também questione e transforme realidades.

Um dos pilares da gestão democrática, conforme destacado pelos autores, é a participação efetiva da comunidade escolar. Diferentemente de modelos tradicionais, em que as decisões são tomadas verticalmente ou unilateralmente, a gestão democrática pressupõe o envolvimento de professores, alunos, funcionários e famílias nos processos decisórios. Isso se concretiza por meio de mecanismos como eleições para diretores, conselhos escolares, assembleias e grêmios estudantis. Quando todos têm voz, a escola se torna um espaço de diálogo e construção coletiva, refletindo as reais necessidades de seus integrantes e da realidade na qual está inserida. Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 5) afirmam:

“O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.”

O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e, especificamente, nas escolas. Além disso, discute-se a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas e das ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, participativo e compartilhado, com tomada conjunta de decisões, efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, é essencial que haja transparência, com a demonstração pública de seus processos e resultados.

Em síntese, a gestão democrática na educação é um passo fundamental para uma sociedade mais justa e igualitária. Ela vai além da simples administração escolar, tornando-se uma ferramenta de empoderamento e transformação social. Quando a escola é gerida de forma participativa, ela não apenas cumpre seu papel educativo, mas também se torna um espaço de exercício da cidadania. Portanto, a luta por uma gestão verdadeiramente democrática é, acima de tudo, uma luta por uma educação que liberte e una pessoas em prol do bem comum.

AS FORMAS DE ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL:

A escolha dos gestores escolares é um elemento central para a efetivação da gestão democrática na educação brasileira. É uma exigência para o desenvolvimento da gestão democrática e um dos fatores que constituem e moldam o perfil do gestor escolar. Conforme Silva (2021), trata-se de um cargo estratégico de governo para manobras políticas. Muitas vezes, a pessoa indicada pelo chefe do poder executivo para exercer funções administrativas não possui formação adequada, seja como administrador ou pedagogo.

Diferentes métodos são adotados nas redes públicas de ensino, cada um com implicações na participação da comunidade, na autonomia da escola e na qualidade do ensino. Analisar essas formas de seleção é fundamental para entender como a democracia se materializa (ou não) no cotidiano escolar. Gracindo (2012) e Silva (2021) apresentam uma análise das quatro formas de escolha de gestores no Brasil:

- a) Indicação política: ocorre quando o chefe do poder executivo nomeia uma pessoa de sua confiança para ocupar o cargo de direção de uma determinada escola, tornando-se um cargo de confiança. Essa forma de escolha é, em si mesma, antidemocrática e muitas vezes recai sobre um indivíduo sem formação adequada, seja como administrador ou pedagogo.
- b) Concurso público: não representa uma escolha da comunidade escolar, e a classificação no concurso não significa necessariamente habilidade para o diálogo, que é essencial para a gestão democrática.
- c) Eleição direta pela comunidade escolar: promove a democracia, mas exige que a comunidade esteja preparada para fazer uma escolha consciente.
- d) Seleção mista ou técnico-participativa: combina formação e capacidade técnica com a escolha da comunidade, unindo competência técnica à representatividade.

O administrador público tem o papel de conhecer a importância da gestão democrática e de reconhecê-la, buscando implementar modelos de escolha mais democráticos. A forma como os gestores escolares são escolhidos reflete o grau de democratização da educação. Enquanto a eleição direta e os modelos mistos são os que mais se alinham aos princípios da gestão democrática, ainda há resistências em muitas redes de ensino, onde prevalecem o clientelismo e a centralização do poder. Para avançar, é necessário: ampliar processos eletivos com participação efetiva da comunidade; capacitar gestores para lideranças democráticas; fortalecer conselhos escolares como instâncias de controle social. A verdadeira gestão democrática só se

concretizará quando a escolha dos dirigentes escolares for tão participativa e transparente quanto a educação que se deseja construir.

ANÁLISE DE DADOS

AS FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR:

Existem duas formas principais de implementação da gestão escolar, conforme Gracindo (2012): uma que reflete a visão predominantemente econômica ou burocrática da gestão e outra que revela a supremacia da visão socioantropológica ou sociocrítica, conforme mencionado anteriormente. Souza (2012) destaca que alguns veem a gestão escolar como burocrática, talvez por terem absorvido conceitos da administração privada. A base do pensamento da gestão escolar burocrática está centrada na ideia de que há uma forma/técnica ideal (eficiente) de realizar seus objetivos (eficácia), em uma aparente mescla entre racionalidade econômica e técnica. Assim, tomando a burocracia como referência para a organização e gestão escolar, entende-se que o conceito de gestão se articula com os poderes de mando e com a hierarquia, com o domínio dos saberes e técnicas que lhe são próprios e com a definição, mais uma vez hierárquica, de regras.

Neste trabalho, a partir da resposta dos gestores sobre sua noção e conceito de gestão escolar democrática, analisam-se essas formas para compreender como elas impactam positiva ou negativamente a atuação dos gestores. Gracindo (2012) ressalta que, diante das novas funções do gestor em consequência da gestão democrática, que destacam o caráter político-pedagógico de sua prática, o gestor precisa ser, antes de tudo, um docente. Esse requisito torna-se relevante à medida que a ação do gestor se volta, fundamentalmente, para a construção, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico de sua unidade escolar, como visto anteriormente.

Olhando para o desenvolvimento histórico da gestão, as escolas não podem se furtar da necessidade de atualizar suas práticas no processo de administrar seus bens e pessoas, principalmente porque se trata de uma organização diferente das demais empresas, já que é um espaço eminentemente político-educativo, cuja finalidade principal é a emancipação dos seres humanos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, pelo qual ela se faz responsável (Silva, 2021).

O PAPEL E PERFIL DO GESTOR:

A efetivação de uma gestão democrática nas escolas depende não apenas dos mecanismos de escolha dos dirigentes, mas também do perfil desses gestores. Um diretor ou coordenador escolar pode ser o grande articulador de uma educação participativa e transformadora ou, ao contrário, reproduzir práticas autoritárias que limitam a autonomia da comunidade escolar.

Nesse sentido, analisar as características essenciais de um gestor democrático, partindo de suas habilidades como docente, é fundamental para entender como sua atuação impacta o clima organizacional, a qualidade do ensino e a formação cidadã dos estudantes.

Quando o gestor incentiva a construção coletiva, a escola se torna um ambiente mais engajado, com maior pertencimento dos alunos e professores. Uma gestão aberta ao diálogo favorece a inovação pedagógica, com projetos interdisciplinares e metodologias ativas. Escolas com gestão democrática tendem a ter melhor clima organizacional, reduzindo a violência e o abandono. Além disso, os alunos que vivenciam uma gestão participativa aprendem, na prática, valores como responsabilidade, coletividade e direitos democráticos. Gracindo (2012) afirma:

“A postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social. Caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar, sendo, desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão.”

Apesar da importância desse perfil, muitos gestores enfrentam dificuldades, como: falta de preparo específico em cursos de formação (muitos são bons professores, mas não têm formação em gestão); pressão por resultados quantitativos (como índices de aprovação), que podem levar a uma gestão mais autoritária; resistência de sistemas educacionais centralizadores, que limitam a autonomia da escola.

Um gestor escolar com perfil democrático não é apenas um administrador, mas um agente de transformação social. Sua atuação pode definir se a escola será um espaço de reprodução de hierarquias ou um ambiente de emancipação e cidadania ativa. Para que a gestão democrática saia do papel, é essencial: investir na formação continuada de diretores, com foco em liderança participativa; fortalecer mecanismos de participação, como conselhos escolares e grêmios estudantis; cobrar transparência e *accountability* nas políticas públicas educacionais.

Quando o gestor assume um compromisso verdadeiro com a democracia, a escola deixa de ser apenas um local de transmissão de conhecimentos e se torna um espaço vivo de construção de uma sociedade mais justa e participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O presente artigo buscou demonstrar que a gestão escolar democrática é essencial para a construção de uma educação pública inclusiva, participativa e transformadora. O papel do gestor nesse contexto vai além da mera administração burocrática, exigindo uma liderança colaborativa, transparente e comprometida com o projeto político-pedagógico da escola. O perfil do gestor democrático deve englobar competências como mediação de conflitos, sensibilidade social, capacidade de articulação e incentivo à participação ativa da comunidade escolar.

Quando a escola se torna um espaço de exercício da democracia, ela cumpre seu papel social mais amplo: emancipar indivíduos e contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. Portanto, a luta por uma gestão escolar verdadeiramente democrática é, acima de tudo, uma luta pela qualidade da educação e pela transformação social. Cabe aos gestores, em parceria com a comunidade, assumirem esse compromisso ético e político, transformando a escola em um ambiente de diálogo, inclusão e construção coletiva do conhecimento.

Para uma gestão escolar democrática, é necessária maior atenção da administração pública quanto às formas de escolha dos gestores e à sua maneira de lidar com a gestão educacional. Para isso, são essenciais uma formação continuada e uma cobrança, por parte da administração pública via secretaria de educação, por transparência e *accountability*. A luta por uma gestão escolar democrática é a luta por uma melhor qualidade da educação e pela transformação social, que só se dá por meio da educação.

REFERÊNCIAS:

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 26-41, 2011. DOI: 10.14244/19827199151. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/151>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CORREIA, Regina Almeida Soares. Os desafios da Gestão Escolar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 04, ed. 07, vol. 07, p. 31-39, jul. 2019.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2012. DOI: 10.22420/rde.v3i4.107.

GONÇALVES, C. P. O perfil do gestor escolar no Brasil: uma análise da perspectiva da Prova Brasil 2015. **Revista Eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 101-124, jul. 2019. Disponível em: www.italo.com.br/portal/cepep/revistaeletronica.html.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Josias Benevides da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, SP, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2021. DOI: 10.36311/22365192.2007.v8n1.616. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>. Acesso em: 27 nov. 2024.

SOUZA, Ângelo R. de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 2, p. 1-19, 2017. DOI: 10.5212/retepe.v.2.016. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/10692>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020. 178 p.