Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE ENSINO: contribuições da atuação gestora para promover o processo de ensino-aprendizagem

Diana Carmem Melo Marques [1]
Jacqueline Maria de Oliveira [2]
Maria das Graças Tavares da Silva [3]
Tereza Maria de Oliveira Ferreira[4]
Antonia Jeane Alves de Lima [5]
Neusa Maria Bandeira da Silva [6]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão democrática e o processo de ensino-aprendizagem, sob a perspectiva da influência do gestor na melhoria da qualidade da educação. O estudo partiu da seguinte pergunta norteadora: como as práticas de gestão democrática desenvolvidas pelo gestor podem contribuir para a qualidade do processo educativo? Para concretizar a investigação, realizou-se um recorte da dissertação de mestrado da autora principal, examinando uma amostra de cinco gestores atuantes nos anos finais do Ensino Fundamental. Os participantes pertencem ao quadro efetivo da Secretaria Municipal da Educação (SME) de Fortaleza, Ceará, Brasil, e responderam a um questionário aplicado via *Google Forms*. Constatou-se que parte dos profissionais compreende que o acesso à Plataforma Inteligente de ensino gerou resultados satisfatórios para os educandos. Os achados apontam que a gestão democrática, ao valorizar o diálogo, a participação e a tomada de decisões compartilhada, favorece o desenvolvimento pedagógico e contribui para a promoção da qualidade educacional. Conclui-se que a atuação do gestor, como articulador das ações pedagógicas e líder pautado em princípios democráticos, constitui-se como elemento essencial para o fortalecimento de práticas escolares comprometidas com a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Processo de ensino-aprendizagem. Atuação do gestor.

[1] E-mail: carmemdi@yahoo.com.br.
[2] E-mail: jackpessoaaa3@gmail.com
[3] E-mail: gracatavares.jornalista@gmail.com
[4] E-mail: terezamariaalba@gmail.com
[5] E-mail: antoniajeane2012@gmail.com
[6] E-mail: neusamariabandeira@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A educação é um dos principais meios para promover o progresso social, cultural e humano, desempenhando uma função essencial na formação de indivíduos aptos a se engajar de maneira crítica e consciente na sociedade. Nesse cenário, a excelência educacional transcende as conquistas acadêmicas dos educandos, abrangendo um conjunto de aspectos pertinentes às condições de ensino, ao método pedagógico, à envolvência da comunidade escolar e à estrutura da instituição. Dentre esses fatores, a gestão escolar se destaca, sobretudo quando conduzida pelos valores da democracia, da participação e da comunicação.

Nessa perspectiva, a gestão democrática da educação compõe um princípio previsto na legislação educacional brasileira e implica a participação dos diferentes segmentos que unem a comunidade escolar nos processos de planejamento, acompanhamento e tomada de decisões.

Logo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, em seu artigo 14, consta princípios à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e à participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996). Dessa forma, a gestão democrática excede uma perspectiva administrativa e passa a compreender a escola como espaço coletivo de construção, participação e transformação.

Nesse sentido, o gestor escolar adota uma função que envolve a articulação entre os diferentes sujeitos, a mediação de conflitos, o acompanhamento das práticas pedagógicas e a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho educativo. Para Lück (2021) a gestão escolar está incorporada a articular as pessoas para promover objetivos educacionais comuns, determinando do gestor capacidade de liderança, diálogo, planejamento e participação coletiva.

Nesse contexto, os gestores com a participação coletiva passam a ser apontados no campo democrático pelas categorias dos conhecimentos e do operacional. Essas duas categorias dialogam para compreender a dinamicidade de uma gestão participativa no campo da educativo. Nesse sentido, escolhemos a gestão democrática e qualidade de ensino: contribuições da atuação gestora para promover o processo de ensino-aprendizagem.

Nessa perspectiva, diante dessa problemática, este artigo parte da seguinte questão norteadora: Como a atuação do gestor, fundamentada nos princípios da

gestão democrática, contribui para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e da qualidade da educação? A partir dessa questão, busca-se compreender a atuação gestora como elemento articulador das práticas escolares e analisar suas possíveis contribuições para o fortalecimento do trabalho pedagógico e da aprendizagem.

O objetivo geral consiste em analisar as contribuições da atuação gestora, fundamentada nos princípios da gestão democrática, para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e da qualidade da educação, bem como, pretende-se compreender os princípios da gestão democrática e sua relação com a organização do trabalho escolar; investigar as práticas desenvolvidas pela gestão para promover a participação da comunidade escolar; analisar a contribuição da atuação gestora para o fortalecimento das práticas pedagógicas; identificar os principais desafios relacionados à implementação da gestão democrática; e refletir sobre estratégias de gestão capazes de favorecer a participação, a colaboração e a aprendizagem dos estudantes.

Logo, debater a gestão democrática envolve considerar o propósito social da escola e as condições necessárias para que a educação ocorra de forma participativa, ética e dedicadas ao aprendizado. Nesse contexto, o papel do gestor, como facilitador pedagógico e líder democrático, se torna um aspecto essencial para a implementação de práticas educacionais que promovam a inclusão, a comunicação, a responsabilidade compartilhada e o desenvolvimento completo dos educandos.

METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente estudo, trata-se de uma revisão de literatura tradicional, não sistemática, descritiva, de natureza qualitativa e bibliográfica, já que a análise realizou-se em diversas fontes de pesquisas como conteúdo de livros, artigos científicos sites, dissertações, teses e bibliográficas virtuais, bem como, um recorte da dissertação de mestrado da autora principal do trabalho.

Políticas educacionais e gestão democrática: contribuições para a qualidade educacional

No âmbito das políticas educacionais, o gestor escolar exerce um papel fundamental na transformação das diretrizes e regulamentações legais em ações pedagógicas efetivas. Sua atuação não se restringe aos aspectos administrativos, abrangendo também dimensões pedagógicas e formativas,

sobretudo na efetivação das políticas voltadas à formação dos professores e na criação de condições favoráveis ao desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Nesse olhar, a relação entre as políticas educacionais, a gestão escolar democrática e a formação de professores constituem um elemento essencial para a construção de uma educação pautada pela qualidade social. Nessa perspectiva, a BNC-Formação, ao destacar o desenvolvimento integral do professor e seu compromisso com a aprendizagem dos estudantes, evidencia a importância de uma gestão escolar orientada pela colaboração, pelo diálogo e pela responsabilidade compartilhada no âmbito pedagógico.

Sob essa ótica, o gestor escolar desempenha uma função estratégica na concretização de práticas democráticas capazes de favorecer a efetivação das políticas educacionais e o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem. A articulação entre formação docente, organização do trabalho pedagógico e acompanhamento dos resultados educacionais contribui para consolidar uma gestão participativa, inclusiva e comprometida com a garantia da aprendizagem de todos os estudantes.

Nesse contexto, Libâneo (2018) explana que a gestão pedagógica se concretiza quando o gestor organiza o trabalho escolar de forma a garantir coerência entre objetivos educacionais, práticas docentes e resultados de aprendizagem. Nessa perspectiva, a liderança pedagógica do gestor torna-se essencial para designar condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento profissional dos docentes, segundo preconiza a BNC-Formação.

O papel do gestor escolar na efetivação da gestão democrática

A função do gestor promove a integração de aspectos pedagógicos, administrativos e relacionais, adotando a natureza complexa da gestão escolar.

Os docentes foram indagados quanto suas principais atribuições ao cargo da Gestão escolar democrática. As respostas seguem na tabela 1 abaixo.?

Tabela 1 - Gestor escolar democrático e suas principais atribuições

G1	Procurar identificar as necessidades de ensino e desenvolvimento. Acompanhar o planejamento e dar suporte ao trabalho do professor. Promover o diálogo com os estudantes, as famílias e os demais colegas da gestão. Organizar reuniões periódicas.
G2	Acompanhar o Pedagógico e avaliação da aprendizagem das crianças.
G3	Coordenar ações no espaço escolar, acompanhar os indicadores com as melhorias no ensino e na aprendizagem dos alunos, traçar metas em parceria com a comunidade escolar, manter a cultura dialógica, realizar uma gestão democrática e assessorar o docente em suas práticas didáticas.
G4	Acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, supervisão e apoio pedagógico aos docentes, mediação de conflitos, organização pedagógica e formação continuada.

Fonte: Elaborada pela autora do trabalho com dados coletados da pesquisa (2026).

As respostas dos gestores evidenciam uma compreensão expandida da função da gestão escolar, marcada pela articulação entre as dimensões administrativa, pedagógica e democrática. Essa perspectiva, está inserida nas contribuições de Lück (2021) para quem a gestão escolar constitui um processo de mobilização e articulação de pessoas e recursos em favor dos objetivos educacionais.

No mesmo entendimento, Libâneo, Oliveira e Toschi (2013) destacam que a organização e a gestão da escola estão relacionadas às condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho pedagógico e para a aprendizagem dos estudantes.

Sob a perspectiva democrática, Paro (2016) enfatiza a relevância da participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar na construção de uma escola pública comprometida com princípios democráticos.

Nesse contexto, as alusões ao acompanhamento do planejamento docente, à avaliação da aprendizagem e à identificação das necessidades de ensino e desenvolvimento dos alunos indica que o gestor assume um papel de liderança pedagógica, atuando na qualificação do processo de ensino-aprendizagem. Essa performance aproxima-se da percepção defendida por Lück (2020), ao afirmar que o gestor escolar deve guiar suas ações para a aprendizagem dos educandos, movimentando docentes e recursos pedagógicos em favor desse objetivo.

DESAFIOS E LIMITAÇÕES NA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A implementação do cotidiano escolar enfrenta uma multiplicidade de enigmas e limitações que impactam a

atuação do gestor, exigindo habilidade em articulação, mediação e liderança. Entre os principais percalços, estão as demandas administrativas excessivas, a falta de recursos, as dificuldades para a participação da comunidade escolar, os conflitos nas relações interpessoais e a necessidade de equilibrar diferentes interesses e perspectivas. Dentro desse âmbito, examinar os desafios que os gestores têm que lidar ajuda a entender as condições reais em que a gestão democrática ocorre e a reconhecer oportunidades para fortalecer práticas participativas, voltadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Os gestores foram indagados sobre os desafios e dificuldades frente da gestão escolar democrática. As respostas seguem na tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - **Desafios e dificuldades frente da gestão escolar democrática**

G1	Dificuldades em propiciar um ambiente escolar positivo, promover a participação da comunidade e garantir o cumprimento da função educativa da escola, orientando as ações e gerenciando os recursos.
G2	Dificuldade em realizar acompanhamento ao planejamento do diário.
G3	Enfrentar o absenteísmo docente e a falta de engajamento dos professores.
G4	Questões relacionadas a demandas de última hora enviadas para os distritos e SME, com prazos curtos, dirimir problemas relativos à indisciplina de estudantes e realizações pedagógicas para um aprendizado mais efetivo.

Fonte: Elaborada pela autora do trabalho com dados coletados da pesquisa (2026).

Os desafios apontados pelos gestores evidenciam a existência de tensões entre os princípios que fundamentam a gestão escolar democrática e as condições concretas para sua efetivação no cotidiano da escola. As dificuldades identificadas abrangem aspectos pedagógicos, relacionais e institucionais, repercutindo diretamente na construção de um ambiente escolar acolhedor, participativo e colaborativo.

Nesse contexto, os relatos demonstram que promover a participação da comunidade, fortalecer as relações interpessoais e garantir o cumprimento da função educativa da escola constituem tarefas que exigem constante articulação por parte da gestão.

Dessa forma, a consolidação de uma cultura democrática não se limita ao cumprimento de normas ou procedimentos institucionais, mas pressupõe um processo contínuo de diálogo, participação,

comprometimento e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar decisões, bem como autonomia para desenvolver uma maneira crítica e construtiva que apronte à prática profissional e cidadania (LUCHESI; LARA; SANTOS, 2022, p. 15).

Colares e Fonseca (2025) apontam que a consolidação da gestão democrática da educação brasileira vem enfrentando um processo de fragilização decorrente de fatores políticos e institucionais, especialmente no contexto posterior a 2016, marcado por instabilidades que repercutiram na efetivação dos princípios democráticos na gestão educacional.

Dentre os principais entraves, destacam-se o aumento das indicações políticas para os cargos de gestão, a designação de profissionais sem formação específica para o exercício dessas funções e o enfraquecimento de mecanismos participativos, como as eleições e os concursos públicos. Esses fatores podem limitar a autonomia da gestão escolar e dificultar a construção de processos efetivamente democráticos e participativos no interior das instituições de ensino, visto que, a qualidade do ensino oferece às condições harmônicas pela gestão para que os docentes possam desenvolver seu trabalho de maneira planejada, colaborativa e articulada às necessidades dos estudantes.

Nesse sentido, o gestor adota papel estratégico ao promover espaços de formação continuada, acompanhar as práticas pedagógicas, estimular o planejamento coletivo, apoiar os docentes diante dos desafios cotidianos e favorecer o uso de estratégias que contribuam para a melhoria da aprendizagem.

De tal modo, a efetivação de uma gestão democrática enfrenta desafios pertinentes às limitações estruturais, às dificuldades de participação da comunidade, à sobrecarga de atribuições dos gestores e à constância de práticas centralizadoras. Tais desafios demonstram democratizar a gestão não, carece mudar nas relações constituídas no interior da escola e na compreensão do papel de cada sujeito no processo educativo.

CONCLUSÕES

Partindo do delineamento metodológico desse artigo, recorte da dissertação de mestrado da autora principal desse estudo, as respostas dos pesquisados da pesquisa foram analisadas com embasamento na teoria como um todo.

Logo, a análise desenvolvida permitiu compreender que a gestão democrática compõe um elemento fundamental para a promoção da qualidade do ensino e para o fortalecimento do

processo de ensino-aprendizagem**.** Nesse contexto, a atuação do gestor escolar não se limita às funções administrativas, assumindo uma dimensão pedagógica, política e participativa, essencial para a construção de um ambiente escolar comprometido com a aprendizagem e com o desenvolvimento integral dos alunos.

Os resultados evidenciam que a performance gestora exerce influência significativa na organização das práticas pedagógicas, especialmente quando fundamentada no diálogo, na participação coletiva, na escuta dos diferentes segmentos da comunidade escolar e na tomada de decisões compartilhadas. A gestão democrática favorece a construção de relações mais colaborativas entre gestores, professores, estudantes, famílias e demais profissionais da educação, contribuindo para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e da responsabilidade coletiva pelos resultados educacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à importância da participação da comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação das ações educativas. A gestão democrática, quando efetivamente praticada, amplia as possibilidades de construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e fortalece os mecanismos de participação, possibilitando que as decisões da escola estejam mais próximas de suas necessidades e de sua realidade social.

Dessa forma, a democratização da gestão contribui não apenas para a organização institucional, mas também para a consolidação de uma cultura escolar pautada na cooperação, no respeito e na corresponsabilidade.

Nos achados da pesquisa evidenciou-se que a atuação gestora escolar é decisiva para a constituição de condições favoráveis ao ensino e à aprendizagem**,** sobretudo quando orientada por princípios democráticos, pedagógicos e participativos. O gestor, enquanto articulador das diferentes dimensões da escola, possui papel essencial na mobilização da equipe, na mediação dos conflitos, na promoção da formação docente, no acompanhamento das práticas pedagógicas e na criação de condições para que os estudantes tenham acesso a uma educação de qualidade.

Os resultados apresentados reforçam a necessidade de ampliar estudos e pesquisas sobre a relação entre gestão democrática, atuação gestora e qualidade do ensino, analisando diferentes contextos escolares e realidades educacionais. Pesquisas vindouras poderão aprofundar a compreensão sobre as estratégias de gestão que impactam no processo de ensino-aprendizagem e as condições necessárias para que a participação democrática se

consolide no cotidiano das instituições escolares.

REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. rev. e ampl. Goiânia: Heccus Editora, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. *Gestão escolar e qualidade da educação: um desafio para os gestores*. Curitiba: InterSaberes, 2021. Disponível em: <https://iiscientific.com/ojs/index.php/iis/es/article/view/417>. Acesso em: 15 ago. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**, 2016. São Paulo: Cortez. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002755897>. Acesso em: 15 ago. 2026.

SILVEIRA SE, Moreira G de L, Oliveira FP de Querino LS, Souza Filho ED de, Rocha CLC da, et al. Educação em saúde e a conscientização sobre o uso responsável das telas na infância: um relato de experiência, 2026. Disponível em: <https://www.revista.fcmmg.br/index.php/REES/article/view/801>. Acesso em: 15 ago. 2026.

SOARES, L. de V., Colares, M. L. I. S., & Fonseca, A. D. (2025). A CONCEPÇÃO DEMOCRÁTICA NA GESTÃO EDUCACIONAL BRASILEIRA: origens, desdobramentos e desafios. *Periferia*, *17*(1), e85357. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/periferia.2025.85357>. Acesso em: 15 ago. 2026.