



GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA UMA QUALIDADE DE ENSINO NAS ESCOLAS: UM REVIEW

*Queila Lemos de Souza Gomes Coêlho*¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão teórica sobre os fundamentos da gestão democrática escolar, a partir das contribuições de quatro autores clássicos do pensamento educacional brasileiro: Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Paulo Freire. O objetivo da investigação é analisar as concepções desses pensadores, evidenciando suas inter-relações e implicações para a prática educativa, bem como identificar as dificuldades enfrentadas por professores, coordenadores, alunos e famílias em contextos de gestão não participativa e os benefícios decorrentes de uma gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada na análise crítica da produção acadêmica dos autores selecionados. Os resultados apontam que o pesquisador Paro critica a importação de modelos empresariais para a educação e defende a participação consciente da comunidade; Lück enfatiza a liderança compartilhada e a descentralização do poder; Libâneo situa a escola como comunidade de aprendizagem e espaço de transformação social; e Freire oferece o substrato ético da dialogicidade e da educação libertadora. Conclui-se que a gestão democrática não se reduz a mecanismos formais, mas constitui um processo complexo que exige a superação de heranças autoritárias e o engajamento ativo de todos os atores escolares, sendo fundamental para a qualidade do ensino e para a formação cidadã.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Gestão Escolar; Participação; Liderança Compartilhada; Educação Libertadora.

¹Graduada em Pedagogia pela UVA, Sobral Ceará. Especialização em Metodologias de Ensino Fundamental e Ensino Médio pela UVA, Sobral Ceará. Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Politécnica e Artística do Paraguai-UPAP.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática da escola pública está consagrada no ordenamento jurídico brasileiro como um princípio fundamental da educação, tendo sido

assegurada pela Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96). Contudo, a efetivação desse princípio no cotidiano das instituições escolares transcende a mera observância legal, constituindo-se como um desafio teórico-prático que demanda profundas reflexões sobre a natureza do trabalho educativo e as relações de poder que permeiam o espaço escolar. Apesar dos avanços legislativos, observa-se uma tensão persistente entre modelos de gestão autoritários, herdados de uma tradição burocrática e centralizadora, e as perspectivas participativas que emergem das lutas pela democratização da educação.

Nesse contexto, a construção de uma gestão escolar verdadeiramente democrática requer um embasamento teórico consistente que oriente a práxis educativa. O presente artigo tem como propósito analisar os fundamentos da gestão democrática a partir das contribuições de quatro pensadores fundamentais para a educação brasileira: Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Paulo Freire. A escolha desses autores justifica-se pela complementaridade de suas abordagens, que abarcam desde a crítica epistemológica à importação de modelos empresariais em Paro, passando pela sistematização de estratégias participativas e de liderança compartilhada em Lück, pela compreensão da escola como comunidade de aprendizagem e espaço de transformação social em Libâneo, até a fundamentação ético-filosófica ancorada no diálogo e na educação libertadora em Paulo Freire.

A relevância desta investigação teórica reside na necessidade de superar visões fragmentadas e instrumentalistas da gestão escolar, propondo uma articulação orgânica entre as diferentes dimensões que compõem o fenômeno. Ao problematizar as concepções subjacentes à organização do trabalho escolar, este estudo busca contribuir para a formação de gestores e educadores comprometidos com a construção de uma escola pública, democrática e de qualidade socialmente referenciada.

O Objetivo Geral do presente Review é analisar os fundamentos teóricos da gestão democrática escolar a partir das contribuições de Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Paulo Freire, evidenciando suas inter-relações e implicações para a prática educativa. São objetivos específicos:

- Examinar a crítica de Vitor Henrique Paro à aplicação de modelos administrativos empresariais na educação, bem como sua defesa da participação ativa e consciente da comunidade escolar.
- Compreender a proposta de Heloísa Lück acerca da gestão participativa, da liderança compartilhada e da descentralização do poder como eixos estruturantes da democracia escolar.
- Discutir a concepção de José Carlos Libâneo sobre a escola como comunidade de aprendizagem e espaço de transformação social, enfatizando o papel do trabalho coletivo e da reflexão crítica.
- Articular os princípios freirianos de dialogicidade, educação libertadora e ética às práticas de gestão escolar, demonstrando sua atualidade e necessidade.

- Estabelecer interlocuções entre os quatro autores, identificando convergências e especificidades que compõem um quadro teórico abrangente para a gestão democrática.
- Identificar as principais dificuldades enfrentadas por professores, coordenadores, alunos e famílias em contextos de gestão não participativa, bem como os benefícios decorrentes da implantação de uma gestão escolar democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e fundamentos da gestão escolar: gênese legal no ordenamento brasileiro

A análise da gênese legal da gestão democrática no Brasil revela um processo histórico de conquistas e avanços, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 até a regulamentação pela LDB e pelos Planos Nacionais de Educação, demonstrando que o princípio da gestão democrática, inicialmente inscrito no artigo 206 da Constituição como um dos fundamentos do ensino público, foi progressivamente detalhado e operacionalizado por meio da legislação infraconstitucional (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996; BRASIL, 2014). Contudo, a existência de um arcabouço legal consistente não é suficiente para garantir a efetivação da gestão democrática nas escolas, uma vez que a gestão democrática, assim como a democracia, parte dos princípios de autonomia e liberdade, passando a fazer parte das discussões e embates da educação, exigindo, para além da norma legal, o engajamento ativo de gestores, professores, alunos, famílias e comunidade, bem como políticas públicas que garantam as condições materiais e formativas para a participação efetiva (PIRES e GONÇALVES, 2019).

A gestão democrática, portanto, não se reduz a um requisito burocrático a ser cumprido, mas constitui um horizonte ético-político que orienta a construção de uma escola pública, participativa, autônoma e comprometida com a formação de cidadãos críticos e atuantes (PARO, 1987). Como bem sintetiza Paro (1987), trata-se de uma utopia no sentido de projeto mobilizador, que nos impulsiona a caminhar sempre em direção a uma escola mais justa, democrática e transformadora, sendo que a articulação teórica aqui realizada aponta para a necessidade de investigações empíricas que verifiquem como esses princípios se traduzem ou deixam de se traduzir, ou seja, nas práticas cotidianas das escolas brasileiras, bem como para a importância da formação continuada de gestores e educadores, da implementação efetiva de conselhos escolares e da construção participativa de projetos político-pedagógicos como vias por meio das quais a teoria pode fecundar a prática, contribuindo para a efetivação de uma escola pública democrática, inclusiva e de qualidade socialmente referenciada (PARO, 2016; LIBÂNEO, 2004; LÜCK, 2013).

A gestão escolar constitui um campo de conhecimento e prática que transcende a mera administração de recursos e procedimentos burocráticos, envolvendo a coordenação de pessoas, processos pedagógicos e relações institucionais em torno da finalidade precípua da escola: a formação humana integral (LIBÂNEO, 2004).

Compreender seus conceitos e fundamentos exige, necessariamente, uma incursão pela trajetória histórica e legal que moldou a compreensão atual desse fenômeno no Brasil, especialmente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96), as quais elevaram a gestão democrática à condição de princípio estruturante da educação pública (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996). Nesse contexto, a gestão escolar democrática emerge como uma alternativa à administração tradicional, pautada pela participação ativa e consciente de toda a comunidade escolar nos processos decisórios, superando o modelo autoritário e centralizador que historicamente marcou as instituições educacionais brasileiras (PARO, 2016).

2.2 Sobre a Gestão escolar - definição, funcionamento e outros contextos em Paro, Libâneo, Lück e Paulo Freire.

A gestão escolar pode ser definida como o conjunto de ações, decisões e processos organizacionais que orientam o funcionamento da instituição escolar em suas múltiplas dimensões, ou seja, pedagógica, administrativa, financeira, relacional e política (LÜCK, 2009).

Diferentemente de uma visão restrita à administração burocrática, a gestão escolar contemporânea é compreendida como uma prática social e política que envolve a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na definição dos rumos da instituição (LIBÂNEO, 2004). Libâneo (2004) distingue diferentes concepções de organização e gestão escolar, que refletem distintas visões de educação e de sociedade, demonstrando que a gestão escolar não é um conjunto neutro de técnicas administrativas, mas uma prática carregada de intencionalidade política e pedagógica, na qual a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, devendo a gestão estar a serviço dessa tarefa essencial, e não o contrário (LIBÂNEO, 2004).

Paro (2016) complementa essa perspectiva ao afirmar que a escola não pode ser gerida como uma empresa, pois sua finalidade é essencialmente pedagógica e não mercadológica, uma vez que a lógica empresarial, centrada na eficiência, na produtividade e no lucro, não se coaduna com a natureza do trabalho educativo, que tem como centralidade a formação humana em suas múltiplas dimensões (PARO, 2016).

Lück (2013), por sua vez, conceitua a gestão escolar a partir da perspectiva da participação e da liderança compartilhada, defendendo que a gestão democrática se faz pela participação de todos os interessados no processo educativo, garantindo a igualdade de direitos tanto no opinar quanto no executar projetos, planos e ações, constituindo-se como um fator de fortalecimento institucional da escola como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades de forma compartilhada (LÜCK, 2013).

Os fundamentos da gestão escolar democrática assentam-se em pilares teóricos, políticos e éticos que orientam sua implementação e desenvolvimento, os quais podem ser agrupados em dimensões inter-relacionadas que abrangem desde a organização do trabalho pedagógico até a estruturação das relações de poder no interior da escola (LÜCK, 2009). No que tange aos fundamentos políticos, a gestão

democrática pressupõe a descentralização do poder e a distribuição de responsabilidades entre todos os atores do processo educativo, de modo que a gestão participativa envolve dimensões inter-relacionadas, isto é, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão da cultura organizacional, todas articuladas em torno do princípio da participação e da corresponsabilidade (LÜCK, 2009).

Quanto aos fundamentos pedagógicos, a gestão democrática está intrinsecamente vinculada à qualidade do processo de ensino-aprendizagem, uma vez que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade, implicando a construção coletiva de decisões e a assunção compartilhada de responsabilidades (LIBÂNEO, 2004).

No campo dos fundamentos éticos, Paulo Freire oferece o referencial filosófico fundamental ao afirmar a dialogicidade como princípio central da gestão democrática, pois a gestão com base no princípio do diálogo possibilita a autonomia, a comunicação e a descentralização nas decisões, sendo que uma gestão que se pretende democrática não pode prescindir do diálogo como prática cotidiana, por meio do qual se constroem consensos, se administram conflitos e se compartilham responsabilidades (RODRIGUES, 2021; ALCÂNTARA, 2018).

Por fim, os fundamentos legais encontram seu alicerce no ordenamento jurídico brasileiro, sendo a gestão democrática assegurada como princípio constitucional e regulamentada pela legislação educacional, em um processo histórico de lutas e conquistas que culminou na positivação desse direito nas principais leis educacionais do país (PIRES e GONÇALVES, 2019).

A trajetória legal da gestão democrática no Brasil é marcada por avanços e conquistas históricas, especialmente a partir do processo de redemocratização do país na década de 1980, quando a sociedade civil organizada passou a reivindicar a participação efetiva nos rumos da educação pública (PIRES e GONÇALVES, 2019). Pires e Gonçalves (2019) apresentam um breve histórico de lutas, avanços e conquistas nas principais legislações brasileiras em relação ao princípio da gestão democrática, revisitando artigos que a direcionam para leis posteriores, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os planos nacionais de educação, demonstrando que a gestão democrática, assim como a democracia, parte dos princípios de autonomia e liberdade, passando a fazer parte das discussões e embates da educação (PIRES e GONÇALVES, 2019).

A gestão democrática do ensino público foi consagrada como princípio constitucional no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, que estabelece os princípios pelos quais o ensino será ministrado, determinando, em seu inciso VI, a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988). Essa previsão constitucional representou um marco na história educacional brasileira, pois elevou à condição de princípio fundamental da educação a participação da comunidade na gestão das escolas públicas, superando décadas de autoritarismo e centralização administrativa (ADRIÃO e CAMARGO, 2007). Os referidos autores apontam a Constituição Federal de 1988 como resultado de um amplo movimento

social e político em defesa da escola pública, democrática e de qualidade, refletindo as demandas históricas de educadores, estudantes e sociedade civil organizada por uma educação que superasse o modelo autoritário e centralizador vigente durante o regime militar. Além do artigo 206, a Constituição Federal estabelece, no artigo 205, que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, disposição que fundamenta a compreensão da gestão democrática como um mecanismo de efetivação da cidadania no âmbito escolar (BRASIL, 1988).

A compreensão da gestão democrática como um campo de conhecimento e prática exige o mergulho em diferentes matrizes teóricas que, embora partam de enfoques distintos, convergem para a defesa de uma escola participativa, autônoma e comprometida com a formação humana integral. Vitor Henrique Paro, reconhecido como um dos maiores especialistas em gestão escolar no Brasil, desenvolve em sua obra uma contundente crítica à importação de modelos administrativos oriundos do mundo empresarial para o âmbito educativo, afirmando que a escola não pode ser gerida como uma empresa, pois sua finalidade é essencialmente pedagógica e não mercadológica (PARO, 2016).

A lógica empresarial, centrada na eficiência, na produtividade e no lucro, não se coaduna com a natureza do trabalho educativo, que tem como centralidade a formação humana em suas múltiplas dimensões. Paro (2016) alerta que a aplicação acrítica de técnicas gerenciais do mundo corporativo tende a subordinar o pedagógico ao administrativo, desvirtuando a finalidade da escola e reduzindo o ato educativo a uma mera relação de insumo-produto. Essa perspectiva é reforçada por Paro (2010) ao analisar a prática do diretor escolar, demonstrando como a cultura do autoritarismo e do personalismo ainda persiste em muitas instituições, dificultando a construção de espaços coletivos de decisão. Em contraposição a esse modelo, Paro (2016) defende que a gestão democrática exige a efetiva participação de toda a comunidade escolar — professores, alunos, funcionários, pais e comunidade local — nos processos decisórios, participação que não pode ser meramente formal ou simbólica, mas ativa e consciente, implicando o envolvimento genuíno dos sujeitos na construção coletiva do projeto político-pedagógico. Para o autor, a gestão coletiva é a forma de fazer com que todos sejam corresponsáveis pela aprendizagem, e a participação não é um favor que a direção concede, mas um direito da comunidade e uma condição indispensável para que a escola cumpra sua função social. Em seu clássico artigo “A utopia da gestão escolar democrática”, Paro (1987) utiliza o termo “utopia” não no sentido de algo irrealizável, mas como horizonte a ser perseguido, como projeto mobilizador que orienta a ação transformadora, lembrando que a gestão democrática é uma construção permanente que exige vigilância crítica e engajamento constante.

Heloísa Lück, por sua vez, é uma das principais referências no campo da gestão educacional, com vasta produção voltada para a gestão participativa e a liderança nas escolas. Para Lück (2013), a gestão democrática se faz pela participação de todos os interessados no processo educativo, não se restringindo aos aspectos formais, mas envolvendo o engajamento ativo de professores,

funcionários, alunos e comunidade nos processos que dizem respeito à vida escolar. A autora defende que a gestão democrática garanta a participação e a igualdade de direitos tanto no opinar quanto no executar projetos, planos e ações, constituindo-se como um fator de fortalecimento institucional da escola como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades de forma compartilhada (LÜCK, 2013).

Um dos pilares de seu pensamento é a ideia de que a liderança na escola deve ser exercida de forma compartilhada e descentralizada, superando o modelo tradicional de direção centralizadora e autoritária, propondo em seu lugar uma liderança que estimule a participação, a autonomia e a corresponsabilidade. A escola deve ser, segundo Lück (2013), uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional, que é essencialmente colaborativo e intersubjetivo. Lück (2009) aprofunda essa discussão ao abordar as múltiplas dimensões da gestão escolar, ou seja, a gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão da cultura organizacional, todas articuladas em torno do princípio da participação e da corresponsabilidade, superando a fragmentação que frequentemente caracteriza o trabalho nas escolas. A descentralização do poder, para Lück (2013), não significa ausência de liderança ou de coordenação, mas uma redistribuição de responsabilidades que potencializa as capacidades de cada sujeito e fortalece o coletivo, integrando a escola à comunidade com a qual deve estabelecer relações dialógicas e participativas.

José Carlos Libâneo, um dos mais importantes educadores brasileiros, oferece contribuições significativas para a compreensão da organização e gestão escolar a partir de uma perspectiva crítica e transformadora. Libâneo (2004) distingue diferentes concepções de organização e gestão escolar, que refletem distintas visões de educação e de sociedade, demonstrando que a gestão escolar não é um conjunto neutro de técnicas administrativas, mas uma prática carregada de intencionalidade política e pedagógica. Para o autor, a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, que se realizam mediante práticas pedagógico-didáticas, e a gestão deve estar a serviço dessa tarefa essencial, e não o contrário (LIBÂNEO, 2004).

Libâneo (2004) afirma que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade”, e essa participação não se restringe à dimensão formal, como a escolha de representantes em conselhos escolares, mas implica a construção coletiva de decisões e a assunção compartilhada de responsabilidades. O princípio da gestão democrática inclui, portanto, a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para o processo educativo, condição para que a escola cumpra sua função social e contribua para a formação de cidadãos críticos e atuantes. Libâneo (2004) concebe a escola como uma comunidade de aprendizagem, na qual todos os sujeitos educadores, educandos, famílias e comunidade estão envolvidos em um processo coletivo de construção de conhecimento e de formação humana, sendo a gestão democrática o mecanismo que viabiliza o trabalho coletivo e a reflexão crítica sobre a prática educativa. Para o autor, a escola é também um espaço de transformação social, o que significa que a gestão democrática não pode se limitar ao cotidiano escolar,

mas deve articular-se com um projeto mais amplo de sociedade, comprometido com a justiça social, a igualdade e a emancipação humana.

Paulo Freire, embora não tenha produzido uma obra específica sobre gestão escolar, oferece um referencial filosófico e ético imprescindível para a compreensão da gestão democrática. A dialogicidade, conceito central em sua obra, é definida por Freire como um encontro entre sujeitos, mediado pelo mundo, que se dá na horizontalidade e no respeito mútuo, não sendo uma técnica ou método, mas uma postura ética e existencial diante do outro. A gestão com base no princípio do diálogo possibilita a autonomia, a comunicação e a descentralização nas decisões (RODRIGUES, 2021).

Uma gestão que se pretende democrática não pode prescindir do diálogo como prática cotidiana, pois é por meio dele que se constroem consensos, se administram conflitos e se compartilham responsabilidades, constituindo o antídoto contra o autoritarismo e o espontaneísmo (ALCÂNTARA, 2018).

Freire defende uma educação que seja prática da liberdade, que supere a “educação bancária” e promova a conscientização e a autonomia dos sujeitos, e essa concepção tem implicações diretas para a gestão escolar. Conforme assinalam Rodrigues (2021) e Alcântara (2018), a gestão democrática, conforme os pressupostos freirianos, requer um método pedagógico de libertação, isto é, necessita de um “método de diálogo” que envolva todos os atores do processo educativo, deixando claro que, sem uma gestão democrática, não se consegue qualidade de ensino, pois a qualidade educativa está intrinsecamente vinculada à participação, à autonomia e ao respeito à voz de todos. Para Freire, a gestão democrática não é apenas um procedimento administrativo, mas uma prática emancipatória que se insere em um projeto mais amplo de transformação social, visando superar relações de opressão e construir uma sociedade mais justa e igualitária, sendo, portanto, um espaço de formação para a cidadania, no qual todos os sujeitos aprendem a participar, a decidir coletivamente e a assumir responsabilidades.

A articulação entre esses quatro autores revela um quadro teórico consistente e multifacetado. Paro (2016) fornece a crítica estrutural à lógica empresarial e defende a especificidade do trabalho pedagógico; Lück (2013) oferece os instrumentos operacionais para a implementação da participação e da liderança compartilhada; Libâneo (2004) amplia o olhar ao inserir a escola no contexto mais amplo das transformações sociais; e Freire (via RODRIGUES, 2021; ALCÂNTARA, 2018) fornece o substrato ético e filosófico que fundamenta a práxis democrática. Embora partam de ênfases distintas, todos convergem na recusa ao autoritarismo e ao centralismo, na defesa da participação como direito e condição para a qualidade educativa, na compreensão da escola como espaço de formação para a cidadania e no reconhecimento de que a gestão democrática é um processo em construção, que exige vigilância crítica e engajamento permanente.

Quando a gestão escolar se afasta desse ideário participativo e assume contornos centralizadores, autoritários ou meramente burocráticos, emergem dificuldades significativas para todos os atores envolvidos. Os professores, por exemplo, sentem-se desmotivados e desvalorizados, pois suas vozes e saberes

são ignorados nas decisões que afetam diretamente seu trabalho pedagógico, o que gera isolamento, sobrecarga e adoecimento profissional (PARO, 2016).

Sem espaços coletivos de planejamento e avaliação, o docente tende a atuar de forma fragmentada, reproduzindo práticas descontextualizadas e perdendo o sentido de pertencimento à instituição (LIBÂNEO, 2004). Os coordenadores pedagógicos, por sua vez, encontram-se enredados em funções burocráticas e de controle, distanciando-se de seu papel formativo e mediador, o que esvazia a potencialidade da coordenação como articuladora do trabalho coletivo (LÜCK, 2009).

Em uma gestão não participativa, os alunos são tratados como meros receptores de conteúdos, sem direito à palavra e à participação nas decisões sobre seu próprio processo de aprendizagem, o que contribui para o desinteresse, a indisciplina e a evasão escolar, além de fragilizar a formação de sua autonomia e consciência crítica (FREIRE, via RODRIGUES, 2021). As famílias, por sua vez, são mantidas à margem da vida escolar, convocadas apenas para reuniões informativas ou para resolver problemas pontuais, sem que lhes seja dado o espaço para opinar, colaborar e corresponsabilizar-se pelo projeto educativo, o que aprofunda o fosso entre escola e comunidade e enfraquece o apoio necessário ao desenvolvimento dos estudantes (PARO, 2016; LÜCK, 2013).

Em contrapartida, uma gestão escolar democrática, alicerçada nos princípios aqui discutidos, produz benefícios amplos e substantivos. Para os professores, a participação efetiva nos processos decisórios promove maior satisfação profissional, engajamento e compromisso com os resultados educacionais, além de estimular a troca de experiências, a formação continuada e o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras e contextualizadas (LIBÂNEO, 2004; LÜCK, 2013).

A gestão participativa valoriza o saber docente e reconhece sua autonomia, o que se reflete na qualidade do ensino e na redução do estresse e do adoecimento (PARO, 2016). Para os coordenadores, a descentralização do poder e a ênfase na liderança compartilhada permitem que eles exerçam plenamente seu papel de formadores e articuladores do coletivo, potencializando a integração entre as dimensões pedagógica, administrativa e relacional da escola (LÜCK, 2009). Os alunos, quando ouvidos e envolvidos na construção do ambiente escolar, desenvolvem senso de pertencimento, responsabilidade e autonomia, melhoram seu desempenho acadêmico e aprendem na prática os valores democráticos, tornando-se cidadãos mais críticos e participativos (FREIRE, via ALCÂNTARA, 2018). As famílias, ao serem acolhidas como parceiras ativas, passam a compreender e apoiar o projeto pedagógico, contribuindo com seus saberes e expectativas, estreitando os laços com a escola e fortalecendo a rede de suporte aos alunos (PARO, 2016; LÜCK, 2013). Em síntese, a gestão democrática não apenas melhora o clima organizacional e a qualidade dos processos educativos, mas também cumpre uma função formativa essencial, preparando todos os sujeitos educadores, educandos e comunidade para o exercício da cidadania em uma sociedade democrática. Como bem sintetiza Paro (1987), a gestão democrática é uma utopia no sentido de horizonte mobilizador, que nos impulsiona a caminhar sempre em direção a uma escola mais justa, participativa e transformadora.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos fundamentos teóricos da gestão democrática escolar, a partir das contribuições de Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Paulo Freire, permite afirmar que a democratização da gestão escolar não se reduz à adoção de mecanismos formais de participação, mas constitui um processo complexo e multifacetado que envolve dimensões políticas, pedagógicas, administrativas e éticas. As contribuições de Paro (1987, 2010, 2016) revelam que a gestão democrática exige a superação crítica dos modelos empresariais e a valorização da especificidade do trabalho pedagógico, com a participação efetiva e consciente da comunidade escolar. Lück (2009, 2013) aprofunda essa perspectiva ao desenvolver o conceito de liderança compartilhada e gestão participativa, enfatizando a descentralização do poder e o fortalecimento institucional da escola como unidade social responsável. Libâneo (2004) amplia o horizonte ao situar a escola como comunidade de aprendizagem e espaço de transformação social, onde a gestão democrática se consolida por meio do trabalho coletivo e da reflexão crítica. Freire, por sua vez, oferece o fundamento filosófico e ético ao afirmar a dialogicidade e a educação libertadora como princípios centrais para a formação de gestores e cidadãos (RODRIGUES, 2021; ALCÂNTARA, 2018).

As interlocuções entre esses autores evidenciam que não há gestão democrática sem uma concepção de educação que a sustente, assim como não há educação libertadora sem uma gestão que a viabilize. A gestão democrática, portanto, não é um apêndice ou um requisito burocrático, mas a própria materialização de um projeto educativo comprometido com a autonomia, a participação e a transformação social. Ao mesmo tempo, o reconhecimento das dificuldades impostas por uma gestão não participativa que desmotiva professores, sobrecarrega coordenadores, silencia alunos e afasta famílias e dos benefícios claros de uma gestão democrática que engaja, forma e qualifica todos os atores, reforça a urgência de avançar na efetivação desse princípio. Contudo, é importante reconhecer que a gestão democrática enfrenta inúmeros desafios em sua concretização: as heranças autoritárias, as estruturas burocráticas, as desigualdades sociais e as condições precárias de trabalho são entraves que dificultam a efetivação da participação e da descentralização. Nesse sentido, a Teoria de Paro (1987) mantém sua atualidade como horizonte mobilizador que orienta a ação transformadora, lembrando-nos de que a construção de uma escola verdadeiramente democrática é um processo contínuo, inacabado e sempre sujeito a retrocessos e avanços.

4 REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Teresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã, 2007. p. 63-71.

ALCÂNTARA, L. A. de. Fundamentos da gestão democrática escolar em Paulo Freire. **Revista Espacios**, v. 39, n. 52, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 6 jul. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2013.

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

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987.

PARO, Vitor Henrique. Reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 141, p. 807-830, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PIRES, Pierre André Garcia; GONÇALVES, Rafael Marques. A gestão democrática no contexto da legislação brasileira: lutas e embates para a democratização do ensino público. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 8, n. 16, p. 1-15, 2019. DOI: 10.5902/2318133836395.

RODRIGUES, R. S. G. Paulo Freire e gestão democrática: aproximações epistemológicas e formativas. **Educação em Revista**, 2021.

SANTOS, A. M. dos. Gestão escolar - relevância normativa. **Cuadernos de Educación**, 2023