Tipo de Licença: *Creative Commons, com atribuição e direitos não comerciais (BY, NC).*
➔ **Informações sobre as qualificações e classificações da Revista:** Qualyacademics

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONTEMPORANEIDADE: AVANÇOS, RETROCESSOS E O PAPEL DO GESTOR

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN CONTEMPORANEITY: ADVANCES, SETBACKS AND THE ROLE OF THE MANAGER

Cleonice Nunes da Silva Dantas[1]

RESUMO

O presente artigo analisa a gestão escolar democrática na contemporaneidade, seus avanços, retrocessos e o papel central do gestor no contexto educacional brasileiro. A pesquisa, de natureza qualitativa, fundamenta-se na análise da literatura especializada sobre gestão escolar, legislação educacional e teorias da administração, dialogando com autores como Lück (2000, 2004, 2011), Paro (2017), Libâneo (2013), Veiga (2013), Cury (2007), Sander (2007), entre outros, bem como nos achados empíricos da dissertação de Dantas (2023), que investigou o perfil da gestão democrática por meio de entrevistas com gestores escolares. O estudo demonstra que a gestão escolar democrática, embora consagrada legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9.394/1996, ainda enfrenta desafios significativos para sua efetivação no cotidiano das escolas públicas. Entre os principais retrocessos identificados, destacam-se a gestão centralizadora e autoritária, o excesso de burocracia, a falta de recursos financeiros, a indisciplina escolar, a ausência de práticas inclusivas e o despreparo de gestores. Por outro lado, os avanços incluem a participação da comunidade escolar, a autonomia relativa das instituições, a incorporação de tecnologias educacionais e a valorização da gestão democrática como princípio estruturante. Os dados empíricos revelam que gestores que adotam práticas participativas conseguem reduzir significativamente problemas como evasão escolar e conflitos internos. Conclui-se que a consolidação da gestão escolar democrática depende de uma articulação sistêmica entre políticas públicas consistentes, formação continuada de gestores, condições estruturais adequadas e o fortalecimento de uma cultura participativa no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Gestor Escolar; Educação Básica; Políticas Públicas; Participação.

[1] Mestrado em Ciências da Educação pela Universidad Interamericana, Licenciado em pedagogia pela UNOPAR, Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL) – Contato: cleonicegirau@gmail.com

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

ABSTRACT

This article analyzes democratic school management in contemporary times, its advances, setbacks, and the central role of the manager in the Brazilian educational context. The research, qualitative in nature, is based on the analysis of specialized literature on school management, educational legislation, and management theories, dialoguing with authors such as Lück (2000, 2004, 2011), Paro (2017), Libâneo (2013), Veiga (2013), Cury (2007), Sander (2007), among others, as well as the empirical findings of Dantas' (2023) dissertation, which investigated the profile of democratic management through interviews with school managers. The study demonstrates that democratic school management, although legally established by the Federal Constitution of 1988 and by Law No. 9.394/1996, still faces significant challenges for its implementation in the daily life of public schools. Among the main setbacks identified are centralized and authoritarian management, excessive bureaucracy, lack of financial resources, school indiscipline, absence of inclusive practices, and unprepared managers. On the other hand, advances include the participation of the school community, the relative autonomy of institutions, the incorporation of educational technologies, and the valorization of democratic management as a structuring principle. Empirical data reveal that managers who adopt participatory practices significantly reduce problems such as school dropout and internal conflicts. It is concluded that the consolidation of democratic school management depends on a systemic articulation between consistent public policies, continuous training of managers, adequate structural conditions, and the strengthening of a participatory culture in the school environment.

Keywords: Democratic School Management; School Manager; Basic Education; Public Policies; Participation.

1. INTRODUÇÃO

A educação desempenha um papel fundamental no progresso humano, atuando como instrumento de transformação social, desenvolvimento pessoal e construção da cidadania. Como espaço formativo por excelência, a escola não se limita à transmissão de conhecimentos, mas constitui-se como ambiente de vivência democrática, exercício da alteridade e formação de sujeitos críticos e autônomos. Nesse contexto, a gestão escolar emerge como elemento central para a efetivação desses propósitos, organizando e articulando os recursos, as pessoas e

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

os processos necessários ao desenvolvimento de uma educação de qualidade.

A gestão escolar, em sua acepção contemporânea, transcende a mera administração de recursos materiais e financeiros. Ela se configura como um conjunto de práticas, estratégias e políticas que visam organizar e aprimorar o funcionamento das instituições de ensino, buscando a melhoria constante da qualidade do ensino e o alcance dos objetivos educacionais propostos. Para Lück (2000, p. 14), a gestão escolar abrange a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

A relevância do estudo da gestão escolar na contemporaneidade justifica-se pela constatação de que a qualidade da educação está intrinsecamente relacionada à eficácia da gestão. Escolas bem geridas tendem a apresentar melhores resultados de aprendizagem, menor evasão escolar, clima organizacional mais positivo e maior engajamento da comunidade escolar. Dados recentes da UNICEF (2023) indicam que cerca de 2 milhões de crianças e adolescentes entre 11 e 19 anos estão fora da escola no Brasil, o que evidencia a urgência de políticas e práticas de gestão que combatam a evasão e promovam a permanência escolar.

Conforme Dantas (2023, p. 11), "a evasão escolar é uma realidade preocupante no Brasil, caracterizada pelo abandono dos estudos por diversas razões, como dificuldades socioeconômicas, falta de apoio familiar, e limitações no acesso à educação de qualidade". A pesquisa empírica da autora revelou que gestores escolares apontam a falta de recursos financeiros e a sobrecarga administrativa como os principais obstáculos para a implementação de práticas democráticas, o que corrobora a necessidade de políticas públicas mais efetivas.

No âmbito legal, a gestão escolar democrática está assegurada pela Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a "gestão democrática do ensino público" como um dos princípios do ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), em seus artigos 14 e 15, reforça essa diretriz ao determinar a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico e na administração das escolas. A Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008) e a Lei nº 13.415/2017 também trouxeram contribuições ao debate sobre a gestão escolar, embora com

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

ênfases distintas.

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão escolar democrática na contemporaneidade, seus avanços e retrocessos, bem como o papel central do gestor nesse processo. Especificamente, busca-se: (a) caracterizar os agentes que potencializam e contribuem para os avanços da gestão escolar; (b) discutir o papel do gestor na gestão escolar democrática; (c) identificar os principais retrocessos que ameaçam a consolidação da gestão democrática; e (d) propor estratégias para mitigar as problemáticas contemporâneas na gestão escolar.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica exploratória, fundamentada na análise de obras de autores consagrados na área da gestão educacional, bem como em documentos legais e normativos, incorporando também os achados empíricos da dissertação de Dantas (2023). O percurso metodológico inclui a revisão sistemática da literatura, a identificação de categorias analíticas e a articulação entre teoria e prática, considerando as experiências documentadas na literatura especializada e os relatos dos gestores entrevistados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos Históricos, Legais e Conceituais da Gestão Escolar Democrática

A origem do termo gestão remonta ao latim gestio, que significa ação de administrar ou ato de administrar. Derivado do verbo latino gerere, que denota "carregar" ou "executar", o conceito de gestão evoluiu ao longo do tempo para abranger a administração cooperativa de recursos, atividades e processos com o objetivo de atingir metas e objetivos de maneira eficaz e eficiente. Como destaca Lück (1996, p. 37), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto". Essa concepção participativa contrasta com modelos tradicionais de administração, nos quais a decisão e o controle são exercidos de forma hierárquica e centralizada.

A análise histórica revela que a gestão escolar passou por transformações significativas ao longo dos séculos. Na Antiguidade, conforme observa Dantas (2023, p. 18), a exclusão de pessoas com deficiência era prática comum, mesmo entre grandes pensadores como Platão e Aristóteles, que defendiam a eliminação de nascidos com problemas. Este contexto histórico revela uma realidade de exclusão que contrasta profundamente com os princípios da gestão democrática e inclusiva que se busca hoje. Durante o período medieval, a gestão escolar esteve ligada a instituições religiosas como mosteiros e catedrais, com o ensino centrado na formação clerical. Contrariamente à caracterização da Idade Média como "idade das trevas", Durkheim (1995, p. 37) argumenta que foi nesse período que "se elaboraram os germes fecundos de uma civilização inteiramente nova", destacando o surgimento da Escola como um "ser moral, um meio moral, impregnado de certas ideias, de certos sentimentos".

Com a Revolução Industrial e o crescimento acelerado das cidades, houve uma grande necessidade de escolas públicas, o que levou à demanda por uma gestão mais estruturada, com regras e regulamentos para a administração das escolas de forma organizada e eficiente. No século XX, a gestão escolar evoluiu com o crescimento das escolas e a diversificação da educação, desenvolvendo novos modelos de gestão que enfatizavam a eficácia escolar, a liderança educacional e a participação da comunidade. Dantas (2023, p. 19) destaca que a globalização trouxe consigo novos parâmetros para o tema, com avanços tecnológicos e a necessidade de se adaptar a um mundo globalizado trazendo desafios significativos.

No que concerne ao arcabouço legal, a gestão escolar democrática no Brasil está ancorada em um conjunto de dispositivos que lhe conferem legitimidade e diretrizes. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece que o ensino será ministrado com base em princípios como a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (inciso VI), além da "garantia de padrão de qualidade" (inciso VII) e da "valorização dos profissionais da educação escolar" (inciso V). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

9.394/1996) consolida esse princípio, determinando que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades (art. 14). A LDB estabelece, entre outras diretrizes, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (art. 14, I e II). Além disso, o art. 15 assegura aos sistemas de ensino progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às unidades escolares.

Conforme observa Dantas (2023, p. 19-20), "a gestão educacional é tida como um princípio fundamental que envolve a participação ativa de diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões e na administração das escolas". A pesquisa empírica da autora revelou, no entanto, que a implementação prática da gestão democrática enfrenta heterogeneidade significativa, uma vez que estados e municípios têm autonomia para elaborar suas próprias regulamentações, o que gera diferentes graus de efetivação da gestão democrática pelo território nacional.

Um dos debates centrais na literatura sobre gestão escolar diz respeito à tensão entre dois modelos antagônicos: a gestão democrática e a gestão gerencial ou neoliberal. Essas abordagens refletem diferentes concepções de educação, de escola e de sociedade. A gestão democrática, conforme defendida por autores como Lück (2000), Paro (2017) e Gadotti (1993), caracteriza-se pela descentralização do poder, pela participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, pela construção coletiva do projeto político-pedagógico e pela transparência na gestão dos recursos. Como afirma Gadotti (1993, p. 100), "a participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma prática de formação para cidadania". Ferreira (2004, p. 305) destaca que a gestão democrática "é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira".

Por outro lado, a gestão gerencial ou neoliberal, influenciada pelos princípios do neoliberalismo, enfatiza a redução da intervenção do governo na educação, a competição entre escolas, a responsabilização baseada em resultados e a autonomia institucional orientada pela

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

eficiência. Marques (2006, p. 511) observa que "a gestão democrática das Unidades Escolares públicas brasileiras ganha terreno institucional quando passa a ser defendida pelo Estado neoliberal, como forma de garantir a eficiência e eficácia do sistema público de ensino. Por isso, não tem significado, muitas vezes, avanços na construção de uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira". Dantas (2023, p. 36) aprofunda essa análise ao afirmar que a concepção da gestão democrática no âmbito da educação pública se apresenta de maneira complexa e multifacetada, oscilando entre a defesa de um projeto democrático de participação cidadã e a incorporação das estratégias do gerencialismo econômico global. A crítica a esse modelo reside no fato de que, muitas vezes, a autonomia concedida às escolas não vem acompanhada dos recursos necessários, e a ênfase em resultados mensuráveis pode levar a práticas que priorizam o desempenho em avaliações externas em detrimento da formação integral dos alunos.

2.2. O Gestor, as Interfaces e os Integrantes da Gestão Escolar

A importância do gestor na gestão escolar é inegável, pois ele desempenha um papel fundamental no sucesso e no funcionamento adequado de uma instituição de ensino. Lück (2000, p. 16) define o diretor de escola como "um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos". Para Lück (2011), quando o dirigente escolar atua sobre o "modo de ser e de fazer" da organização educacional, ele está efetivamente promovendo gestão escolar, mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a realização dos objetivos educacionais.

Libâneo (2004, p. 217) observa que muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora ainda existam profissionais com esse perfil, o autor destaca que hoje estão disseminadas as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

as necessárias mudanças na educação. A pesquisa empírica de Dantas (2023, p. 21) confirma essa análise ao destacar que o gestor educacional desempenha um papel central na criação de um ambiente propício ao diálogo e à participação, fatores essenciais para melhorar o desempenho dos profissionais e, por conseguinte, promover o sucesso do processo educativo-pedagógico. Entre as características essenciais para um gestor escolar eficaz, a literatura destaca: a liderança ativa, a capacidade de comunicação clara e eficaz, a gestão de conflitos de forma construtiva, a tomada de decisões estratégicas, a capacidade de delegar responsabilidades, a visão sistêmica da instituição, a sensibilidade para lidar com a diversidade e a disposição para a formação continuada.

A gestão escolar contemporânea envolve múltiplas interfaces que se integram e se complementam para garantir o funcionamento eficaz da instituição. Dantas (2023, p. 42-50) dedica uma seção significativa de sua dissertação à análise detalhada dessas interfaces. Entre elas, destacam-se a gestão pedagógica, que lida diretamente com o processo de ensino-aprendizagem, abrangendo a coordenação e elaboração do currículo, a escolha de métodos de ensino e a avaliação dos alunos; a gestão administrativa, que abrange a infraestrutura física da escola, a manutenção e segurança das instalações e a organização dos recursos materiais; a gestão de recursos humanos, que envolve o recrutamento, seleção, contratação, treinamento e avaliação de desempenho dos colaboradores; a gestão da qualidade, que busca padrões elevados de excelência educacional por meio da definição de indicadores e implementação de melhorias contínuas; a gestão de alunos, que envolve o processo de admissão, matrícula, acompanhamento do progresso acadêmico e desenvolvimento pessoal dos estudantes; a gestão de projetos e programas educacionais, referente ao planejamento e avaliação de iniciativas específicas; a gestão da tecnologia da informação, que envolve a implementação e manutenção de sistemas tecnológicos que otimizam os processos administrativos e apoiam as práticas pedagógicas; e a ética e responsabilidade social, que orientam todas as atividades e decisões da instituição, promovendo valores como respeito, integridade e justiça.

Quanto aos componentes da gestão escolar, destacam-se a liderança escolar, que define a visão e as diretrizes da instituição; a interação com a comunidade, que promove a colaboração

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

com pais, responsáveis e membros da comunidade local, fundamental para criar um ambiente mais democrático, inclusivo e engajado; e a eficiência operacional, que garante a gestão estratégica dos recursos da escola para que opere de maneira eficiente e eficaz. Conforme Dantas (2023, p. 55), "a liderança escolar é talvez o componente mais visível e influente na gestão escolar, desempenhando um papel fundamental na definição da direção da escola e no impacto direto sobre a qualidade do ensino e o ambiente de aprendizagem".

O ambiente escolar é composto por diversos integrantes que desempenham papéis distintos, mas interligados. Dantas (2023, p. 56) observa que "o ambiente escolar, como sabemos, é um espaço multifacetado e dinâmico, composto por diversos fatores, componentes e integrantes que se interagem de forma constante e interdependente para garantir o funcionamento eficaz e a qualidade da educação oferecida". O diretor e o vice-diretor constituem a principal liderança da escola: o diretor define a visão, estabelece metas educacionais e supervisiona o corpo docente, enquanto o vice-diretor auxilia na gestão administrativa. O coordenador pedagógico atua como articulador entre professores e administração, orientando e apoiando os docentes na elaboração e implementação de estratégias pedagógicas. O secretário escolar e a equipe de apoio garantem a organização administrativa, a gestão de documentos e o atendimento ao público. Os professores atuam diretamente no processo de ensino e aprendizagem, sendo os principais responsáveis pela mediação do conhecimento e pelo acompanhamento do desenvolvimento dos alunos. Por fim, os alunos são o foco central do processo educativo, e sua participação na gestão escolar, por meio de grêmios estudantis e conselhos de classe, é fundamental para a construção de um ambiente democrático e participativo.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo revisão bibliográfica

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

sistemática e análise documental, complementada pelos achados empíricos da dissertação de Dantas (2023). A abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenômenos educacionais, valorizando as múltiplas perspectivas dos sujeitos envolvidos (Minayo, 2009; Gil, 1999). A pesquisa exploratória, conforme definido por Gil (1999), permite a investigação preliminar de um problema, com o intuito de esclarecer dúvidas iniciais, levantar hipóteses e preparar o terreno para pesquisas mais aprofundadas.

A pesquisa de Dantas (2023, p. 30) adotou "uma abordagem predominantemente qualitativa, que prioriza a compreensão e interpretação de fenômenos em seus contextos específicos, considerando aspectos subjetivos, culturais e sociais". A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores escolares, conforme recomendado por Bogdan e Biklen (1994), garantindo que os dados coletados fossem ricos e representativos.

O universo de análise abrangeu três dimensões inter-relacionadas: produções acadêmicas de autores clássicos e contemporâneos; documentos oficiais como a Constituição Federal, a LDB, o PNE e relatórios da UNICEF e INEP; e contextos educacionais, incluindo os dados coletados por Dantas (2023) por meio de entrevistas com gestores escolares. O protocolo de levantamento de dados seguiu três etapas: revisão sistemática da literatura com consulta às bases SciELO, Google Scholar e Periódicos CAPES; análise documental crítica de documentos oficiais; e análise de conteúdo temática, com organização dos dados em categorias recorrentes, seguindo os procedimentos de Bardin (2011). A triangulação de fontes e métodos garantiu a validade e a confiabilidade dos resultados, conforme recomendado por Creswell (2014) e Neuman (2014).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Concepções Atuais de Gestão Democrática e seus Avanços

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

A análise da literatura e dos dados empíricos revela que a gestão democrática se consolidou como um princípio fundamental para a educação brasileira, embora sua implementação prática ainda enfrente obstáculos significativos. Lück (2000, p. 14) enfatiza que a gestão escolar deve ser entendida como um processo dinâmico que envolve a articulação de pessoas, recursos e processos em torno de objetivos educacionais comuns. A pesquisa empírica de Dantas (2023, p. 102) confirmou que gestores que implementam práticas participativas apresentam maior capacidade de promover avanços em diversos aspectos, desde a melhoria do desempenho acadêmico até o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar. A pesquisa identificou que a gestão democrática é compreendida em três dimensões principais: a participação da comunidade escolar nas decisões, a autonomia relativa das instituições e a transparência na gestão dos recursos. Gadotti (1993) argumenta que a participação efetiva de todos os grupos nas questões educacionais representa um mecanismo fundamental para a redistribuição do poder político, desempenhando um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A pesquisa identificou avanços significativos na gestão escolar nas últimas décadas, entre os quais se destacam a participação da comunidade escolar, a autonomia relativa das instituições, a incorporação de tecnologias educacionais e a valorização da gestão democrática como princípio estruturante. A participação da comunidade escolar tem se materializado por meio da implementação de conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e mestres. Dantas (2023, p. 103) verificou que escolas que envolvem ativamente a comunidade nas decisões administrativas e pedagógicas têm maior engajamento e melhores resultados. A liderança democrática, centrada no diálogo e na construção coletiva, tem se mostrado um diferencial importante, com indicadores educacionais apresentando melhorias consistentes em escolas que adotam essa abordagem. A incorporação de tecnologias educacionais tem facilitado a interação entre os diferentes membros da comunidade escolar e otimizado os processos administrativos. Dantas (2023, p. 103) identificou que escolas que adotaram plataformas digitais para acompanhamento do desempenho dos alunos conseguiram aumentar a taxa de aprovação em até quinze por cento em um período de dois anos. Conforme Perrenoud (2000),

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

a tecnologia não apenas potencializa a gestão administrativa, mas também abre novas possibilidades pedagógicas.

4.2. Principais retrocessos da Gestão Escolar

A análise sistemática da literatura e os dados empíricos permitiram identificar seis categorias principais de retrocessos que ameaçam a consolidação da gestão democrática: a gestão centralizadora e autoritária, o excesso de burocracia, a falta de recursos financeiros, a indisciplina escolar, a ausência de práticas inclusivas e o despreparo de gestores.

Sobre a gestão centralizadora, Oliveira (2018, p. 3) observa que "o Estado, pautado no sistema de ideias neoliberal, assentava a gestão democrática como meio de garantir eficiência e eficácia ao sistema público de ensino, estreitando as relações entre financiamento e administração com a passagem de responsabilidades para a comunidade escolar". Dantas (2023, p. 27) complementa essa análise ao afirmar que a gestão autoritária e centralizada consiste em imposições e decisões onde não há participação da comunidade escolar, acarretando em perda de engajamento e baixo desenvolvimento institucional. Quanto ao excesso de burocracia, Thurler (2001, p. 28) disserta que "a lógica burocrática é fortemente interiorizada pelos atores; ela influencia a maneira pela qual eles percebem seu papel, seu estatuto, sua zona de autonomia, a divisão do trabalho, as relações de poder, a gestão dos processos da mudança, os mecanismos de controle". Dantas (2023, p. 76) observa que o grande número de protocolos e processos acarreta na demora no trâmite administrativo, comprometendo a tomada de decisão rápida e efetiva.

A falta de recursos financeiros constitui um desafio significativo que impacta profundamente a gestão escolar e a qualidade da educação. Dantas (2023, p. 70) afirma que a escassez de financiamento adequado impossibilita as escolas de oferecerem instalações adequadas, materiais didáticos atualizados e programas educacionais de qualidade, sendo agravada pela desigualdade social que cria disparidades no acesso à educação. A indisciplina

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

escolar representa outro retrocesso significativo. Theobald et al. (2009) destacam que a indisciplina contribui para a exclusão escolar, uma vez que a adaptação ao ambiente escolar requer socialização com normas e regras estabelecidas. Dantas (2023, p. 71) observa que a indisciplina no contexto escolar apresenta desafios que não apenas dificultam o trabalho do professor, mas também afetam o processo de aprendizagem dos demais educandos. A ausência de práticas inclusivas constitui um retrocesso grave. Dantas (2023, p. 84) afirma que quando a inclusão é negligenciada, uma brecha substancial se forma, segregando alunos que não recebem o apoio necessário. Carvalho (2004, p. 29) reforça que as escolas inclusivas são escolas para todos, implicando em um sistema educacional que reconheça e atenda às diferenças individuais. O despreparo de gestores completa o quadro de retrocessos. Dantas (2023, p. 81) observa que um gestor despreparado pode gerir erroneamente os recursos financeiros da instituição, criar um ambiente de trabalho negativo e adotar uma postura autoritária. Santos (2008, p. 10) destaca que a formação dos gestores continua mostrando um descompasso com a gestão para a modernidade, repetindo a formação do passado.

4.3. O Papel do Gestor e os Desafios Contemporâneos

Os resultados revelam uma correlação direta entre o estilo de liderança adotado pelo gestor e os resultados obtidos pela escola. Gestores que privilegiam um estilo autoritário enfrentam maior resistência da equipe e apresentam menores taxas de inovação, enquanto a liderança participativa foi associada a um aumento significativo no engajamento dos professores e alunos. Lück (2011, p. 131) afirma que quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar. Dantas (2023, p. 105) confirma essa perspectiva ao relatar que os gestores que adotam uma abordagem proativa na resolução de conflitos, promovendo o diálogo e a construção coletiva de soluções, relatam uma melhora significativa no clima organizacional.

A pesquisa identificou que os gestores enfrentam uma série de desafios estruturais e sociais que afetam diretamente sua capacidade de implementar práticas eficazes de gestão.

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

Entre os desafios mais recorrentes estão a falta de recursos financeiros e infraestrutura precária, que dificulta a aquisição de materiais pedagógicos e a manutenção de instalações; a pressão por resultados quantitativos, que muitas vezes desconsidera o contexto social e cultural das escolas; a resistência às mudanças por parte de professores, alunos e comunidade; e a sobrecarga administrativa, que compromete o tempo dedicado ao planejamento pedagógico. Dantas (2023, p. 106) observa que o acúmulo de tarefas administrativas, aliado à falta de pessoal capacitado, sobrecarrega o gestor, que se vê obrigado a desempenhar múltiplos papéis.

A gestão de conflitos no ambiente escolar emergiu como uma habilidade fundamental para a liderança educacional. Os gestores que adotam uma abordagem proativa na resolução de conflitos relatam uma melhora significativa no clima organizacional. Dantas (2023, p. 106) destaca que, em escolas onde foram implementados programas de mediação de conflitos, a taxa de indisciplina reduziu significativamente. Lück (2011) destaca que um gestor eficaz deve reconhecer os conflitos como oportunidades de aprendizado e transformação, utilizando essas situações para fortalecer os laços entre os membros da comunidade escolar. O planejamento estratégico emergiu como uma prática fundamental para gestores que buscam superar desafios e promover avanços significativos, permitindo que a escola antecipe desafios futuros e se adapte de forma mais eficiente a novos contextos.

4.4. Dados Empíricos e Propostas para Mitigação dos Retrocessos

A pesquisa de Dantas (2023) trouxe contribuições significativas sobre a realidade das escolas brasileiras. A autora identificou que a evasão escolar é uma das principais preocupações dos gestores, sendo causada por fatores internos (dificuldades de aprendizagem, repetência, discriminação) e externos (vulnerabilidade social, necessidade de trabalho). Os dados da UNICEF (2023) citados pela autora indicam que cerca de 2 milhões de crianças e adolescentes entre 11 e 19 anos estão fora da escola no país. A falta de recursos financeiros compromete a qualidade da educação em múltiplos aspectos: infraestrutura precária, materiais didáticos insuficientes, salários inadequados para professores, limitação de programas extracurriculares.

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

A indisciplina é um desafio que demanda abordagens pedagógicas e democráticas, e o bullying representa um retrocesso significativo que exige políticas institucionais claras. A ausência de práticas inclusivas gera desigualdades profundas, e o preconceito e a discriminação emergem como graves retrocessos quando a inclusão é negligenciada no ambiente escolar.

Com base nos resultados da pesquisa, foram identificadas estratégias para mitigar os retrocessos e fortalecer a gestão democrática. Dantas (2023, p. 107) destaca que a criação de conselhos escolares e comissões temáticas permite que as decisões sejam discutidas de forma democrática e transparente, com maior adesão às metas educacionais e maior comprometimento dos envolvidos. A simplificação dos processos burocráticos emerge como uma estratégia fundamental: escolas que adotaram sistemas digitais para tarefas administrativas relataram uma redução significativa no tempo gasto com questões administrativas, liberando os gestores para se concentrarem em atividades pedagógicas. O estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações locais pode oferecer suporte financeiro fundamental, aliviando pressões orçamentárias. A promoção da inclusão surge como uma estratégia essencial para superar retrocessos, com a implementação de políticas e práticas que eliminem discriminações e garantam igualdade de oportunidades. O desenvolvimento de políticas anti-bullying e a promoção de um ambiente escolar seguro foram identificados como medidas cruciais, fundamentadas na necessidade de estabelecer normas claras, procedimentos adequados e uma cultura escolar que promova o respeito mútuo. A formação continuada de gestores foi apontada como fator crítico, e a criação de programas de mentoria nos quais gestores mais experientes auxiliem aqueles em início de carreira promove a troca de boas práticas e o fortalecimento de redes de colaboração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada sobre gestão escolar democrática na contemporaneidade permitiu sistematizar um conjunto de conclusões que ora se apresentam.

Do ponto de vista conceitual, verificou-se clareza na literatura especializada quanto à

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

diferença e à complementaridade entre gestão democrática e gestão gerencial/neoliberal. A gestão democrática, conforme defendida por autores como Lück (2000), Paro (2017) e Gadotti (1993), caracteriza-se pela descentralização do poder, pela participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar e pela construção coletiva do projeto político-pedagógico. Entretanto, a pesquisa evidenciou que, embora a gestão democrática seja consagrada legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9.394/1996, ainda enfrenta desafios significativos para sua efetivação no cotidiano das escolas públicas.

No que tange aos avanços, reconhece-se a existência de progressos significativos, incluindo a participação da comunidade escolar por meio de conselhos escolares e grêmios estudantis, a autonomia relativa das instituições, a incorporação de tecnologias educacionais e a valorização da gestão democrática como princípio estruturante. Contudo, a implementação sistemática desses avanços é limitada por fatores estruturais e contextuais. Com relação aos retrocessos, evidenciou-se que estes constituem o fator crítico que ameaça a consolidação da gestão democrática. Entre os principais retrocessos identificados, destacam-se a gestão centralizadora e autoritária, o excesso de burocracia, a falta de recursos financeiros, a indisciplina escolar, a ausência de práticas inclusivas e o despreparo de gestores. Esses fatores, quando combinados, criam um cenário de vulnerabilidade para a educação pública brasileira.

No que se refere à análise do papel do gestor, revelou-se que este é central para a efetivação da gestão democrática. O gestor, como líder e articulador, deve promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, garantir a transparência na gestão dos recursos e construir coletivamente o projeto político-pedagógico da escola. A pesquisa empírica de Dantas (2023, p. 110-112) confirmou que os gestores escolares que adotam práticas democráticas e colaborativas conseguem promover uma maior integração entre os diversos atores envolvidos no processo educativo.

Quanto às propostas para mitigação das problemáticas contemporâneas, a pesquisa sugere: a integração de políticas públicas com a realidade local, permitindo maior flexibilidade na aplicação das diretrizes; a criação de programas de mentoria para gestores, oferecendo suporte prático e troca de experiências; a redução da evasão escolar com projetos inovadores,

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

como educação integral e apoio psicossocial; a simplificação dos processos burocráticos, com automação de tarefas administrativas; o fortalecimento de políticas anti-bullying e promoção da inclusão; e a formação continuada de gestores e professores. Dantas (2023, p. 112) destaca que, apesar das dificuldades estruturais, há um vasto campo de oportunidades para melhorias. A implementação de tecnologias educacionais surge como uma ferramenta poderosa para otimizar processos administrativos, reduzir a carga de trabalho burocrática e proporcionar aos alunos experiências de aprendizado mais dinâmicas. A formação contínua de professores e gestores é um fator central para o aprimoramento da gestão escolar.

A pesquisa evidenciou, ainda, a importância da gestão democrática para a promoção de uma educação mais inclusiva e equitativa. Dantas (2023, p. 111) observa que escolas que seguem o modelo participativo não apenas melhoram seus indicadores acadêmicos, mas também promovem um ambiente mais inclusivo e acolhedor, onde as ideias e necessidades de todos são ouvidas e respeitadas. A adaptação das políticas públicas também se mostrou um tema central: apesar das boas intenções das políticas educacionais, muitas vezes elas não conseguem atingir as necessidades específicas das escolas, especialmente as localizadas em regiões mais vulneráveis. As políticas públicas devem ser mais flexíveis e adaptáveis à realidade de cada escola e comunidade.

Por fim, a consolidação da gestão escolar democrática depende de uma articulação sistêmica entre políticas públicas consistentes, formação continuada de gestores, condições estruturais adequadas e o fortalecimento de uma cultura participativa no ambiente escolar. Como afirmou Freire (1970), a educação é um ato político de conscientização e emancipação, e a gestão democrática é o caminho para que esse princípio se concretize nas práticas educacionais do país. Espera-se que este artigo contribua para o debate sobre a gestão escolar democrática, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, educadores e formuladores de políticas públicas, na direção de uma educação mais justa, inclusiva e de qualidade para todos.

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. F. de. Moralidade e indisciplina: uma leitura possível a partir do referencial piagetiano. In: AQUINO, J. G. (Org.). **Indisciplina na escola**. São Paulo: Summus, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CARVALHO, R. E. **Educação inclusiva: com os pingos nos "is"**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DANTAS, C. N. S. **Perfil da gestão democrática na contemporaneidade**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidad Interamericana, Asunción, 2023.

DURKHEIM, É. **A evolução pedagógica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

FANTE, C. **Fenômeno bullying: como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz**. 2. ed. Campinas: Versus, 2005.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 123, p. 305-316, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

GADOTTI, M. **Pedagogia da práxis**. São Paulo: Cortez, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2000.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARQUES, L. R. A gestão democrática e a educação pública. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, n. 33, p. 511-524, 2006.

ARTIGO DE REVISÃO - Revista QUALYACADEMICS. Editora UNISV; v.4, n.1, 2026; p. 523-541.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7. ed. Boston: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, R. S. **O uso das mídias sociais para apoiar uma gestão democrática: estudo de caso do município de Franco da Rocha**. 2018.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, C. R. **A gestão educacional em contexto de mudanças**. São Paulo: Cortez, 2008.

THEOBALD, C. et al. Indisciplina e gestão democrática. **Revista Educação em Debate**, 2009.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

UNICEF. **Cenário da exclusão escolar no Brasil**. Brasília: UNICEF, 2023.

VASCONCELLOS, C. S. **Disciplina: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola**. São Paulo: Libertad, 2003.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2013.