

GESTÃO ESCOLAR EM FOCO: DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Rogério Matos Limaⁱ  0009-0001-9150-361X

Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe

Tiago Manoel de Souzaⁱⁱ  0009-0004-0168-3074

Universidade do Estado da Bahia

RESUMO: A gestão escolar, no contexto da educação básica, desempenha um papel central no enfrentamento dos desafios que estão relacionados à liderança e ao papel do gestor escolar na promoção da qualidade do ensino, na inclusão no processo de gestão escolar. Sob essa ótica, neste artigo, abordam-se os principais desafios enfrentados por gestores escolares, com ênfase na liderança democrática como eixo articulador de práticas educativas eficazes. A liderança escolar democrática envolve habilidades que vão além da administração

burocrática, requerendo também escuta ativa, diálogo, empatia e o fortalecimento da participação coletiva no planejamento e execução das ações escolares. Esse trabalho está apoiado na bibliografia de autores como: Lück (2009), Paro (2001), Libâneo (2003), Gadotti (1999) e Ferreira (1999), o texto discute a construção de ambientes educacionais participativos, o papel da comunidade e o compromisso com uma gestão escolar voltada à formação cidadã e ao sucesso dos alunos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Liderança democrática. Educação básica.

SCHOOL MANAGEMENT IN FOCUS: CHALLENGES FOR BUILDING DEMOCRATIC LEADERSHIP

ABSTRACT: In the context of basic education, school management plays a pivotal role in addressing challenges related to leadership and the principal's responsibility for ensuring teaching quality and inclusive practices in the management process. This article examines the key challenges faced by school leaders, highlighting democratic leadership as a central dimension for fostering effective educational practices. Democratic school leadership requires competencies that extend beyond bureaucratic administration, including active listening,

dialogue, empathy, and the encouragement of collective participation in planning and implementing school initiatives. Drawing on the works of Lück (2009), Paro (2001), Libâneo (2003), Gadotti (1999) and Ferreira (1999), the discussion focuses on building participatory educational environments, strengthening community involvement, and advancing a model of school management committed to citizenship education and student success.

KEYWORDS: School management. Democratic leadership. Basic education.

1 Apresentação

A gestão escolar configura-se como uma prática estratégica diante das demandas contemporâneas da educação básica. Tais demandas englobam não apenas a busca por qualidade no ensino básico oferecido aos alunos, mas também no que tange o cumprimento de metas institucionais e governamentais, internas e externas, para a promoção de práticas inclusivas e valorização da equidade. No contexto educacional, é evidente os inúmeros desafios que se conectam, tanto no papel pedagógico quanto docente, como também no que diz respeito à gestão escolar. À semelhança de organizações empresariais, as escolas, enfrentam tanto desafios burocráticos quanto administrativos, exigindo dos gestores competências diversas que envolvem desde planejamento, coordenação de recursos humanos e logísticos, assim como a liderança pedagógica.

Nesse contexto, o gestor escolar atua como articulador de processos que integram as dimensões técnica, humana e política da escola. É ele quem mobiliza a equipe; organiza recursos financeiros e materiais, além de direcionar os esforços da comunidade escolar na busca por uma educação significativa, democrática e eficaz (Libâneo, 2013). Dessa forma, liderar uma instituição de ensino vai muito além da execução de tarefas administrativas; trata-se de inspirar, envolver e corresponsabilizar todos os sujeitos do espaço escolar pelo desenvolvimento eficaz da aprendizagem no ambiente institucional.

A gestão escolar tem um caráter estratégico no contexto da educação básica, sendo um dos principais alicerces para a construção de um ambiente educacional de qualidade. Diante das inúmeras exigências que são impostas na busca pela garantia da qualidade do ensino-aprendizagem. O gestor escolar precisa estar atento não apenas ao cumprimento das normas e metas educacionais que são estabelecidas, tanto a nível municipal quanto ao nível estadual e federal, mas também à promoção de um ambiente que se configure em um local inclusivo e equitativo para todos os alunos.

As escolas, assim como qualquer outra empresa, estão sujeitas a demandas, ainda mais em um cenário que é cada vez mais marcado pela complexidade dos meandros da educação básica. Que emergem exigências a serem cumpridas, na qual o gestor desempenha um papel multifacetado, equilibrando aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, de forma a garantir o bom funcionamento da escola, a prestação de contas frente aos órgãos fiscalizadores e a implementação de uma educação de excelência.

Além disso, a gestão escolar deve se preocupar com a construção de um projeto pedagógico que reflita as necessidades da comunidade escolar em que está inserida,

estabelecendo metas claras para a aprendizagem e garantindo que as práticas pedagógicas sejam alinhadas às diretrizes curriculares estabelecidas pelos órgãos de educação, municipais, estaduais e federais. O gestor deve ser capaz de coordenar e articular a equipe docente, assegurando que os professores tenham os recursos necessários para implementar suas práticas pedagógicas em sala de aula, bem como, é necessária que a gestão de processos, como avaliações e adaptação de currículos, seja eficiente e focada nas necessidades dos alunos.

Em um contexto mais amplo, as escolas, como qualquer outra organização, demandam diversas ações burocráticas e administrativas que envolvem desde a organização do calendário escolar até o cumprimento das normativas legais e pedagógicas. O gestor escolar é responsável por uma série de atividades que vão desde a manutenção da infraestrutura escolar até a gestão de recursos humanos e financeiros, aspectos que têm um impacto direto na qualidade da educação oferecida. Por exemplo, no que diz respeito ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o gestor deve ser capaz de planejar e utilizar os recursos financeiros de forma transparente e eficiente, sempre com foco no aprimoramento da infraestrutura, na aquisição de materiais pedagógicos e no fomento a ações de inclusão e diversidade (Brasil, 2021),

Art. 4º Os recursos do PDDE e Ações Integradas destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregados: I – na aquisição de material permanente; II – na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar; III – na aquisição de material de consumo; IV – na avaliação de aprendizagem; V – na implementação de projeto pedagógico; e VI – no desenvolvimento de atividades educacionais (Brasil, 2021, s/p).

Ademais, o gestor escolar também deve ser capaz de se relacionar com a comunidade escolar, envolvendo pais, alunos, professores e outros profissionais da educação no processo de tomada de decisões. A construção de um ambiente participativo, onde todos os membros da escola se sintam valorizados e envolvidos, é essencial para o fortalecimento do vínculo com a aprendizagem e para a criação de um clima escolar positivo. A capacidade de liderança do gestor se reflete, então, em sua habilidade para motivar a equipe escolar, resolver conflitos e promover a cultura de avaliação contínua, tanto do processo de ensino quanto do próprio trabalho da gestão.

Nesse sentido, as atribuições do gestor escolar não se restringem apenas à administração de recursos e à resolução de problemas logísticos, mas também se inserem diretamente na melhoria dos processos pedagógicos. O papel do gestor é, portanto, um fator central para o sucesso educacional da escola, uma vez que ele garante que os diversos aspectos administrativos e pedagógicos estejam alinhados com os objetivos maiores da educação básica, como a formação integral dos alunos e o desenvolvimento de competências que serão fundamentais para a vida profissional e pessoal dos estudantes.

Este artigo, se justifica pela necessidade de analisar as contribuições do diretor escolar, que, ao integrar suas diferentes funções abrangem tanto aspectos administrativos, pedagógicos e comunitários, deve também ser vista como um motor de transformação, um profissional capaz de se adaptar às demandas sociais e educacionais que estão em constantes dinamismo. É destacado a visão acerca do tema da construção de uma gestão escolar democrática. Sendo organizado em dois momentos. No primeiro momento é tratada a liderança e gestão escolar, no segundo momento são discutidos os desafios profissionais na gestão escolar, tendo por base referencial teórico sobre gestão escolar, tendo sido realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa

2 Liderança e Gestão Escolar

Na concepção de gestão escolar, liderar com eficácia perpassa diversas características que contribuem para o processo de liderança institucional na rede de ensino básica. Uma liderança eficaz é construída em conjunto com a equipe escolar (Lück, 2009). A participação da equipe escolar, gestão, coordenação e pais de alunos são de suma importância para a elaboração do Projeto Político Pedagógico que norteará as ações da instituição escolar, delimitando limites para a efetivação de uma gestão democrática. A comunidade escolar e de pais de alunos estão inseridos no aspecto burocrático, tanto na construção do PPP, bem como na participação em assembleias, a exemplo do Caixa Escolar.

Essa forma de participação nas atividades institucionais, se apresenta como um modelo eficaz que agrega valores e estabelece ações para o andamento da unidade escolar, como apresenta Luck (2009):

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola. (Luck, 2009, p. 22)

Nesse viés, não cabe a um gestor adotar decisões de forma isolada, mas é essencial a construção de medidas e ações em conjunto com a comunidade escolar, tanto pelo norteamento das leis que tangem a educação brasileira, que garantem a participação democrática da comunidade escolar. Como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/1996, que assegura a participação democrática na gestão das instituições de ensino públicas, na aplicação de recursos financeiros transferidos às escolas e no desenvolvimento de propostas pedagógicas eficientes.

O artigo 14 da LDB/96 trata dos princípios que devem nortear a gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, s/p).

A construção do perfil de gestor escolar se forma ao longo do estudo das normativas e das leis vigentes, aliado conjuntamente às decisões diárias tomadas frente ao processo de gestão escolar: Ao valorizar contribuições positivas em parceria a comunidade escolar; ao analisar o posicionamento de opiniões mediante um diálogo crítico construtivo aberto, resultam em decisões assertivas e direcionadas ao bem comum. Que resultam em eficácia nas tomadas de decisões e na mitigação de tensões internas. Sejam elas relativas a profissionais ou alunos, perpassando o âmbito humano, pedagógico, assim como o burocrático.

Todos e quaisquer profissionais que estejam inseridos no ambiente escolar, independente dos cargos e das atribuições que exerçam, contribuem de alguma forma para o desenvolvimento educacional e do aprendizado. Todos possuem o papel de educadores:

Fazem parte do serviço de apoio, além de uma secretaria eficaz, que ultrapassa o trabalho com a documentação escolar, funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, pela cantina e merenda escolar, pelo apoio ao trabalho pedagógico, etc. Manter essa equipe focada na construção de ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno, é condição fundamental (Luck, 2009, p 111).

O autor apresenta que o papel significativo dos trabalhos de apoio no âmbito escolar. Entre outras palavras, todos os profissionais ao serem inseridos na escola, se transformam em educadores: o zelador que mantém o ambiente limpo, a cozinheira que prepara uma merenda nutritiva, assim como o profissional dos serviços gerais que zela pela higiene estão, de alguma maneira, contribuindo para a formação dos alunos. As ações diárias que são realizadas

ensinam valores como respeito, cuidado com o patrimônio público, saúde e o fator da responsabilidade mútua inerente ao ambiente escolar.

Esse fator se reflete na necessidade em manter a equipe escolar focada em um objetivo comum. Objetivo esse que não se caracteriza apenas em uma escola limpa e com alimentação, mas sim em uma relação profissional que seja propício para a construção de um ambiente social positivo, no qual todos os que estão inseridos no processo formativo. Sejam eles professores, direção escolar, funcionários e alunos, sendo necessário, por meio da articulação do gestor, que esses se sintam corresponsáveis pela formação integral do aluno.

A liderança está além dos aspectos burocráticos, das prestações de contas e da representação da instituição escolar frente à comunidade externa. Liderança envolve contribuir para o desenvolvimento dos alunos, e dos profissionais de um modo geral, inclusive, dos próprios professores. Cabe a um gestor escolar ter uma visão clara dos objetivos a serem alcançados para o bom funcionamento institucional e que favoreçam a comunidade escolar. No qual, o diálogo como fator central, que aliado a uma comunicação precisa e clara com as múltiplas faces participantes na construção da educação básica, emerge como uma habilidade essencial, em todos aspectos da educação, e que são fundamentais na instituição de ensino.

O diretor escolar, deve desenvolver, entre outras atribuições, a percepção incisiva no âmbito administrativo em papel como gestor escolar. Tal habilidade perceptiva é de suma importância para a realização de manejo interno da equipe. Manejar significar articular profissionais de acordo com suas potencialidades e limitações, é um processo que, para além de amenizar tensões internas no ambiente escolar, favorece o empenho e as possibilidades de desenvolvimento cada um.

Desse modo, os diálogos estabelecidos não devem ser fundamentados em comportamentos agressivos ou em falas permissivas que são resultantes de visões pré-concebidos e influenciadas por situações particulares das relações humanas. Mas um diálogo administrativo deve ser pautado em reflexões e na construção da autorreflexão sobre competências e profissionalismo. Em que o ponto central seja o desenvolvimento do ensino-aprendizagem como objeto comum.

Além disso, são habilidades do gestor escolar, a empatia, que possibilita a compreensão das inúmeras necessidades existentes, sejam elas no corpo docente, no administrativo ou na equipe de apoio. Saber compreender as múltiplas facetas e os desafios inerentes ao trabalho em equipe, são elementos essenciais na construção de uma gestão democrática pautada na busca pelo desenvolvimento conjunto de ações para se alcançarem bons resultados. Que

posteriormente irão refletir na qualidade do ensino, bem como, no aproveitamento efetivo do trabalho construído em conjunto.

Embora sejam muito semelhantes, a liderança se diferencia da simples administração escolar. Ambas possuem um papel significativo e caminham em conjunto. Liderar, se constrói em conjunto, de forma coletiva, aberta e essencialmente pública (Libâneo, 2003), monitorando meandros da educação, e os aspectos subjetivos de cada agente participante no desenvolvimento da educação básica. De modo a se desenvolver planejamentos e ações conjuntas, tanto para melhorar a relação da equipe escolar quanto do alunado, uma vez que o diretor escolar necessita ter a compreensão de que não se pode administrar todos os problemas da escola sozinho e de maneira isolada (Libâneo, 2005). Assim, faz-se necessário que o gestor deve motivar e inspirar a equipe ao qual lidera, para se alcançar resultados satisfatórios desejados. Seja em avaliações externas, como também no aspecto interno da instituição escolar.

Enquanto que administrar, se pauta em resolução dos problemas existentes e corriqueiros, no cumprimento das obrigações burocráticas essenciais no funcionamento da escola, muitas vezes de forma pragmática. Contudo, ambas são necessárias para o papel de um gestor escolar. Ser um gestor envolve liderar e administrar, não separando-as, para assim, se alcançar uma gestão eficaz.

3 Desafios Profissionais na Gestão Escolar

O processo de gestão escolar é responsável por planejar e organizar as necessidades administrativas, desempenhando um papel crucial na criação de um ambiente que seja acolhedor, acolhedor a todos aqueles que estão inseridos no ambiente da educação básica, sejam eles pais de alunos, que estão inseridos nos mais diversos contextos socioeconômicos. Cabe também, proporcionar aos docentes, discentes e demais profissionais, uma relação respeitadora de maneira que agregam o estabelecimento de políticas que orientem o ensino e aprendizagem, promovendo o desenvolvimento conjunto de profissionais e alunos.

Dentre as responsabilidades da Gestão escolar, Ferreira (1999), apresenta o significado que o gestor possui no processo educativo e organizacional:

Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão –, de quem tem consciência do coletivo – democrática –, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação (Ferreira 1999, p. 124).

Como gestor, é preciso movimentar, engajar a equipe escolar, promovendo estratégia faz se necessário para visualizar o desenvolvimento das habilidades de cada profissional dentro do ambiente escolar, buscar dentro dessas habilidades pontos positivos para um diálogo transparente entre equipe gestora pedagógica e equipe de trabalho. Tornando assim um ambiente acolhedor com muita capacidade de e respeitador para com o profissional, quando a essa movimentação de engajamento com equipe o resultado da unidade é muito positivo.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático” (Paro, 2001, p. 18-19).

Os desafios são diversos e dinâmicos, situações difíceis vão surgindo, são muito complexas, porém uma das mais difíceis é a presença de família na escola, a escola tem tentado buscar frequentemente a parceira de família e escola, e ainda encontra muita dificuldade de uma parceira de conhecimento comportamental do aluno. Infraestrutura, esse impasse pode afetar diretamente no aprendizado e desenvolvimento intelectual do aluno, assim como o bem-estar.

Cabe destacar aqui a importância da colaboração da comunidade e dos pais dos alunos nessa gestão, não apenas para superar eventuais limitações da escola nesses aspectos, mas também como uma condição de estreitar o relacionamento entre essas pessoas e a escola, condição que tem sido indicada, a partir de pesquisas internacionais, como sendo uma das características de escolas eficazes (Luck, 2009, p 111).

Em casos específicos nesta unidade escolar, a falta de compromisso com a escola, falta de acompanhamento no desempenho do filho na escola, os alunos indisciplinados têm agregado muitas das vezes um resultado muito ruim, por essa razão a escola tem enfrentado questões de evasão de alunos afetando o desenvolvimento positivo do aluno.

Apoio de formação e colaboração, para os profissionais de diversas áreas abrangente no espaço escola, não apenas para o professor, e sim todas as áreas que compõem a equipe escolar, essas formações têm acontecido nesta unidade em específico da rede, é necessário que as famílias se engajem e se envolvam mais, no processo de aprendizagem de seus filhos,

formando essa forte parceria com a escola, assim como o comprometimento dos profissionais da unidade escola.

4. Conclusão

A construção de uma liderança democrática eficaz na gestão escolar exige do gestor um conjunto de habilidades que vão além da administração burocrática. Trata-se de liderar com empatia, escuta e compromisso com a formação integral dos alunos. A eficácia da gestão escolar está diretamente ligada à capacidade do gestor de articular os diferentes atores da comunidade escolar, promovendo de maneira eficiente a participação, a colaboração, o diálogo e a corresponsabilidade.

Desafios como o envolvimento das famílias, a formação dos profissionais e a precariedade estrutural que muitas vezes são constantes no cotidiano escolar de algumas instituições, mas que podem ser enfrentados por meio de uma gestão participativa, planejada e comprometida com a transformação do ambiente escolar em um espaço verdadeiramente democrático e formador de cidadãos pleno. Mais do que um administrador, o gestor é um educador que lidera pelo exemplo e pela construção coletiva de caminhos e alternativas possíveis para uma educação pública de qualidade, com um olhar social referente e centrada nos direitos de aprendizagem de todos os alunos que são estabelecidos pelas políticas públicas.

5. Referências

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 24 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Brasília, DF: FNDE, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/funcionamento/copy_of_RESOLUOPDDEN15DE16DESETEMBRODE2021.pdf. Acesso em: 24 set. 2025.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2003.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

Recebido:	18/10/2025
Publicado:	23/12/2025

ⁱ Graduando em Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe – FARJ, rogelimamatos@gmail.com.

ⁱⁱ Graduando em Licenciatura em Geografia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Graduando em Licenciatura em Matemática pelo Centro Universitário UniFatecie, tiagomanoel824@gmail.com.