

O GESTOR ESCOLAR COMO MEDIADOR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO EDUCATIVO

THE SCHOOL PRINCIPAL AS A MEDIATOR OF DEMOCRATIC SCHOOL
MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL SPACE

EL DIRECTOR ESCOLAR COMO MEDIADOR DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA
EN EL ESPACIO EDUCATIVO

Claudio Oliveira Grandini¹, Luiz Alberto de Alcantara², Sirley Terezinha Filipak³

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4695

Recibido: 19/01/2026 | Aceptado: 12/02/2026 | Publicación en línea: 20/02/2026.

RESUMO

O presente estudo analisa o perfil do gestor escolar como mediador da gestão democrática no espaço educativo, compreendida como uma construção histórica, política e pedagógica que se consolida no Brasil a partir do processo de redemocratização e dos marcos legais instituídos após a Constituição Federal de 1988. Parte-se da compreensão de que a gestão democrática não se efetiva exclusivamente por dispositivos normativos, mas se materializa na atuação concreta do gestor escolar por meio de processos de mediação, articulação e liderança dos processos educativos. Adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em referenciais teóricos da área da gestão educacional e em legislações que orientam a organização da escola pública brasileira. A análise evidencia que o gestor escolar exerce papel central na mediação e articulação das dimensões pedagógica, administrativa, financeira e relacional da escola, sendo compreendido como o “maestro de uma orquestra denominada escola”, responsável por harmonizar sujeitos, práticas e interesses em um contexto marcado por conflitos e pluralidade. Os resultados indicam que a efetivação da gestão democrática requer um perfil profissional sustentado por princípios éticos, dialogicidade, liderança participativa, proatividade, empatia, flexibilidade, planejamento e organização. Conclui-se que o gestor escolar constitui elemento decisivo para a consolidação de práticas democráticas no espaço educativo, ao assumir a mediação como núcleo estruturante de sua atuação, contribuindo para a construção de uma escola participativa, humanizada e comprometida com a formação cidadã.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestor Escolar. Liderança Participativa. Educação de Qualidade.

¹ Mestre em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC - PR), Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: claudio.grandini@escola.pr.gov.br

² Doutorando em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC - PR), Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: luizalbertodealcantara@gmail.com

³ Doutora em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC - PR), Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: sirley.filipak@pucpr.br

ABSTRACT

This study analyzes the profile of the school principal as a mediator of democratic school management in the educational space, understood as a historical, political, and pedagogical construction consolidated in Brazil through the redemocratization process and the legal frameworks established after the 1988 Federal Constitution. It is based on the understanding that democratic management is not achieved exclusively through normative provisions, but is materialized in the concrete actions of the school principal through processes of mediation, articulation, and leadership in educational practices. A qualitative approach is adopted, grounded in bibliographic and documentary research, drawing on key theoretical references in the field of educational management and on legislation that guides the organization of Brazilian public schools. The analysis shows that the school principal plays a central role in mediating and articulating the pedagogical, administrative, financial, and relational dimensions of the school, being understood as the “conductor of an orchestra called school,” responsible for harmonizing subjects, practices, and interests in a context marked by conflict and plurality. The findings indicate that the effectiveness of democratic management requires a professional profile grounded in ethical principles, dialogicity, participatory leadership, proactivity, empathy, flexibility, planning, and organization. It is concluded that the school principal is a decisive element in consolidating democratic practices in the educational space by assuming mediation as the structuring core of their professional practice, contributing to the construction of a participatory, humanized school committed to citizenship education.

Keywords Democratic Management. School Administrator. Participatory Leadership. Quality Education.

RESUMEN

El presente estudio analiza el perfil del director escolar como mediador de la gestión democrática en el espacio educativo, entendida como una construcción histórica, política y pedagógica que se consolida en Brasil a partir del proceso de redemocratización y de los marcos legales establecidos tras la Constitución Federal de 1988. Se parte de la comprensión de que la gestión democrática no se efectiviza exclusivamente mediante disposiciones normativas, sino que se materializa en la actuación concreta del director escolar a través de procesos de mediación, articulación y liderazgo de los procesos educativos. Se adopta un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico y documental, sustentado en referentes teóricos del campo de la gestión educativa y en la legislación que orienta la organización de la escuela pública brasileña. El análisis evidencia que el director escolar desempeña un papel central en la mediación y articulación de las dimensiones pedagógica, administrativa, financiera y relacional de la escuela, siendo comprendido como el “director de una orquesta llamada escuela”, responsable de armonizar sujetos, prácticas e intereses en un contexto marcado por el conflicto y la pluralidad. Los resultados indican que la efectividad de la gestión democrática requiere un perfil profesional sustentado en principios éticos, dialogicidad, liderazgo participativo, proactividad, empatía, flexibilidad, planificación y organización. Se concluye que el director escolar constituye un elemento decisivo para la consolidación de prácticas democráticas en el espacio educativo al asumir la mediación como núcleo estructurante de su actuación profesional, contribuyendo a la construcción de una escuela participativa, humanizada y comprometida con la formación ciudadana.

Palabras clave: Gestión Democrática. Administrador Escolar. Liderazgo Participativo. Educación de Calidad.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui-se como uma construção histórica, política e pedagógica, forjada no tensionamento entre modelos tradicionais de administração educacional e as demandas contemporâneas por participação, diálogo e corresponsabilização no interior das instituições escolares. No contexto brasileiro, esse processo ganha centralidade a partir da redemocratização do país e da promulgação da Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, que, ao instituir o princípio da gestão democrática do ensino público, desloca a organização escolar de uma racionalidade estritamente técnico-burocrática para uma perspectiva político-pedagógica comprometida com a cidadania e com a participação social.

Nesse horizonte, o conceito de gestão escolar supera a compreensão instrumental da administração e passa a ser entendido como mediação reflexiva orientada à realização dos fins educativos. Conforme analisa o professor da Universidade de São Paulo, Vitor Paro (2012), a gestão não se reduz à aplicação de técnicas administrativas, mas se afirma como prática intencional, atravessada por valores, finalidades e decisões coletivas que se concretizam no cotidiano da escola. Tal compreensão permite reconhecer a instituição escolar como espaço de disputas, negociações e construção de sentidos, no qual a democracia não se limita a dispositivos normativos, mas se realiza como prática social vivida.

A consolidação da gestão democrática, contudo, não se efetiva automaticamente pela via legal. Embora a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/96) estabeleçam princípios orientadores para a organização da escola pública, sua materialização depende da atuação concreta dos sujeitos que conduzem os processos educativos. Nesse contexto, o gestor escolar assume papel estratégico como mediador da vida institucional, responsável por articular sujeitos, decisões, conflitos e projetos, transformando diretrizes legais em práticas efetivamente democráticas no interior da escola.

Compreender a gestão democrática implica, portanto, reconhecer que sua efetivação exige uma concepção de educação comprometida com a emancipação humana, a dialogicidade e a

formação crítica dos sujeitos. Inspirada na pedagogia de Paulo Freire, a educação é entendida como prática da liberdade, orientada pela ética, pela participação e pelo reconhecimento dos sujeitos como protagonistas de sua própria história (FREIRE, 2007, p. 22-44). Essa concepção fundamenta uma gestão escolar que não oculta os conflitos presentes no cotidiano institucional, mas os assume como dimensão constitutiva da vida democrática e como possibilidade formativa, exigindo do gestor uma atuação mediadora, ética e dialógica.

Diante desse quadro, o presente artigo tem como objetivo analisar o perfil do gestor escolar como mediador da gestão democrática no espaço educativo, articulando os marcos legais que a sustentam, os referenciais teóricos que a fundamentam e as práticas que se desenvolvem no interior das instituições de ensino. Parte-se da compreensão do gestor escolar como o maestro de uma orquestra denominada escola, cuja função central consiste em articular, harmonizar e mobilizar sujeitos, saberes e dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e humanas que constituem o espaço educativo. Ao mesmo tempo, busca-se problematizar criticamente os desafios impostos por uma lógica contemporânea marcada pela performatividade, que tende a reduzir a educação a resultados mensuráveis, em detrimento de uma escola democrática, experiencial e humanizadora.

A Gestão Escolar e a Legislação

A compreensão da gestão escolar exige situá-la em um movimento histórico mais amplo, marcado pelo amadurecimento crítico da administração escolar e pela progressiva incorporação de princípios democráticos ao campo educacional. Ao longo desse percurso, os impactos sociopolíticos e, sobretudo, os marcos legislativos contribuíram decisivamente para a ressignificação do conceito de gestão, deslocando-o de uma perspectiva estritamente técnica para uma abordagem político-pedagógica comprometida com a transformação social da escola.

Nesse debate conceitual, administração e gestão escolar, por vezes, são tratadas como categorias equivalentes, ainda que situadas em contextos distintos. O professor da Vitor Paro (2012) sustenta que a administração escolar deve ser compreendida como uma mediação orientada à consecução de determinados fins educacionais, o que permite reconhecer a gestão como uma forma ampliada e crítica de administração. Tal compreensão afasta-se de uma visão instrumental e tecnicista, ao enfatizar o caráter reflexivo e intencional das práticas administrativas no interior da escola. O autor afirma que:

Seu caráter crítico implica que a investigação, embora partindo da observação imediata, aí não se detenha, mas busque captar, pela mediação da atividade reflexiva, as múltiplas determinações dos fenômenos que procura estudar. Assim, nem a administração será vista como conjunto de princípios, métodos e técnicas, dos quais se examinarão a conveniência de serem aplicados na situação escolar, nem a escola será tomada como entidade autônoma para qual apenas se buscarão os procedimentos administrativos, mas adequado a seu satisfatório desempenho. (PARO, 2012, p. 19).

Essa perspectiva evidencia que a gestão escolar não se limita à aplicação de técnicas administrativas, mas se configura como um processo relacional, atravessado por finalidades educativas, sociais e políticas. Em meados do século XX, o professor João Queiroz Ribeiro (1952) apontava a administração escolar como instrumento organizador do processo educativo, fundamentado em princípios filosóficos, políticos e científicos. Contudo, é com as transformações sociopolíticas mais recentes que essa concepção passa a incorporar, de modo mais explícito, a dimensão democrática.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 representa um marco decisivo nesse processo, ao instituir, pela primeira vez, o princípio da gestão democrática do ensino público. O professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, Rubens Barbosa de Camargo, destaca que nenhuma Constituição Federal anterior à de 1988 fazia menção explícita ao princípio da gestão democrática do ensino, o que evidencia o caráter inovador do texto constitucional no campo educacional (CAMARGO, 1997, p. 100). A educação passa, então, a ser concebida como direito social e condição para o exercício pleno da cidadania, exigindo formas de organização escolar coerentes com esses fundamentos.

Os pesquisadores Genuíno Bordignon e Regina Vinhaes Gracindo, ao analisarem a relação entre o município e a escola, afirmam que a gestão educacional tem como função central transformar metas e objetivos educacionais em ações concretas, conferindo efetividade às diretrizes estabelecidas pelas políticas públicas (BORDIGNON; GRACINDO, 2004). A Constituição Federal explicita, em seu artigo 206, um conjunto de princípios que orientam a educação nacional, dentre os quais se destaca a gestão democrática, associada à igualdade de acesso, à liberdade pedagógica, à valorização dos profissionais da educação e à garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988). Conforme analisa o professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Jamil Cury (1997), a redemocratização política possibilitou a incorporação desses direitos sociais na Carta Magna, como resultado da pressão de diferentes segmentos da sociedade civil historicamente excluídos dos processos decisórios.

Ainda assim, a consolidação da gestão democrática não se dá de forma automática pela via normativa. Embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 reafirme, em seu artigo 14, o princípio da gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, sua efetivação depende da construção de práticas institucionais que superem uma democracia meramente formal. Nessa perspectiva, Vitor Paro (2002) adverte que a democratização da escola não pode depender de concessões episódicas, exigindo a construção de mecanismos estruturantes que garantam a participação efetiva dos sujeitos no interior da instituição escolar.

Nesse quadro analítico, a gestão escolar passa a ser analisada como um campo de tensão entre normatização e autonomia, exigindo a compreensão das políticas educacionais a partir de uma perspectiva sistêmica (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2007). A gestão democrático-participativa fundamenta-se, assim, em princípios como a autonomia da escola, a articulação entre direção e comunidade, o planejamento coletivo, a transparência das informações e a avaliação compartilhada, conforme sistematizam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

O paradigma instaurado a partir da Constituição Federal de 1988 impõe, portanto, uma redefinição profunda do pensar e do agir no interior das instituições escolares, deslocando a centralidade da norma para a prática social concreta. Mais do que o cumprimento formal dos dispositivos legais, a gestão democrática exige ações intencionais, práticas colaborativas e processos decisórios compartilhados que assegurem a organização institucional e o avanço socioeducacional da escola. Nesse contexto, a efetivação da gestão democrática não se realiza de modo abstrato, mas se materializa na atuação cotidiana dos sujeitos que conduzem a escola, em especial do gestor escolar, cuja liderança, capacidade de articulação e mediação tornam-se decisivas para transformar os princípios legais em práticas efetivamente democráticas.

O Gestor Escolar: o Maestro de uma Orquestra Denominada Escola

Na arquitetura da gestão democrática, o gestor escolar deixa de ser mero executor de normativas e passa a atuar como sujeito político-pedagógico que converte diretrizes em práticas, mediando interesses, reorganizando rotinas e sustentando pactos coletivos em torno do projeto educativo. A descentralização relativa do poder e a legitimação do diálogo, historicamente fortalecidas no pós-1988, demandam uma liderança não autoritária, orientada por participação, corresponsabilidade e intencionalidade pedagógica, elementos sem os quais a gestão democrática tende a permanecer apenas como enunciado legal.

É nesse horizonte que a metáfora do gestor como “maestro de uma orquestra denominada escola” ganha densidade analítica. O maestro não “faz” a música sozinho: ele organiza tempos, integra vozes, harmoniza tensões e garante unidade de sentido a um conjunto plural. Do mesmo modo, o gestor escolar coordena sujeitos e processos que não se alinham espontaneamente, como currículo, avaliação, recursos, conflitos, expectativas familiares, cultura escolar, produzindo coerência institucional e viabilizando a ação coletiva sem reduzir a diversidade de posições que constitui o cotidiano escolar.

A literatura de referência, ao explicitar a passagem da administração para a gestão, evidencia que essa mudança responde a déficits históricos de orientação, liderança e articulação do trabalho educativo. Nesse sentido, a professora da Universidade Federal do Paraná, Heloisa Lück, descreve de forma sistematizadora, o campo problemático que convoca a gestão democrática como paradigma de superação:

“A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. Essa superação ocorre nas circunstâncias em que se observa, por parte dos gestores educacionais, a atuação inspiradora e mobilizadora de energia e competência coletiva orientada para a efetividade. Por efetividade, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos” (LÜCK, 2013, p. 23-24).

Nessa chave, a liderança do gestor não se resume a comando administrativo, ela se traduz em capacidade de organizar decisões, sustentar direcionalidade pedagógica e distribuir responsabilidades com base em atribuições e pactos construídos. Libâneo, ao tratar das funções da direção, explicita o núcleo integrador dessa atuação: “o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões” (LIBÂNEO, 2012, p. 335). Tal formulação reforça que a gestão democrática demanda um tipo de condução que mobiliza a equipe e torna o trabalho escolar mais inteligível, compartilhável e passível de avaliação coletiva.

A complexidade dessa função aparece com nitidez quando se observa que a direção escolar integra setores e dimensões distintas, cuja unidade não é automática. Por isso, o gestor é,

simultaneamente, dirigente e articulador, com responsabilidades predominantemente gestoras e administrativas, mas inseparáveis do sentido pedagógico da escola. Como sintetiza Libâneo:

“O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.” (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Nesse arranjo, a dimensão pedagógica ocupa lugar axial, pois se conecta diretamente à finalidade da instituição escolar: aprendizagem e formação. Assim, a gestão pedagógica “é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 95). Ao mesmo tempo, a organização administrativa não opera como mera burocracia: ela cria condições de funcionamento e sustenta o trabalho docente, pois “uma escola bem-organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de desempenho profissional de professores” (LIBÂNEO, 2004, p. 263). Já no plano da gestão financeira e da transparência, a atuação do gestor é indissociável dos órgãos colegiados e do controle social, exigindo planejamento, responsabilização pública e decisão coletiva sobre prioridades e alocação de recursos.

Nessa direção, a compreensão da gestão democrática exige reconhecer a noção de democracia não apenas como um conceito político-institucional, mas como uma forma de vida, tal como formulada por Paulo Freire (2007, p. 88) a partir de sua interlocução com o sociólogo romeno Zevedei Barbu. Em uma sociedade plural, atravessada por conflitos, desigualdades e disputas de poder, o trabalho do diretor escolar não pode se orientar por práticas que ocultem ou neutralizem o conflito presente no cotidiano escolar. Ao contrário, a gestão democrática pressupõe uma pedagogia que reconheça o conflito como dimensão constitutiva da vida institucional e que eduque para a participação, para a dialogicidade e para o compromisso coletivo com a construção histórica de uma sociedade mais justa. É nesse cenário que o trabalho do diretor se revela profundamente humano e relacional, marcado por tensões permanentes, demandas múltiplas e desafios cotidianos, como descreve Márcia Lima ao afirmar que:

O trabalho do diretor de escola é pleno de encontros e desencontros, conflitos, desafios e realizações. É muito comum que a realidade do cotidiano e exigências diversas afastem-no daquilo que tinha em princípio, como propósito. Por isso, é possível perceber

como as equipes escolares anseiam por presença, atenção, sugestões decisões e encaminhamentos por parte do diretor. Os muitos problemas existentes no dia-a-dia das unidades escolares, entre os quais se destacam a falta de diálogo entre os colegas, os conflitos pessoais e as relações de poder que se estabelecem, todos prejudicam e provocam sentimentos de desencanto em relação à escola. O grande desafio hoje é (...) conseguir recriar um novo sentido para a condição humana. (LIMA, 2007, p. 37–38).

Compreendida a democracia como forma de vida e o conflito como dimensão constitutiva do cotidiano escolar, o trabalho do diretor se configura essencialmente como uma prática de mediação. O diretor de escola, além de uma visão ampla do conjunto da escola com sua prática educativa, equilibrando o diálogo com a gestão do conflito na organização escolar. Ele também estrutura o clima escolar, conduzindo à participação de todos com a delegação e compartilhamento das responsabilidades de todos os envolvidos no processo educacional.

O diretor de escola é o promotor de uma gestão que conduz à emancipação por meio da educação, sem deixar-se contaminar pelo pragmatismo de tantas ideologias vigentes, nem sempre pautadas na transformação social, mas que buscam somente o ajustamento ou a adaptação ao modo de produção vigente. É muito importante que na sua gestão consiga desvelar a hermenêutica que é defendida por Theodor W. Adorno:

A educação seria impotente e ideológica se ignorasse o objetivo da adaptação e não preparasse os homens para se orientarem no mundo. Porém, ela seria igualmente questionável se ficasse nisto, produzindo nada além de pessoas bem ajustadas, em consequência do que a situação existente se impõe precisamente no que tem de pior. (ADORNO, 2000, p. 143).

Por fim, a metáfora do maestro encontra seu núcleo ético-político na dimensão das relações interpessoais, compreendidas como o centro vivo da gestão democrática, na medida em que é nelas que se constroem consensos, se administram conflitos e se sustenta a ação coletiva. Heloísa Lück é direta ao afirmar que a gestão dessas relações constitui o coração do trabalho diretivo, ao superar uma concepção restrita de administração de recursos humanos e afirmar uma lógica relacional e formativa da gestão escolar (LÜCK, 2009, p. 82). Em síntese, o gestor revela-se imprescindível não apenas por articular os pilares pedagógico, administrativo e financeiro, mas, sobretudo, por mediar relações e produzir unidade de ação em uma escola plural, marcada por demandas e tensões diversas. Diante dessa centralidade, torna-se necessário avançar para a compreensão do **perfil do gestor escolar**, explicitando as características, habilidades e disposições que sustentam essa atuação no cotidiano das instituições educativas e viabilizam, de fato, a concretização da gestão democrática.

O Perfil do Gestor Escolar

A consolidação da gestão democrática no espaço escolar não se realiza apenas por meio de dispositivos legais ou de modelos organizacionais formalmente instituídos, mas depende, de maneira decisiva, do perfil do gestor responsável por conduzir os processos educativos. Nesse sentido, compreender o perfil do gestor escolar implica reconhecer que sua atuação ultrapassa o cumprimento de atribuições administrativas, exigindo competências éticas, políticas e relacionais capazes de sustentar práticas participativas, decisões compartilhadas e a construção coletiva do projeto educativo.

Ao assumir a gestão democrática como princípio orientador de sua prática, o gestor escolar passa a atuar como agente transformador da realidade institucional, influenciando diretamente a forma como a comunidade escolar se organiza, participa e atribui sentido às ações pedagógicas. Essa atuação exige o reconhecimento da função social da escola e a compreensão da legislação educacional como base normativa que inspira e desafia a prática cotidiana. Assim, torna-se necessário explicitar as características que constituem o perfil do gestor escolar e que viabilizam, de modo concreto, a materialização da gestão democrática no cotidiano das instituições de ensino.

Entre essas características, a ética profissional ocupa lugar central. A atuação do gestor escolar demanda compromisso com a verdade, com a integridade das relações e com o respeito à diversidade de sujeitos que compõem a comunidade educativa. A ética, nesse contexto, não se reduz a um conjunto de normas formais, mas se afirma como princípio orientador das decisões, das mediações e das práticas dialógicas. Ao tratar da ética como dimensão constitutiva da ação educativa, Paulo Freire a compreende como marca essencial da condição humana e fundamento da convivência social, conforme explicita:

Quando, porém, falo da ética universal do ser humano estou falando da ética enquanto marca da natureza humana, enquanto algo absolutamente indispensável à convivência humana [...]. Na verdade, falo da ética universal do ser humano da mesma forma como falo de sua vocação ontológica para o ser mais (FREIRE, 2003, p. 18).

Essa compreensão reforça que a ética não constitui elemento acessório da gestão escolar, mas base estruturante de uma prática democrática comprometida com a dignidade dos sujeitos e com a formação cidadã. Essa dimensão ética, por sua vez, projeta-se diretamente sobre a concepção de educação que orienta a gestão democrática, exigindo compreendê-la como prática

formativa comprometida com a emancipação humana e com a transformação das relações sociais no interior da escola.

Nesse contexto, a compreensão da gestão democrática exige, necessariamente, explicitar a concepção de educação que a sustenta. Para Paulo Freire, a educação não se reduz à transmissão de conteúdos ou à adaptação do sujeito à ordem vigente, mas se afirma como prática da liberdade, entendida como força histórica de mudança e de emancipação. Ainda em seus escritos do período do exílio, anteriores à *Pedagogia do Oprimido*, Paulo Freire concebe a educação como uma prática desvestida de sua roupagem alienada e alienante, capaz de operar processos de libertação individual e coletiva, ao afirmar que se trata de uma “educação que, desvestida da roupagem alienada e alienante, seja uma força de mudança e de libertação” (FREIRE, 2007, p. 44). Pois, “Paulo Freire propõe uma pedagogia crítica, uma revolução pedagógica libertadora”. (BORGES; ALCÂNTARA; CAMPOS, 2019, p. 61). Sob esse horizonte, a gestão democrática da escola não se sustenta sem uma pedagogia da dialogicidade, comprometida com a liberdade, a justiça, a ética e a autonomia dos sujeitos, reconhecidos como protagonistas de sua própria história e construtores de seu destino.

Uma pedagogia assim entende em que a dialogicidade é a essência da educação como prática da liberdade (FREIRE, 2005, p. 89-99) que é capaz de impulsionar uma gestão que prime pelo diálogo, participação e emancipação, que conduza à cidadania e à democracia. A experiência democrática somente é possibilitada pela educação, pois afirma Freire: “A democracia e a educação democrática se fundam ambas, precisamente, na crença no homem”. (FREIRE, 2007, p. 104).

Associada à ética, a proatividade configura-se como característica indispensável ao perfil do gestor escolar. A gestão democrática exige um profissional capaz de antecipar problemas, mobilizar a equipe e buscar soluções de forma colaborativa, superando posturas reativas ou meramente burocráticas. Nesse movimento, a formação continuada e a abertura às inovações educacionais tornam-se condições fundamentais para qualificar a prática gestora. Rodrigues (2020) destacam que o gestor escolar exerce papel proativo ao implantar ações inovadoras e ao fomentar expectativas que influenciam positivamente a atuação da equipe educacional e os resultados pretendidos pela instituição.

A liderança constitui outra dimensão central do perfil do gestor escolar, especialmente no contexto da gestão democrática. Diferentemente de modelos autoritários ou centralizadores, a liderança democrática fundamenta-se na participação, na descentralização das decisões e no

reconhecimento das potencialidades coletivas. Trata-se de uma liderança que busca construir consensos, estimular o envolvimento da comunidade escolar e orientar a ação coletiva em direção aos objetivos educacionais. Heloísa Lück (2011) ressalta que o exercício da liderança é fundamental para superar tendências reprodutivistas que limitam a qualidade do ensino, uma vez que somente uma liderança comprometida com a transformação institucional é capaz de promover mudanças significativas no cotidiano escolar.

Nesse processo, a empatia emerge como dimensão indispensável à atuação do gestor escolar. Em um espaço marcado pela diversidade social, cultural e emocional, a capacidade de escuta, acolhimento e compreensão do outro torna-se condição essencial para a construção de relações pedagógicas humanizadas e democráticas. Ao refletir sobre a formação e a prática educativa, Paulo Freire destaca a indissociabilidade entre rigor crítico e sensibilidade humana, afirmando que:

Nenhuma formação docente verdadeira pode fazer-se alheia, de um lado, do exercício da criticidade que implica a promoção da curiosidade ingênua à curiosidade epistemológica, e de outro, sem o reconhecimento do valor das emoções, da sensibilidade, da afetividade, da intuição ou da adivinhação (FREIRE, 2003, p. 51).

Essa perspectiva reafirma que a empatia, longe de fragilizar a ação gestora, qualifica as relações escolares e fortalece os processos de mediação de conflitos e de participação coletiva.

A flexibilidade complementa esse conjunto de competências, ao permitir que o gestor escolar lide com a dinamicidade e a imprevisibilidade que caracterizam o cotidiano da escola. A gestão democrática exige abertura ao diálogo, disposição para ouvir diferentes sujeitos e capacidade de ajustar decisões frente às demandas emergentes, sem perder de vista os objetivos institucionais. Conforme assinala Heloísa Lück (2011), a flexibilidade constitui princípio orientador da ação gestora, possibilitando adaptações necessárias à realidade escolar e garantindo coerência ao projeto educativo.

Por fim, o planejamento e a organização configuram-se como eixos estruturantes do perfil do gestor escolar, sobretudo quando concebidos como práticas coletivas. No âmbito da gestão democrática, planejar não significa impor diretrizes verticalizadas, mas construir, de forma participativa, caminhos que orientem a ação pedagógica, administrativa e financeira da escola. Ferreira (2016) destaca que o planejamento e a organização permitem definir objetivos, racionalizar recursos e articular os diferentes segmentos da comunidade escolar, criando condições efetivas para a melhoria da qualidade educacional.

À luz dessas análises, compreende-se que o perfil do gestor escolar constitui elemento decisivo para a efetivação da gestão democrática e para a implementação das políticas públicas educacionais no cotidiano das instituições de ensino. Ao articular ética, proatividade, liderança, empatia, flexibilidade, planejamento e organização, o gestor atua como mediador entre normas, sujeitos e práticas, enfrentando desafios como conflitos, desigualdades e tensões presentes no espaço escolar. Assim, ao evidenciar o perfil do gestor como síntese das exigências da gestão democrática, abre-se o caminho para as considerações finais deste estudo, voltadas à compreensão da gestão escolar como prática política, coletiva e transformadora.

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidenciou que a gestão escolar democrática deve ser compreendida como uma prática histórica, política e pedagógica que ultrapassa o cumprimento formal de dispositivos legais, exigindo processos contínuos de mediação no cotidiano das instituições educativas. A transição da administração tradicional para uma gestão orientada pela participação, pelo diálogo e pela corresponsabilização não se efetiva automaticamente a partir da legislação educacional pós-1988, mas depende da atuação intencional dos sujeitos que conduzem a vida escolar.

Nesse contexto, o gestor escolar assume centralidade como mediador da gestão democrática, responsável por articular sujeitos, decisões, conflitos e projetos no interior da escola. Compreendido como o “maestro de uma orquestra denominada escola”, sua atuação consiste em integrar dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais em um espaço marcado pela pluralidade, pela assimetria de interesses e pela presença constitutiva do conflito. Longe de neutralizá-lo, a gestão democrática exige do gestor a capacidade de reconhecer o conflito como elemento formativo e de transformá-lo em possibilidade pedagógica, por meio de práticas éticas, dialógicas e participativas.

Os resultados do estudo indicam que a efetivação da gestão democrática requer um perfil profissional sustentado por princípios éticos, dialogicidade, liderança participativa, proatividade, empatia, flexibilidade, planejamento e organização, compreendidos como dimensões interdependentes da ação gestora. Tais características permitem ao gestor escolar converter normativas em práticas concretas, fortalecer os espaços colegiados e promover processos decisórios coletivos alinhados ao projeto político-pedagógico da escola.

Conclui-se, portanto, que a gestão democrática não pode ser reduzida a uma exigência normativa ou a um modelo organizacional prescrito, mas deve ser entendida como prática social e educativa que se concretiza na mediação cotidiana entre sujeitos, saberes e interesses. Nessa perspectiva, o investimento na formação contínua do gestor escolar revela-se estratégico para a consolidação de uma escola democrática, participativa e humanizada, comprometida com a formação cidadã e com a transformação social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília: DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 20 de set. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 2014.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 147-176.

BORGES, Valdir; ALCÂNTARA, Luiz Alberto de; CAMPOS, Gabriela Ribeiro. **A indiferença da humanidade para com os refugiados da terra: uma problemática ético-política da atualidade**. Revista Debates Insubmissos, Caruaru, PE. Brasil, Ano 2, v. 2, nº 4. Edição Especial. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/debatesinsubmissos/article/view/239697/31392>

CAMARGO, R. B. de. **Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto da interdisciplinaridade nas escolas municipais da Cidade de São Paulo (1989-1992)**. 1997. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

COLARES, M. L. I. S.; BRYAN, N. A. P. **Formação continuada e gestão democrática: desafios para gestores do interior da Amazônia**. ETD – Educação Temática Digital. Campinas, SP, v.16, n. 1, p. 174 – 191, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1336/pdf>. Acesso em: 26 dez. 2021.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486/14810> Acesso em: 10 set. 2021.

FERREIRA, F. S. **Gestão Escolar na perspectiva democrática**: estudo a partir dos Projetos de Intervenção desenvolvidos em escolas públicas da Região Oeste do Pará. 2016.vi. 142f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Oeste do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Santarém, 2016. Disponível em: http://www.ufopa.edu.br/ppge/images/dissertacoes/turma_2015/francinara_silva_ferreira.pdf Acesso em: 04 jan. 2022

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 27. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.Pa

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2007. (Publicado no exílio do Chile, 1965).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2005a. (Publicado no exílio do Chile em 1968).

0

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

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. In: **Políticas e gestão na educação**, 2007. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf. Acesso em: 05 fev. 2021.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.
PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: ADRIÃO, T.; OLIVEIRA, R. P. de (org.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 3. ed. São Paulo: Xamã,

2007, p. 73-81.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2012.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: USP, 1952.

RODRIGUES, E. M. da S. Et al. **A gestão participativa: A postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 01, Vol. 07, pp. 107-133. Janeiro de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-participativa>
Acesso em: 27 dez. 2022.