

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA DIREÇÃO DA ESCOLA E NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

**THE ROLE OF THE SCHOOL ADMINISTRATOR IN SCHOOL MANAGEMENT AND IN ORGANIZING PEDAGOGICAL WORK**

**EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR ESCOLAR EN LA GESTIÓN ESCOLAR Y EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO**



10.56238/sevened2026.004-037

**Luis Félix de Barros Vieira Rocha**

Doutor em Educação  
Instituição: Universidade Federal do Maranhão  
E-mail: luis.felix@ufma.br

**Ana Cristina Souza Silva**

Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação Básica  
Instituição: Universidade Federal do Maranhão  
E-mail: ana.souza@discente.ufma.br

**Débora Fernanda Costa Bastos**

Especialista em Orientação Educacional, Supervisão e Gesta Escolar  
Instituição: Instituto de Educação Superior Horizonte  
E-mail: bastosgael@outlook.com

**Elisangela Lourêdo Marinho**

Especialista em Intervenção ABA aplicada ao Transtorno do Espectro Autista e Deficiência  
Instituição: Instituto de Pós-Graduação e Graduação  
E-mail: elisml@yahoo.com.br

**Evaldo Braga Nascimento Júnior**

Especialista em Orientação Educacional, Supervisão e Gestão Escolar  
Instituição: Faculdade Santa Fé  
E-mail: Evaldojunior1781@gmail.com

**Ivanete Coimbra Cavalcante**

Especialista em Gestão, Supervisão e Coordenação  
Instituição: Universidade Estadual de Sobral  
E-mail: ivanetecoimbra1960@gmail.com

**Luzimar Pereira**

Especialista em Coordenação Pedagógica  
Instituição: Universidade Federal do Maranhão  
E-mail: marluzpereira20@gmail.com

**Eliany Santos Alves Moura**

Especialista em Educação Digital e Inovação Pedagógica na Educação Básica  
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
E-mail: elianyalves2023@gmail.com

**Evanleide de Fátima Almeida Gusmão**

Educação Infantil e Anos Iniciais  
Instituição: Faculdade de Minas EAD (FACUMINAS)  
E-mail: evanleide.gusmao@discente.ufma.br

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral analisar a atuação do gestor escolar, na função de diretor, na organização do trabalho pedagógico e na consolidação de uma gestão escolar democrática e participativa. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de estudo bibliográfico, fundamentado na análise de produções teóricas sobre gestão escolar e gestão democrática, com destaque para as contribuições de Lück (2011, 2012), Saviani (1996; 2012) e Rosar (1992). Os resultados da pesquisa evidenciam que a atuação do gestor escolar exerce influência direta na qualidade do trabalho pedagógico, especialmente quando orientada por princípios democráticos, éticos e participativos. Verificou-se que a promoção da participação consciente dos diferentes segmentos da comunidade escolar fortalece a corresponsabilidade, o compromisso coletivo e a construção de um ambiente institucional favorável à aprendizagem. Conclui-se que a gestão democrática, quando efetivada por meio do diálogo, do planejamento coletivo e da partilha de responsabilidades, contribui significativamente para a melhoria dos processos educativos e para a consolidação da escola como espaço de formação cidadã e transformação social.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Trabalho Pedagógico.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the role of the school manager, in the position of principal, in the organization of pedagogical work and in the consolidation of a democratic and participatory school management model. This study adopts a qualitative approach and is based on a bibliographic review of theoretical contributions on school management and democratic leadership, with emphasis on the works of Lück (2011, 2012), Saviani (1996, 2012), and Rosar (1992). The results indicate that the school manager's performance has a direct impact on the quality of pedagogical work, particularly when guided by democratic, ethical, and participatory principles. The findings also reveal that fostering conscious participation among different members of the school community strengthens shared responsibility, collective commitment, and the construction of an institutional environment conducive to learning. It is concluded that democratic management, when implemented through dialogue, collective planning, and shared decision-making, significantly contributes to improving educational processes and consolidating the school as a space for citizenship education and social transformation.

**Keywords:** School Management. Democratic Management. Pedagogical Work.

## RESUMEN

Este artículo analiza el rol del director/a escolar en la organización del trabajo pedagógico y en la consolidación de una gestión escolar democrática y participativa. Se trata de una investigación

qualitativa, desarrollada a través de un estudio bibliográfico, basada en el análisis de la producción teórica sobre gestión escolar y gestión democrática, destacando las contribuciones de Lück (2011, 2012), Saviani (1996; 2012) y Rosar (1992). Los resultados de la investigación muestran que el desempeño del director/a escolar influye directamente en la calidad del trabajo pedagógico, especialmente cuando se rige por principios democráticos, éticos y participativos. Se constató que promover la participación consciente de los diferentes sectores de la comunidad escolar fortalece la corresponsabilidad, el compromiso colectivo y la construcción de un entorno institucional propicio para el aprendizaje. Se concluye que la gestión democrática, cuando se implementa mediante el diálogo, la planificación colectiva y la responsabilidad compartida, contribuye significativamente a la mejora de los procesos educativos y a la consolidación de la escuela como espacio para la educación cívica y la transformación social.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Gestión Democrática. Labor Pedagógica.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem ocupado lugar de destaque nas discussões educacionais contemporâneas, especialmente diante da necessidade de construção de práticas democráticas que assegurem a qualidade social da educação e o direito à aprendizagem. Nesse cenário, o gestor escolar, particularmente na função de diretor, assume um papel que extrapola a dimensão administrativa, passando a atuar como articulador dos processos pedagógicos, mediador das relações institucionais e incentivador da participação coletiva. Sua atuação exerce influência direta na organização do trabalho pedagógico, no clima institucional e na efetivação de ações que promovam o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

A consolidação de uma gestão democrática e participativa pressupõe o engajamento consciente de professores, estudantes, funcionários, famílias e comunidade local nos processos de planejamento, tomada de decisões e avaliação das ações educativas. Contudo, a efetivação dessa participação ainda se configura como um desafio nas escolas, seja pela permanência de práticas centralizadoras, seja pela fragilidade dos espaços de diálogo e corresponsabilidade. Diante desse contexto, emerge a necessidade de problematizar como a atuação do gestor escolar, na função diretiva, pode contribuir para a organização do trabalho pedagógico e para a construção de práticas democráticas no cotidiano escolar.

Assim, este estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: de que maneira a atuação do gestor escolar, enquanto diretor, favorece a organização do trabalho pedagógico e a efetivação da gestão democrática na escola? Com o intuito de responder a esse questionamento, o trabalho tem como objetivo analisar a atuação do gestor escolar na direção da escola e na organização do trabalho pedagógico, considerando os princípios da gestão democrática e participativa. Para tanto, busca-se compreender o papel do gestor na articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica da instituição, refletir sobre a importância da participação da comunidade escolar nos processos decisórios e analisar os desafios e possibilidades da liderança do diretor na promoção de práticas colaborativas.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, fundamentada em um estudo bibliográfico, apoiado em produções teóricas que discutem a gestão escolar, a gestão democrática e o trabalho pedagógico, com destaque para autores como Lück, Saviani e Rosar. A abordagem descritivo-analítica possibilita a interpretação crítica dos conceitos e contribuições desses autores, permitindo compreender a complexidade da atuação do gestor escolar e sua relevância para a organização do trabalho pedagógico e para a construção de uma escola comprometida com a participação, a inclusão e a qualidade da educação.

## 2 A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

O gestor escolar, no exercício da função de diretor, desempenha papel fundamental na organização e no gerenciamento da escola, atuando de forma integrada com os profissionais que compõem os setores administrativo e pedagógico. Sua atuação envolve a articulação de diferentes dimensões da gestão escolar, visando assegurar o funcionamento institucional, a efetivação do projeto político-pedagógico e a qualidade dos processos educativos. Nesse contexto, o trabalho do diretor não se limita às atividades administrativas, mas contempla também a mediação das práticas pedagógicas, o acompanhamento das ações docentes e a promoção de uma gestão participativa, baseada no diálogo e na cooperação entre os diversos sujeitos da comunidade escolar.

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (Lück, 2006, p. 15).

Esse profissional exerce significativa influência não apenas no espaço escolar, mas também na comunidade em que a instituição está inserida. Por essa razão, sua atuação deve fundamentar-se em princípios democráticos, promovendo e incentivando a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo: pais, estudantes, professores, funcionários e demais membros da comunidade na construção e efetivação de ações voltadas à melhoria da qualidade da educação. Além disso, cabe ao gestor escolar fortalecer o diálogo entre a escola e a sociedade, assumindo o desafio de articular o sistema de ensino ao qual a instituição pertence na implementação de políticas e práticas que contribuam para o aprimoramento das condições de trabalho dos profissionais da educação e para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local. Pois segundo:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. (Lück, 2004, p.32)

O gestor escolar, no exercício da função diretiva, assume atribuições semelhantes às dos gestores institucionais de outros setores, especialmente no que se refere aos processos de organização e à administração dos recursos financeiros, materiais e humanos. O êxito de sua atuação está diretamente relacionado ao grau de integração da equipe, ao comprometimento com a obtenção de resultados positivos e à disposição para avaliar continuamente as práticas adotadas, promovendo mudanças sempre que necessário para o alcance dos objetivos institucionais. No contexto escolar, essa atuação se concretiza por meio de uma gestão democrática, na qual o diretor exerce a liderança de

forma participativa, assegurando a efetiva contribuição de todos os sujeitos envolvidos nos processos decisórios e nas ações desenvolvidas pela escola.

Dessa forma, o trabalho do gestor escolar deve fundamentar-se em um processo de planejamento coletivo, no qual sejam definidos metas e objetivos claros e viáveis, possibilitando que a equipe compreenda a relevância da dedicação e da responsabilidade no compromisso com o trabalho desenvolvido pela escola. Contudo, a atuação responsável de cada integrante do coletivo também está relacionada à sua motivação individual, não se restringindo apenas a fatores externos, mas envolvendo o engajamento pessoal e o reconhecimento do sentido do trabalho educativo, como cita:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (Lück, 2012, p. 26).

Ao gestor escolar compete a articulação do trabalho entre os setores administrativo e pedagógico, bem como a liderança capaz de influenciar positivamente a equipe e promover um ambiente institucional favorável ao alcance dos objetivos educacionais. Para que as ações planejadas sejam efetivadas, torna-se indispensável a disponibilidade de recursos humanos suficientes, de materiais adequados e de recursos financeiros que garantam a execução das atividades previstas.

A ausência dessas condições como a carência de professores, a escassez de materiais didáticos, a insuficiência de espaços físicos apropriados ou a limitação de recursos financeiros compromete o pleno exercício das atribuições do diretor e dificulta o funcionamento adequado da escola.

Nesse sentido, o sucesso do processo educativo está diretamente relacionado à garantia de condições estruturais e pedagógicas que assegurem o atendimento adequado aos estudantes, o acesso a materiais pedagógicos atrativos, a existência de infraestrutura em boas condições e a atuação de profissionais qualificados, capazes de conduzir os educandos à construção do conhecimento.

A atuação do diretor escolar exerce papel estratégico na condução das práticas institucionais, orientando o trabalho coletivo e contribuindo para a superação das demandas e desafios presentes no cotidiano da escola. Ao assumir uma postura de liderança comprometida e ética, o gestor cria condições para o fortalecimento das relações profissionais, estimula o engajamento da equipe e favorece a construção de um ambiente de trabalho colaborativo. Essa liderança, fundamentada no diálogo e na corresponsabilidade, potencializa a qualidade das ações desenvolvidas, impulsionando a escola na busca por melhores resultados educacionais e pelo aprimoramento contínuo de suas práticas pedagógicas e administrativas.

A interação eficaz entre líderes e os seus liderados é a base, portanto, para a criação da confiança entre ambos. Os líderes tem que ser confiáveis, previsíveis e justos nas suas relações. Esta, por sua vez, se faz a partir de um processo de comunicação aberto, pelo qual os líderes constroem a confiança ao dar poder aos seus liderados. Ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz de relacionamento com liderados, “líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição, podendo criar um legado que irá durar por muito tempo. (Lück, 2012, p. 41).

De acordo com Lück (2012), o tipo de liderança exercida pelo profissional que assume o compromisso de gerir uma equipe possui papel determinante na promoção de mudanças significativas no contexto de trabalho. A liderança, quando orientada por princípios democráticos, pelo diálogo e pela valorização das pessoas, contribui para o fortalecimento do engajamento coletivo, para a melhoria das relações interpessoais e para a construção de um ambiente institucional mais colaborativo. Nesse sentido, o gestor escolar, ao adotar uma postura participativa e mobilizadora, favorece o desenvolvimento profissional da equipe, amplia a corresponsabilidade nas decisões e potencializa a qualidade das ações pedagógicas e administrativas desenvolvidas na escola.

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (Chiavenato, 1994, apud, Lück, 2012, p. 33).

Portanto, o profissional que assume a função de gestor escolar deve, no exercício da direção, investir inicialmente em um processo contínuo de autoconhecimento, autoavaliação e reflexão crítica, de modo a desenvolver habilidades e competências necessárias ao desempenho de sua função com responsabilidade e ética. Torna-se fundamental que o gestor tenha claros e bem definidos seus princípios relacionados à educação, à participação e à democracia, a fim de enfrentar os desafios inerentes à gestão escolar e superar as dificuldades e insucessos que emergem no cotidiano institucional. Dessa forma, tais experiências podem ser ressignificadas e transformadas em oportunidades de aprendizagem, contribuindo para a reconstrução das práticas e para o aprimoramento de sua atuação profissional.

### **3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR**

De acordo com Saviani (2012), no exercício de sua função pedagógica, o diretor escolar deve assegurar o acompanhamento e o apoio contínuo à equipe de trabalho, orientando suas ações a partir dos princípios educacionais definidos no Projeto Político-Pedagógico da instituição. Essa atuação implica o compromisso com a coerência entre o planejamento coletivo e as práticas desenvolvidas no

cotidiano escolar, de modo a garantir que as decisões pedagógicas estejam alinhadas aos objetivos formativos da escola e às finalidades sociais da educação.

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. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (Lück, 2006, p. 95).

Dentre as responsabilidades do gestor escolar junto à equipe, destaca-se a implementação de projetos pedagógicos que promovam a aprendizagem, assegurem o acesso, a permanência e o sucesso de todos os educandos na escola, bem como atendam às necessidades e superem as lacunas que comprometem a qualidade do ensino ofertado. Essas ações devem ser orientadas por princípios democráticos, garantindo a participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Nesse contexto, a liderança exercida pelo diretor assume papel fundamental, uma vez que sua capacidade de inspirar e mobilizar a equipe contribui para o fortalecimento dos objetivos e princípios pedagógicos construídos coletivamente.

Conforme Saviani (2012), o apoio aos profissionais no exercício de sua função educativa favorece a sistematização de ações integradas e cooperativas, além de possibilitar a construção de um ambiente pautado na colaboração e na ajuda mútua. Para tanto, a comunicação deve ser permanente, transparente e objetiva, permitindo a participação ativa de todos os membros da equipe escolar e da comunidade. Ademais, estimular a inovação e a criatividade configura-se como uma atribuição pedagógica essencial do gestor escolar no exercício da direção, uma vez que impulsiona a renovação das práticas educativas.

Segundo Rosar (1992), o trabalho pedagógico da escola deve manter-se em constante movimento, caracterizando-se por um processo contínuo de aperfeiçoamento, capaz de responder aos desafios impostos pela contemporaneidade, especialmente no contexto da informação e das tecnologias. Dessa forma, a escola consolida-se como um espaço social, integrador e formador, comprometido com as demandas do mundo atual e com a formação dos sujeitos que nela se constituem.

A orientação do trabalho pedagógico deve ocorrer de maneira coletiva, envolvendo todos os profissionais da escola na elaboração das propostas educativas destinadas a atender às demandas do contexto educacional. O nível de envolvimento da equipe constitui fator determinante para o alcance dos resultados planejados, uma vez que o comprometimento, o empenho e a dedicação dos profissionais precisam estar diretamente vinculados à aprendizagem dos estudantes e à formação de cidadãos críticos, responsáveis e conscientes de sua condição humana e social.

#### 4 GESTÃO ADMINISTRATIVA ESCOLAR: COMPETÊNCIAS DO DIRETOR

Conforme discute Sousa (2019), no âmbito da gestão administrativa, o diretor escolar assume responsabilidades fundamentais relacionadas à gestão de pessoas, à organização do funcionamento institucional e à administração dos recursos financeiros, sejam eles de origem própria ou provenientes do poder público.

Essa atuação exige o uso responsável, eficiente e transparente dos recursos disponíveis, bem como a prestação de contas à comunidade escolar, fortalecendo os princípios da responsabilidade pública e da participação social. Além disso, compete ao gestor promover a articulação entre o trabalho interno da escola e o sistema educacional ao qual a instituição está vinculada, estabelecendo vínculos entre governo, escola e comunidade com vistas à melhoria da qualidade da educação ofertada.

No exercício dessa função, cabe também ao gestor garantir condições adequadas de infraestrutura, assegurando um ambiente escolar limpo, organizado e funcional, bem como zelar pela conservação dos bens materiais e do espaço físico da instituição.

A disponibilidade de materiais suficientes para o desenvolvimento das atividades pedagógicas constitui outro aspecto essencial da gestão administrativa, uma vez que impacta diretamente a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, o diretor deve coordenar e estabelecer normas e diretrizes que orientem o funcionamento da escola, prevenindo práticas que se afastem dos objetivos educacionais ou que comprometam o trabalho coletivo, sempre em diálogo com sua equipe e com o conselho escolar.

Ademais, o gestor escolar tem o compromisso de assegurar o acesso e a permanência dos estudantes na escola, garantindo o direito à educação de qualidade e promovendo condições favoráveis ao sucesso da aprendizagem. Tal responsabilidade implica o cumprimento das normas legais que regem a educação nacional, especialmente no que se refere à organização do ano letivo, que deve contemplar, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), no mínimo 200 dias letivos e 800 horas anuais de efetivo trabalho escolar.

As responsabilidades legais e éticas atribuídas ao gestor escolar, no exercício da função de diretor, são amplas e de grande relevância para o funcionamento da instituição educativa. Dentre essas responsabilidades, destaca-se a capacidade de gerir pessoas e de coordenar um conjunto diverso de ideias, valores e concepções pedagógicas, próprias de um espaço marcado pelo pluralismo e pela diversidade. Tal complexidade exige do gestor uma postura pautada no respeito, na valorização das diferenças e na mediação de conflitos, de modo a favorecer a construção de um ambiente escolar democrático e colaborativo.

Nesse contexto, a atuação do diretor demanda fundamentos teóricos e práticos que orientem sua prática gestora. Conforme Chiavenato, a gestão eficaz apoia-se em pilares essenciais que contribuem para a organização do trabalho, a valorização das pessoas e o alcance dos objetivos

institucionais. Esses pilares constituem referências importantes para a prática do gestor escolar, auxiliando-o na condução das ações administrativas e na liderança dos processos organizacionais no interior da escola.

1. Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados;
2. Liberdade para que todas as pessoas escolham métodos e processo de trabalho;
3. Atividade grupal e solidária, a equipe precisa estar coesa;
4. Participação da equipe nas decisões;
5. Auto avaliação do desempenho da própria equipe; (Chiavenato, 2004, p.166)

Diante desse contexto, o gestor escolar necessita adotar práticas de liderança que transmitam segurança e confiança à equipe, fortalecendo o trabalho coletivo e a credibilidade de sua atuação. Essas práticas são fundamentais para a consolidação de um ambiente organizacional estável, pautado no diálogo, na cooperação e no comprometimento com os objetivos institucionais. Ao orientar suas ações por princípios éticos e democráticos, o gestor cria condições para que os profissionais se sintam valorizados, respeitados e motivados a contribuir de forma ativa para o desenvolvimento das atividades escolares.

1. Autoridade – dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
2. Informação – disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções;
3. Recompensas – proporcionar incentivos;
4. Competências – ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade. (Chiavenato, 2004, p.166).

O gestor escolar deve desenvolver habilidades e competências que lhe permitam administrar o espaço escolar de maneira eficiente e responsável, contribuindo diretamente para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Essa atuação precisa estar fundamentada em princípios legais e éticos que orientam a prática gestora, assegurando decisões comprometidas com a qualidade da educação, o respeito aos sujeitos envolvidos e a garantia dos direitos educacionais dos estudantes.

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (Lück, 2006, p. 18).

É fundamental que a comunidade escolar compreenda as atribuições do diretor, reconhecendo as responsabilidades que lhe são inerentes no exercício da função. Tal compreensão possibilita uma participação mais consciente e efetiva dos diferentes sujeitos da escola, favorecendo o engajamento coletivo e a contribuição ativa para a melhoria do espaço educativo e para o fortalecimento dos processos pedagógicos e administrativos.

Dessa forma, para que a escola alcance resultados mais eficazes em suas ações, torna-se indispensável que todos os sujeitos que integram a vida escolar tenham clareza sobre as atribuições e responsabilidades que competem ao gestor escolar. O conhecimento dessas funções favorece a participação consciente, o fortalecimento do trabalho coletivo e a corresponsabilidade na construção de uma escola mais eficiente e comprometida com a qualidade da educação.

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador (Saviani, 1996, p. 208).

Segundo Lück (2008), o papel do gestor escolar envolve a administração e a coordenação de ações definidas em instâncias centrais do sistema educacional, cabendo-lhe a responsabilidade de assegurar o fluxo adequado de informações, bem como o acompanhamento, o controle e a supervisão das atividades desenvolvidas na escola.

No âmbito da gestão democrática, sua atuação ultrapassa a dimensão burocrática, exigindo a condução da dinâmica social da instituição, a mobilização dos diferentes sujeitos e a articulação da diversidade de interesses, de modo a conferir unidade e coerência ao trabalho escolar. Para tanto, o gestor deve agir com responsabilidade e compromisso, promovendo transformações nas relações de poder, nas práticas pedagógicas e na organização escolar, sempre que necessário.

Nesse contexto, o diretor escolar assume a função de garantir que as diretrizes e normativas estabelecidas em instâncias superiores sejam efetivamente implementadas no cotidiano da escola. Além disso, compete-lhe organizar o funcionamento institucional e administrar os recursos financeiros, estruturais e humanos, com o objetivo de criar condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho pedagógico. Sua atuação deve estar fundamentada em princípios legais e éticos, bem como no apoio contínuo aos profissionais da escola, coordenando esforços coletivos para a concretização dos objetivos educacionais e para a promoção da qualidade do ensino.

## **5 A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA COMO PRÁTICA DEMOCRÁTICA**

Diversos são os aspectos que caracterizam uma gestão democrática no contexto escolar; entretanto, destaca-se como elemento central a participação ativa de todos os segmentos que integram a comunidade educativa. Essa participação é fortalecida a partir da atuação do gestor escolar, que assume o papel de incentivar, mobilizar e criar condições para o envolvimento coletivo nos processos decisórios e nas ações desenvolvidas pela escola. Nesse sentido, conforme destaca Lück, a gestão democrática fundamenta-se na valorização da participação, na corresponsabilidade e no compromisso compartilhado com os objetivos educacionais.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto, que a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico sentido de autoridade, a qual, por sua vez, é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções participativas competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação”. (Lück, 2011, p. 29).

Para Heloísa Lück (2011), a gestão participativa constitui um compromisso coletivo que precisa ser compreendido, internalizado e assumido por todos os sujeitos que integram a escola. A autora enfatiza que a participação não pode ocorrer de forma fragmentada ou superficial, pois, quando não envolve efetivamente todos os segmentos da comunidade escolar, corre o risco de se reduzir a ações pontuais e meramente formais. Nesses casos, a participação deixa de promover mudanças reais e passa a funcionar como um mecanismo de manutenção das estruturas tradicionais de poder e decisão. Conforme destaca a autora:

“Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço da decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento” (Lück, 2011, p. 63).

Dessa forma, a gestão democrática contrapõe-se ao modelo tradicional e autoritário de administração escolar, no qual o diretor centralizava decisões e planejamentos, limitando-se a delegar tarefas e ordens, sem considerar as opiniões, experiências e contribuições do coletivo. Ao substituir essa lógica hierarquizada, a gestão democrática propõe uma prática participativa, assegurando voz e espaço de atuação a todos os segmentos da comunidade escolar, tais como: pais, estudantes, professores, funcionários e membros da comunidade, independentemente do nível hierárquico que ocupam na instituição.

Nesse modelo de gestão, a participação constitui um princípio fundamental e uma responsabilidade compartilhada entre todos os sujeitos envolvidos no trabalho educativo. Conforme ressalta Lück (2011), cada indivíduo exerce influência sobre o contexto do qual faz parte, seja de maneira consciente ou não, podendo contribuir positivamente ou negativamente para os processos institucionais. A ausência de consciência acerca desse poder de participação pode gerar efeitos prejudiciais à organização escolar e aos próprios sujeitos, comprometendo o desenvolvimento das práticas educativas. A autora destaca:

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência de poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetência são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções (Lück, 2011, p. 30).

Assim, a efetivação da gestão democrática exige o compromisso coletivo, a conscientização do papel de cada sujeito e o fortalecimento de práticas participativas que promovam o engajamento, a corresponsabilidade e a melhoria contínua do trabalho escolar.

A implementação da gestão democrática na escola demanda disposição política e compromisso coletivo, pois, diante de sua complexidade, requer ações concretas e contínuas, especialmente no exercício da função do gestor escolar. A democracia no contexto educacional se materializa por meio da participação ativa de toda a comunidade escolar, com a atuação efetiva de instâncias colegiadas, como o conselho escolar, no acompanhamento e na avaliação do trabalho desenvolvido pela instituição. Nesse processo, o trabalho pedagógico deve estar orientado para o bem comum, buscando a melhoria dos espaços escolares e a elevação da qualidade do ensino ofertado, a partir de práticas colaborativas entre professores que planejam, refletem e atuam coletivamente com vistas ao sucesso da aprendizagem dos estudantes.

A gestão democrática caracteriza-se, ainda, pela redistribuição de responsabilidades, pelo compartilhamento de ideias e pela ampliação dos espaços de participação nos processos decisórios. Essa perspectiva redefine o planejamento escolar, transformando-o em uma prática coletiva e descentralizada, na qual as decisões deixam de ser concentradas e passam a ser construídas de forma compartilhada. Tal dinâmica favorece o envolvimento dos diferentes sujeitos na elaboração das propostas de trabalho e estimula a inovação pedagógica, por meio do desenvolvimento de projetos que despertem o interesse não apenas dos profissionais da escola, mas também dos estudantes e da comunidade.

Ao conceituar a gestão democrática, Saviani (1996) destaca que ela pode ser compreendida como um processo de mobilização das competências e das energias de pessoas organizadas coletivamente, cuja participação ativa e qualificada contribui para a realização dos objetivos da unidade escolar. Nessa perspectiva, o êxito de uma organização social depende da ação conjunta e construtiva de seus membros, sustentada por relações de reciprocidade que possibilitam a constituição de um projeto coletivo orientado por uma vontade comum.

Nesse sentido, ao compreender a construção da escola democrática como um processo contínuo e coletivo, torna-se evidente que a participação dos sujeitos envolvidos não se efetiva de forma espontânea ou imediata. Ao contrário, ela exige intencionalidade, compromisso e ações sistemáticas por parte da gestão escolar. É nesse contexto que a participação da equipe no trabalho escolar se

apresenta como um elemento fundamental para a consolidação das práticas democráticas, demandando empenho, ética e responsabilidade compartilhada. Cabe, portanto, ao gestor escolar criar e fortalecer condições concretas para que essa participação se materialize, por meio da abertura de espaços de diálogo, da promoção de decisões coletivas e da construção de uma visão integrada do trabalho escolar, orientada pela cooperação e pelo compromisso com os objetivos educacionais.

Para Lück (2011), a participação no contexto da gestão escolar exige esforço coletivo e mútuo orientado para a concretização dos objetivos educacionais. Segundo a autora, a gestão participativa fundamenta-se na compreensão de que o alcance desses objetivos, em seu sentido mais amplo, depende da adequada canalização da energia dinâmica presente nas relações interpessoais que se estabelecem no interior dos sistemas de ensino e das escolas. Tal dinâmica deve estar articulada em torno de objetivos educacionais concebidos e assumidos coletivamente por seus membros, de modo a constituir um empenho comum voltado à sua realização.

Nessa perspectiva, a participação configura-se como o eixo central da efetivação da gestão democrática na escola, materializando-se, sobretudo, nas ações do diretor ou gestor escolar. Cabe a esse profissional promover o envolvimento de todos os sujeitos interessados no processo educativo, criando condições para que a participação seja ativa, consciente e orientada ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, fortalecendo, assim, o compromisso coletivo com a melhoria da qualidade da educação.

A gestão democrática na escola encontra na participação um de seus pilares fundamentais, uma vez que é por meio dela que os diferentes sujeitos que integram a comunidade escolar exercem influência real sobre os rumos do trabalho educativo. A participação, nesse sentido, ultrapassa a dimensão formal de presença em instâncias colegiadas e passa a ser compreendida como uma ação consciente, intencional e comprometida com a transformação da realidade escolar. Conforme aponta Rosar (1992), participar implica reconhecer-se como sujeito ativo no processo coletivo, assumindo a responsabilidade de compreender, decidir e agir sobre questões que afetam diretamente a dinâmica institucional.

Sob essa perspectiva, a participação contribui para a construção de uma escola mais democrática ao fortalecer vínculos de corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias. Quando os sujeitos se percebem como parte integrante dos processos decisórios, amplia-se o compromisso com os objetivos educacionais e com a qualidade do trabalho pedagógico. Dessa forma, a gestão deixa de ser uma atribuição exclusiva da direção escolar e passa a constituir-se como uma prática coletiva, sustentada pelo diálogo e pela cooperação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

A atuação do gestor escolar assume papel central nesse processo, ao criar condições que favoreçam a participação efetiva e consciente. Cabe ao gestor promover espaços de escuta, incentivar

o debate coletivo e garantir que as decisões sejam construídas de forma compartilhada, respeitando a diversidade de opiniões e experiências presentes na escola. Ao estimular a participação, o gestor contribui para o desenvolvimento de uma cultura institucional democrática, na qual o poder de decisão não se concentra, mas se distribui de maneira articulada e responsável.

Assim, à luz das contribuições de Rosar (1992), a participação pode ser compreendida como um elemento constitutivo da democracia no espaço escolar, pois expressa a capacidade dos sujeitos de intervir na organização da escola e de influenciar seus resultados. A gestão democrática, portanto, concretiza-se na medida em que a participação se torna uma prática cotidiana, orientada pela consciência coletiva, pelo compromisso ético e pela busca permanente pela qualidade social da educação.

## 6 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidenciou que a atuação do gestor escolar ultrapassa a dimensão meramente administrativa, configurando-se como um exercício complexo de liderança educativa, articulação institucional e mediação de relações humanas. O diretor escolar assume papel estratégico na organização do trabalho pedagógico, na gestão dos recursos e, sobretudo, na promoção de práticas democráticas que favoreçam a participação consciente e responsável dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Ficou evidente que a gestão democrática não se efetiva por meio de ações pontuais ou formais, mas se constrói cotidianamente, a partir de processos coletivos de diálogo, planejamento e tomada de decisões compartilhadas. Nesse sentido, a participação constitui-se como elemento estruturante da gestão escolar participativa, pois possibilita que professores, estudantes, funcionários, famílias e comunidade exerçam influência real sobre os rumos da escola, fortalecendo a corresponsabilidade e o compromisso com os objetivos educacionais.

A atuação do gestor escolar, fundamentada em princípios éticos, legais e pedagógicos, revela-se determinante para a criação de um ambiente institucional favorável à cooperação, à confiança e ao engajamento coletivo. Ao estimular a participação, valorizar os saberes dos diferentes sujeitos e promover espaços democráticos de escuta e decisão, o gestor contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela qualidade social da educação e pela formação integral dos educandos.

À luz das contribuições teóricas discutidas, especialmente de Rosar (1992), compreende-se que a participação, em seu sentido pleno, representa uma força consciente de atuação coletiva, capaz de transformar a dinâmica escolar e de fortalecer a escola como espaço social, político e formativo. Assim, a gestão escolar participativa não apenas qualifica os processos administrativos e pedagógicos, mas também reafirma o caráter público, democrático e emancipatório da educação.

Conclui-se, portanto, que investir em uma gestão escolar democrática e participativa significa reconhecer a escola como um espaço de construção coletiva, no qual o gestor atua como educador, mediador e articulador de práticas que promovem a aprendizagem, a cidadania e a transformação social. A consolidação desse modelo de gestão exige compromisso contínuo, reflexão crítica e disposição para o diálogo, reafirmando a escola como um lugar de participação, inclusão e desenvolvimento humano.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: [portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf). Acesso em: 08 de fevereiro. de 2026.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning. 2012.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo, Saraiva, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2006.

ROSAR, M.F.F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, Dezembro, 1992.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2012

SAVIANI, Dermeval. **Saberes implicados na formação do educador**. In: Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A da. (Orgs.), VI. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.