

Gerir Com Competência: Caminhos Para Uma Gestão Escolar Democrática, Inclusiva e Humanizada

Managing with Competence: Paths Toward a Democratic, Inclusive, and Humanized School Management

Doi 10.5281/zenodo.15803173

Agda Aparecida Rabelo Ferreira¹
Rosângela dos Santos Araújo²

297

Resumo: O gerenciamento de uma instituição de ensino exerce um papel essencial para assegurar que os processos de aprendizagem, bem como o desenvolvimento social, crítico e cidadão, ocorram de forma eficiente, inclusiva e humanizada. Por essa razão, a gestão democrática é considerada o modelo ideal a ser adotado. Contudo, as escolas enfrentam diversas dificuldades na implementação desse modelo, que exige a superação de desafios significativos, sendo o principal a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões. Nesse cenário, nosso objetivo foi examinar, por meio de pesquisas bibliográficas, os conceitos, fundamentos, diretrizes, o papel do gestor e as percepções acerca da gestão democrática escolar. Para tal, realizamos uma pesquisa qualitativa fundamentada em pesquisas publicadas nos últimos cinco anos. Os resultados demonstram que a gestão democrática busca a descentralização do poder, existindo legislações que determinam que as instituições de ensino devem operar sob essa perspectiva, garantindo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Ademais, concluímos que a função do diretor transcende as atribuições administrativas e financeiras e perpassa a dimensão pedagógica. Dessa forma, entendemos que as escolas se esforçam para implementar uma abordagem democrática, mas encontram numerosos obstáculos que dificultam a concretização desse modelo de gestão.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Liderança. Inclusão.

Abstract: The management of an educational institution plays an essential role in ensuring that learning processes, as well as social, critical and citizen development, occur in an efficient, inclusive and humanized way. For this reason, democratic management is considered the ideal model to be adopted. However, schools face several difficulties in implementing this model,

¹ Doutora em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol - Unades. E-mail. Agdarabelo10@yahoo.com.br

¹ Doutora em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol - Unades. E-mail.rosangelaipo73@gmail.com

Recebido em 15/06/2025

Aprovado em: 03/07/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



which requires overcoming significant challenges, the main one being the inclusion of all segments of the school community in decisions. In this scenario, our objective was to examine, through bibliographic research, the concepts, foundations, guidelines, the role of the manager and the perceptions about democratic school management. To this end, we conducted a qualitative research based on research published in the last five years. The results demonstrate that democratic management seeks the decentralization of power, with legislation that determines that educational institutions must operate from this perspective, ensuring the participation of all segments of the school community. Furthermore, we conclude that the principal's function transcends the administrative and financial attributions and permeates the pedagogical dimension. Thus, we understand that schools strive to implement a democratic approach, but encounter numerous obstacles that hinder the implementation of this management model.

Keywords: School Management. Leadership. Inclusion.

1 Introdução

Neste estudo, discutiu-se a gestão democrática como o modelo mais pertinente para promover transformações significativas no âmbito educacional e potencializar o desenvolvimento integral dos alunos, contemplando dimensões cognitivas, sociais e afetivas. Vivencia-se atualmente um período marcado pela ampla circulação de informações, no qual os estudantes chegam à escola já inseridos em múltiplas redes de interação e possuem repertórios diversos sobre questões que atravessam a sociedade contemporânea. Diante dessa realidade, torna-se essencial que professores e gestores estejam abertos à escuta ativa, incorporando as vozes estudantis nos espaços de diálogo e nas instâncias deliberativas. Essa postura contribui para que todos se sintam respeitados e reconhecidos como participantes legítimos do processo educativo, fortalecendo o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade coletiva. Segundo Libanêo(2004), a gestão democrática implica compromisso ético com a construção de relações horizontalizadas e com a efetiva participação de toda a comunidade escolar.

Sabe-se que cada instituição educacional é fundada sobre princípios orientadores, e que a escola, em especial, tem como missão fundamental preparar os indivíduos para o exercício pleno da cidadania. Para que esse propósito se concretize, é imprescindível que as práticas pedagógicas considerem a pluralidade cultural e os diferentes modos de pensar que coexistem no espaço escolar. Adotar uma abordagem democrática supõe enfrentar desafios complexos e reconhecer que o diálogo, o respeito mútuo e a reflexão crítica são condições indispensáveis à formação de sujeitos autônomos e conscientes de seus direitos e deveres. Nesta perspectiva, a investigação aqui apresentada teve como objetivo analisar, mediante revisão bibliográfica, os

conceitos centrais, os fundamentos teóricos, as diretrizes legais, o papel do gestor e as percepções que permeiam a gestão democrática na escola. Conforme Libâneo (2004), esse modelo de gestão constitui uma estratégia potente de transformação educativa e social.

O presente estudo parte do reconhecimento de que, embora a gestão escolar democrática seja amplamente defendida como um modelo capaz de promover ambientes inclusivos, participativos e humanizados, sua implementação ainda enfrenta resistências e desafios que comprometem a efetividade das práticas educativas. As dificuldades em articular as dimensões administrativa, pedagógica e relacional, somadas às limitações de infraestrutura e à necessidade de formação continuada dos gestores, constituem problemas que afetam diretamente a qualidade da educação oferecida. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar os fundamentos, diretrizes e percepções que orientam a gestão democrática na escola contemporânea. De forma específica, busca-se investigar o papel do gestor na construção de espaços participativos, refletir sobre o impacto das políticas curriculares, examinar o uso das tecnologias digitais na gestão e discutir as estratégias que potencializam práticas inclusivas e cidadãs (Paro, 2012).

A gestão democrática, segundo Back (2023), caracteriza-se como um modelo organizacional que rompe com práticas restritas ao cumprimento de normas burocráticas e valoriza a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios. Essa concepção pressupõe que o gestor atue de maneira a integrar aspectos pedagógicos, sociais e administrativos, criando espaços coletivos de diálogo e reflexão sobre o projeto educativo. Ao adotar essa perspectiva, a escola fortalece sua missão de formação cidadã, promove o reconhecimento das diferentes realidades locais e assegura a corresponsabilidade na construção de uma educação de qualidade voltada para os direitos e necessidades dos estudantes.

A presente investigação adotou uma abordagem qualitativa, cuja natureza possibilita compreender os fenômenos educacionais em profundidade, considerando os contextos, significados e percepções dos sujeitos envolvidos. De acordo com Gonçalves (2007), a pesquisa qualitativa se caracteriza por buscar interpretações sobre os objetos de estudo, fundamentando-se em uma perspectiva aberta e reflexiva. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma revisão de literatura que contemplou obras, artigos científicos e legislações pertinentes ao tema da gestão democrática escolar. Essa estratégia metodológica permitiu identificar conceitos, fundamentos e diretrizes que orientam as práticas de gestão na contemporaneidade, além de

destacar os desafios enfrentados pelas instituições de ensino ao implementar modelos participativos.

Para embasar esta reflexão, recorremos a referências de autores como Skrsypcsak (2023), Lück (2019), Ball e Mainardes (2024), Franco, Franco e Longhi (2022), Mello e Caetano (2021), Moura, Moura e Coutinho (2021), Brito e Vasconcelos (2022) e Medeiros (2024), cujas contribuições permitiram aprofundar a compreensão sobre os desafios e potencialidades da gestão escolar democrática. Com base nesse conjunto de estudos, organizamos o artigo em uma introdução, seguida de um desenvolvimento estruturado em cinco tópicos, cada um com objetivos específicos, e finalizamos com considerações que sintetizam as principais reflexões alcançadas ao longo da pesquisa.

2 Meandros da gestão na Escola: um caminho partilhado

2.1 Gestão e Sucesso: dois lados de uma mesma moeda

A gestão pode ser compreendida como o conjunto de ações por meio das quais se mobilizam recursos, estratégias e procedimentos destinados a alcançar os objetivos definidos pela organização, contemplando dimensões gerenciais e aspectos técnico-administrativos. No âmbito escolar, essa atividade assume relevância ainda maior, pois ultrapassa a execução de tarefas operacionais e envolve a responsabilidade de promover a formação integral dos estudantes. Nesse sentido, torna-se indispensável que a gestão considere princípios pedagógicos que favoreçam o desenvolvimento de cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e preparados para participar de maneira ativa na sociedade contemporânea. Assim, a educação passa a ser compreendida como um processo que articula conhecimentos, valores e experiências, consolidando práticas inclusivas e democráticas que impactam positivamente a comunidade escolar (Skrsypcsak, 2023).

Nesse ambiente, a gestão escolar precisa contemplar de maneira eficiente todas as demandas da comunidade educativa, reconhecendo que, por trás dos processos institucionais, existem indivíduos com trajetórias, expectativas e necessidades singulares. Essa perspectiva implica articular as dimensões administrativas, pedagógicas e burocráticas com práticas que valorizem o relacionamento humano e promovam a cooperação entre diferentes atores. Ao integrar esses aspectos, o gestor contribui para a construção de um ambiente escolar mais

democrático, no qual o diálogo e o respeito mútuo tornam-se princípios norteadores das ações coletivas. Dessa forma, consolidam-se estratégias capazes de fortalecer a participação e de qualificar o trabalho educativo (Skrsypcsak, 2023).

Nesse enfoque de interação contínua entre os sujeitos, almeja-se consolidar uma gestão escolar humanizada, capaz de criar condições que favoreçam aprendizagens significativas e o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa perspectiva valoriza a escuta, o diálogo e o respeito às diferentes realidades que compõem o ambiente educacional. Lück (2019) destaca que a gestão escolar constitui uma dimensão estratégica voltada à organização, mobilização e articulação de recursos materiais e humanos, de modo a assegurar o avanço dos processos socioeducacionais. Esse compromisso se orienta pela promoção efetiva da aprendizagem e pela preparação dos alunos para lidar com os desafios impostos pela sociedade globalizada e pela economia do conhecimento.

Indiscutivelmente, a função do gestor escolar é ampla e demanda elevado grau de comprometimento para garantir que todas as atividades da instituição ocorram de maneira organizada e eficiente. Essa atuação requer não apenas domínio técnico e administrativo, mas também sensibilidade para reconhecer as necessidades pedagógicas e relacionais que atravessam o cotidiano escolar. Além disso, existem elementos essenciais que precisam ser considerados, como a criação de um ambiente cooperativo, o fortalecimento do vínculo com a comunidade e o estímulo à participação de todos os envolvidos. Ao integrar esses fatores, o gestor contribui para a promoção de aprendizagens significativas e para o desenvolvimento pleno dos estudantes, consolidando uma prática educativa mais democrática e inclusiva.

Ao respeitar esses princípios, aproxima-se cada vez mais a construção de uma gestão escolar de qualidade, orientada por valores éticos e compromissada com o desenvolvimento integral dos estudantes. Skrsypcsak (2023) destaca que essa prática se fundamenta em diferentes dimensões interdependentes, entre as quais se incluem o planejamento escolar bem estruturado, a gestão financeira responsável e a comunicação eficaz entre todos os membros da equipe. Também se evidenciam como pilares a adoção de processos democráticos, a circulação transparente de informações, a participação ativa da comunidade escolar e a priorização das necessidades dos alunos. Além disso, torna-se indispensável valorizar os profissionais da educação, acompanhar indicadores institucionais e investir no aperfeiçoamento contínuo das práticas pedagógicas e administrativas.

Assim, enfatiza-se a relevância de uma organização eficiente, que assegure a harmonia entre todos os envolvidos no cotidiano escolar, incluindo profissionais da educação, estudantes e famílias. Promover a participação, valorizar as competências individuais, incentivar o aperfeiçoamento contínuo e priorizar as necessidades pedagógicas constituem dimensões essenciais de uma gestão comprometida com a qualidade. Além disso, é indispensável garantir processos de comunicação claros e informações acessíveis, de modo a fortalecer o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade. Embora persistam desafios e demandas por constante evolução, observa-se que as escolas têm alcançado avanços significativos, revelando potencialidades que se consolidam a partir do trabalho colaborativo e da construção coletiva de soluções (Skršypcsak, 2023).

2.2 Gestão e Desenho Curricular: uma dimensão pedagógica

No âmbito da política educacional voltada ao ensino público brasileiro, observa-se com frequência um descompasso marcante entre as ações planejadas pelas instâncias superiores e as necessidades concretas vivenciadas pelas escolas. Essa desconexão evidencia-se, sobretudo, na distância existente entre os formuladores das políticas e os profissionais responsáveis por sua execução cotidiana. Muitas vezes, as diretrizes chegam às instituições sem considerar os contextos locais, as especificidades culturais e as condições materiais que impactam diretamente a prática pedagógica. Essa lacuna compromete a efetividade das propostas e exige dos gestores e educadores um esforço permanente de interpretação, adaptação e negociação para que os objetivos educativos sejam alcançados de forma significativa e contextualizada.

Conforme Ball e Mainardes (2024), as políticas educacionais, ao serem implementadas, passam por processos de reinterpretação e ajuste que variam de acordo com os diferentes contextos institucionais. Em um estudo conduzido em escolas públicas da Inglaterra, os autores identificaram que diversos fatores interferem na forma como essas políticas são compreendidas e aplicadas pelas equipes escolares. Os resultados apontam que há uma acomodação constante entre as diretrizes normativas, sua institucionalização e a prática cotidiana, exigindo flexibilidade e reflexão crítica. Frequentemente, as políticas chegam às escolas de maneira incompleta ou pouco clara, tornando indispensáveis ajustes e adaptações para que possam ser operacionalizadas. Nesse cenário, a interpretação ganha centralidade, pois cabe às instituições

educativas atribuir sentido às orientações recebidas, o que influencia diretamente o planejamento pedagógico e as ações desenvolvidas.

Esses autores ressaltam que a implementação de políticas educacionais constitui um processo intrinsecamente complexo, permeado por constantes ajustes, negociações e disputas de poder. O papel do gestor escolar torna-se decisivo, pois é ele quem lidera a tradução das diretrizes em práticas concretas, articulando os diferentes interesses presentes no ambiente escolar. Nesse contexto, torna-se necessário reavaliar os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos, reconhecendo que as adaptações realizadas não ocorrem de forma neutra, mas são moldadas pelas dinâmicas internas de poder e pelas singularidades de cada instituição. Por essa razão, é equivocado supor que as escolas responderão de maneira imediata, linear e uniforme às demandas políticas, uma vez que a realidade educativa exige mediações constantes e sensibilidade para lidar com a complexidade do cotidiano (Ball; Mainardes, 2024).

Dentro dessa perspectiva, a gestão pedagógica emerge como uma das dimensões mais significativas atribuídas ao gestor escolar, por envolver diretamente o acompanhamento e a qualificação dos processos de ensino e aprendizagem. Embora essa responsabilidade possa ser compartilhada com coordenadores ou supervisores pedagógicos, cabe ao gestor assegurar a coerência entre o projeto educativo da escola e as práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano. Essa função não pode ser totalmente delegada, pois demanda liderança comprometida com o diálogo, a escuta e a mediação de conflitos, além do estímulo ao trabalho coletivo. Assim, a gestão pedagógica se consolida como um eixo estruturante da qualidade educacional, articulando objetivos, recursos e estratégias voltadas à formação integral dos estudantes..

A elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) representa uma oportunidade essencial para que a comunidade escolar construa coletivamente a proposta curricular, tornando esse documento uma ferramenta estratégica de gestão pedagógica. Para Libâneo (2010), o planejamento educativo deve ser entendido como um processo participativo que integra diferentes saberes, expectativas e valores, possibilitando maior coerência entre as finalidades da escola e as práticas cotidianas. Nesse sentido, é imprescindível considerar a diversidade dos contextos sociais e culturais em que a instituição se insere, reconhecendo que aspectos familiares e afetivos influenciam diretamente o percurso escolar dos estudantes. Assim, o planejamento se consolida como eixo articulador que orienta as ações educativas, sem perder de vista os resultados de aprendizagem e a formação integral.

Dessarte, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um espaço privilegiado para a atuação do gestor, que mobiliza a comunidade escolar a refletir, discutir e planejar de forma colaborativa as ações relacionadas ao currículo. Libâneo (2010) enfatiza que esse processo participativo é essencial para fortalecer o compromisso coletivo com a qualidade do ensino e a formação integral dos estudantes. O foco do PPP recai sobre o aprimoramento contínuo do processo de ensino-aprendizagem e na superação dos obstáculos que se apresentam no cotidiano escolar. A construção compartilhada das ações permite alinhar expectativas, potencializar recursos e consolidar práticas que dialoguem com as transformações das políticas educacionais, garantindo maior efetividade e sentido ao trabalho pedagógico.

2.3 Avaliação como uma política da gestão

Discutir a política educacional implica reconhecer que ela está intrinsecamente vinculada a um projeto social mais amplo, pois o processo educativo exerce papel central na formação de competências, valores e comportamentos indispensáveis ao atual modelo social e econômico. Com frequência, as mudanças nas políticas curriculares adquirem tal magnitude que acabam sendo percebidas como verdadeiras reformas educacionais. Embora o currículo constitua o núcleo dessas transformações, as escolas encontram limites expressivos em sua capacidade de implementar, de maneira efetiva, as diretrizes nacionais propostas. Essas dificuldades decorrem, em grande parte, das desigualdades regionais, das condições estruturais precárias e da necessidade de articulação entre os diferentes atores que compõem o ambiente escolar (Franco; Franco; Longhi, 2022).

Dentro das instituições de ensino, observa-se uma interconexão constante entre as diretrizes políticas, sua institucionalização e as práticas concretas que se materializam no cotidiano escolar. A execução dessas políticas demanda ações específicas de reorganização e adaptação, uma vez que o seu sentido é construído no interior das escolas, onde a interpretação dos profissionais se torna um aspecto central. Nessa perspectiva, compreende-se que o currículo vai além de um conjunto de conteúdos prescritos, integrando-se à sociedade e atribuindo significado às aprendizagens. Ele é moldado pelas interações sociais e pela relação entre as experiências vividas pelos estudantes e os conhecimentos historicamente acumulados, contribuindo para a formação de identidades e para o reconhecimento da diversidade cultural que permeia o contexto educativo (Franco; Franco; Longhi, 2022).

Ao analisarmos as políticas curriculares, torna-se fundamental reconhecer as possibilidades de articular o currículo às práticas sociais e ao seu desenvolvimento no cotidiano escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, em seu artigo 9º, estabelece que compete à União definir competências e diretrizes que orientem a elaboração dos currículos e seus conteúdos mínimos, assegurando uma formação básica comum a todos os estudantes. Essa prerrogativa visa garantir que as diferentes redes de ensino mantenham certa unidade nacional, ao mesmo tempo em que respeitam a diversidade cultural e regional do país. Assim, a construção curricular deve ser compreendida como um processo dinâmico, no qual se entrelaçam dimensões políticas, sociais e pedagógicas, possibilitando aprendizagens contextualizadas e significativas (Brasil, 1996).

No Brasil, estados e municípios dispõem de significativa autonomia dentro das diretrizes educacionais federais, o que lhes permite deliberar sobre aspectos importantes, como financiamento, organização curricular e contratação de profissionais da educação. O debate sobre o currículo tem se consolidado como uma temática histórica e complexa no cenário nacional, especialmente diante das mudanças políticas que impactaram diretamente a formulação de novas propostas. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) exemplifica esse movimento, ao trazer um segundo nível de análise sobre a produção textual e o reordenamento dos conteúdos. Durante seu processo de elaboração, o documento sofreu alterações expressivas, que intensificaram tensões e questionamentos acerca da efetiva participação dos educadores, da influência de setores privados e da necessidade de se adotar uma linguagem legitimadora das mudanças propostas (Mello; Caetano, 2021).

Percebe-se que a interpretação da política curricular muitas vezes se fragiliza diante da escassez de espaços adequados para o diálogo e a reflexão sobre sua implementação, atribuindo à gestão escolar o desafio de promover esse processo de mediação. As mudanças trazidas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) impactaram profundamente o papel dos professores, a definição dos objetivos educacionais e a própria função social da escola. As oportunidades reservadas à discussão coletiva do currículo revelaram-se limitadas, dificultando a realização de análises críticas, a compreensão dos sentidos atribuídos pelas comunidades escolares e a construção de estratégias que possibilitem adaptações contextualizadas e efetivas às realidades locais (Mello; Caetano, 2021).

Assim, as avaliações externas passaram a ocupar posição central na implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), influenciando diretamente as prioridades

pedagógicas das escolas. Observa-se que a necessária contextualização local, capaz de conferir significado e pertinência ao currículo, muitas vezes não é contemplada nesses instrumentos avaliativos. Além disso, nota-se a existência de ações específicas voltadas às turmas participantes, com programas e materiais didáticos direcionados que podem acentuar desigualdades internas. Diante desse cenário, torna-se fundamental que a equipe gestora adote uma postura proativa, planejando e conduzindo práticas curriculares que valorizem a autonomia pedagógica e a escuta sensível às particularidades de cada comunidade escolar (Mello; Caetano, 2021).

2.4 Tecnologias: demandas do século atual

O ambiente educacional contemporâneo distingue-se pela presença de múltiplas tecnologias, que abrangem desde objetos tradicionais, como livros, lápis, canetas, quadros e giz, até recursos que qualificam e ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem. Essas ferramentas, utilizadas com intencionalidade pedagógica, contribuem para tornar os processos educativos mais dinâmicos e acessíveis. Em contrapartida, as tecnologias digitais despontam como instrumentos diferenciados, englobando computadores, tablets, celulares, internet, aplicativos, hardware, software, inteligência artificial, realidade aumentada e ambientes virtuais de aprendizagem. Sua integração ao cotidiano escolar demanda planejamento criterioso, formação continuada e sensibilidade para alinhar inovação tecnológica e princípios pedagógicos que respeitem as necessidades dos estudantes (Moura; Moura; Coutinho, 2021).

Assim sendo, o gestor escolar deve estar preparado para enfrentar diferentes situações que envolvem a comunidade educativa em sua totalidade, exigindo competência técnica e sensibilidade para lidar com as demandas cotidianas (Moura; Moura; Coutinho, 2021). Brito e Vasconcelos (2022) destacam que a gestão escolar compreende dimensões administrativas, pedagógicas, financeiras e de recursos humanos, todas interligadas e fundamentais para o bom funcionamento da instituição. Por meio da mobilização de elementos conceituais e estratégias consistentes, busca-se aprimorar os processos de ensino e aprendizagem, oferecendo novas possibilidades para qualificar a educação. Quanto mais informado e capacitado estiver o gestor, maiores serão as chances de alcançar resultados significativos no presente e de consolidar melhorias no médio e longo prazo.

Sob uma perspectiva pedagógica, a integração das tecnologias aos métodos de ensino amplia as possibilidades de aprendizagem, valoriza o trabalho docente e contribui para o desenvolvimento da autonomia dos estudantes. Brito, Vasconcelos e Marçal (2022) destacam que a utilização de recursos digitais qualifica o processo educativo, potencializando o desempenho acadêmico e favorecendo o engajamento dos alunos. Além disso, essas tecnologias impactam positivamente a organização da gestão escolar, tanto na dimensão pedagógica quanto administrativa, ao permitir maior agilidade no acesso a dados e no acompanhamento das práticas institucionais. Nesse contexto, o planejamento escolar informatizado passa a configurar-se como uma ferramenta estratégica essencial, capaz de apoiar decisões e promover melhorias contínuas.

Desse modo, torna-se imprescindível manter uma busca permanente por informações que orientem o uso qualificado das tecnologias no contexto escolar, de forma a potencializar seu impacto pedagógico e administrativo. Brito, Vasconcelos e Marçal (2022) ressaltam que a integração desses recursos deve estar alinhada ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, garantindo coerência entre as propostas educativas e as demandas contemporâneas. Além disso, é fundamental que essa aplicação ocorra como um processo colaborativo, envolvendo gestores, professores e demais membros da comunidade escolar na construção de soluções que atendam às necessidades locais. Essa perspectiva assegura que a utilização das tecnologias dialogue com os valores institucionais e acompanhe as transformações permanentes da sociedade.

Com isso, o gestor escolar assume um papel central na implementação de inovações pedagógicas mediadas pelas Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), atuando de forma colaborativa e articulada com sua equipe para favorecer práticas educativas mais significativas. Brito, Vasconcelos e Marçal (2022) destacam que essa atuação envolve apoiar os professores, promover o uso crítico dos recursos tecnológicos e criar condições que permitam a apropriação qualificada do conhecimento. Além disso, o gestor contribui para a resolução de problemas e conflitos, potencializando os benefícios das TDICs no cotidiano escolar. No contexto brasileiro, observa-se que gestores públicos têm reconhecido a relevância das tecnologias como instrumentos estratégicos para o futuro, elaborando políticas que incentivam seu uso como fator de desenvolvimento educacional e social.

2.5 Gestão Inclusiva

A educação inclusiva configura-se como um dos maiores desafios da gestão escolar, pois envolve múltiplas demandas que emergem tanto do ambiente educacional quanto do contexto social mais amplo. A escola exerce um papel central nesse processo, já que uma educação pautada no respeito à diversidade e na valorização do conhecimento é fundamental para promover o desenvolvimento social e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Segundo Coutinho (2023), a interseção entre gestão escolar e educação inclusiva exige do gestor o compromisso ético-político de criar condições que favoreçam práticas pedagógicas transformadoras e a construção de espaços que garantam o direito à aprendizagem. Documentos nacionais e internacionais também reforçam a importância da mediação e intervenção dos profissionais na promoção da equidade e no enfrentamento das desigualdades que historicamente marcaram a trajetória educacional de pessoas com deficiência.

Para que as ações do gestor escolar sejam efetivamente impactantes no processo de inclusão, é essencial que ele adote uma postura aberta à flexibilidade, ao diálogo e à escuta das diferentes opiniões que compõem a comunidade educativa. Essa disposição favorece a construção coletiva de soluções que considerem a cultura local e fortaleçam o sentimento de pertencimento entre estudantes, famílias e profissionais. Além disso, a busca por eficiência precisa estar acompanhada de argumentos consistentes e ações concretas que promovam mudanças significativas no cotidiano escolar. Conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, a gestão democrática constitui um princípio fundamental das escolas públicas brasileiras, orientando a participação ativa de todos os sujeitos no processo de planejamento e tomada de decisão (Brasil, 1988; Brasil, 1996).

A efetivação da gestão democrática nas escolas públicas exige o reconhecimento, por parte da comunidade escolar, da população local e da sociedade como um todo, de sua relevância para a consolidação de uma educação inclusiva e de qualidade. Esse modelo de gestão, como aponta Coutinho (2023), pressupõe a participação ativa dos diferentes sujeitos sociais na construção de práticas pedagógicas e administrativas que assegurem a equidade e o respeito à diversidade. Este estudo tem como objetivo analisar a trajetória e os desafios da gestão democrática e participativa no contexto das escolas públicas brasileiras, apoiando-se em referências teóricas que discutem a relação entre gestão, planejamento e práticas inclusivas. Nessa perspectiva, o planejamento configura-se como um elemento central, que articula as

atividades da gestão escolar e do processo pedagógico, demandando o envolvimento coletivo e corresponsável de todos os atores da comunidade educativa.

Para facilitar a participação efetiva da comunidade escolar, é fundamental que o gestor incentive o engajamento coletivo na construção de uma gestão democrática, comprometida com a valorização da escuta e com a corresponsabilidade pelas decisões. Back (2023) destaca que o perfil do gestor contemporâneo precisa ir além das funções burocráticas, assumindo a liderança de processos que estimulem a reflexão conjunta e o diálogo permanente com professores, estudantes e famílias. Nessa perspectiva, a equipe gestora deve compreender o planejamento como uma tarefa contínua e compartilhada, e não como uma atribuição exclusiva do gestor. É indispensável promover a integração entre todos os envolvidos, cultivar um ambiente harmonioso e estabelecer parcerias com a comunidade local, criando condições favoráveis ao desenvolvimento de práticas educativas democráticas e inclusivas.

Medeiros (2024) destaca que a diversidade dos estudantes em sala de aula revela diferentes modos de aprender, o que exige das escolas inclusivas o compromisso de atender às variadas necessidades por meio de um currículo adaptado e de estratégias de ensino sensíveis aos estilos e ritmos de aprendizagem. Nesse contexto, uma liderança eficaz torna-se indispensável para orientar a comunidade escolar na construção de objetivos compartilhados e na consolidação de práticas pedagógicas significativas. Na gestão participativa, o foco transcende a administração de recursos, abrangendo também o compartilhamento de valores, expectativas e responsabilidades. Embora promover esse tipo de liderança represente um desafio, sua viabilidade pode ser ampliada com a adoção de um planejamento cuidadoso, capaz de conscientizar todos os envolvidos sobre a importância da contribuição individual e coletiva no processo educativo.

Portanto, é amplamente reconhecido que a participação ativa dos pais na educação de seus filhos exerce influência significativa sobre o desenvolvimento intelectual e social dos estudantes. Para que o planejamento escolar seja, de fato, democrático, torna-se essencial que as decisões sejam construídas coletivamente, com base no diálogo e no respeito à individualidade e à diversidade de cada aluno. A escola contemporânea enfrenta desafios complexos que exigem reestruturação de suas práticas e posturas, de modo a atender às singularidades presentes no ambiente educativo. Nesse sentido, é necessário abandonar perspectivas autoritárias que marcaram o passado, promovendo uma cultura de cooperação e corresponsabilidade que fortaleça a aprendizagem e a formação cidadã (Medeiros, 2024).

3 Considerações Finais

A gestão escolar, ao adotar uma abordagem democrática, inclusiva e humanizada, torna-se essencial para promover aprendizagens significativas e o desenvolvimento crítico e cidadão dos estudantes. Embora a implementação desse modelo enfrente desafios expressivos, a descentralização do poder e a participação ativa da comunidade escolar configuram-se como pilares que precisam ser fortalecidos continuamente. A pesquisa qualitativa realizada evidencia que a formação permanente dos gestores é indispensável, pois suas responsabilidades vão além da administração e das finanças, envolvendo também a dimensão pedagógica e a mediação de relações interpessoais. Nesse sentido, é fundamental que o gestor compreenda a complexidade do ambiente escolar, que integra aspectos organizacionais, culturais e humanos. Uma gestão que valoriza a atualização constante favorece práticas inovadoras e sensíveis, especialmente em áreas como pedagogia, psicologia educacional e sociologia, fundamentais para compreender o processo educativo em sua totalidade.

Portanto, é imprescindível que todos os envolvidos no ambiente escolar assumam o compromisso de superar desafios e de construir, juntos, um espaço educativo mais democrático, no qual cada voz seja valorizada e a inclusão se torne uma realidade concreta. A realização desse ideal não depende de ações pontuais, mas de um esforço coletivo e sistemático capaz de promover transformações estruturais e culturais dentro da escola. A construção de um futuro educacional mais justo e inclusivo será resultado direto do comprometimento compartilhado e da clareza de propósito entre todos os que compõem esse ecossistema. Nesse contexto, a gestão escolar consolida-se como elemento central, pois não apenas potencializa o sucesso acadêmico, mas também contribui para a formação de cidadãos críticos e atuantes, preparados para transformar suas comunidades e a sociedade em geral.

Referências

BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson. **Pesquisa em políticas educacionais: debates contemporâneos**. Cortez Editora, 2024.

BACK, Giselle Pupim Jorge. As políticas educacionais e o novo perfil do gestor escolar. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 20, n. 20, p. 326-334, 2023.

BRITO, M. de L.; VASCONCELOS, F. H. L. Formação continuada dos gestores escolares para o uso das tecnologias da informação e comunicação: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 144-163, set./dez. 2022.

BRITO, M. de L.; VASCONCELOS, F. H. L.; MARÇAL, E. Integração das tecnologias da informação e comunicação no espaço escolar e sua interlocução com o projeto político pedagógico: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Educar Mais**, Pelotas, v. 6, p. 883-98, 2022

COUTINHO, Mariza Xavier. Identidade e ética profissional: atuação mediadora e interventiva em questões sociais da educação especial/inclusiva. **Altus Ciência**, v. 17, n. 17, p. 469-488, 2023.

DA SILVA GONCALVES, Maria Célia. O uso da metodologia qualitativa na construção do conhecimento científico. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 199-203, mar. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 03 jul. 2025.

FRANCISCO, Patrícia Alexandra; SÁ, Susana. A liderança do. a diretor. ra e o impacto nos resultados dos. as alunos. as. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 16, n. 16, p. 266-287, 2023.

FRANCO, Sérgio Roberto; FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange. Política e gestão da educação superior, tecnologia e possibilidades em tempos de Covid-19. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 8, 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor** Vol. VIII. Editora Vozes Limitada, 2019.

MEDEIROS, Ricardo Tavares de et al. Gestão escolar e inclusão dos estudantes da educação especial nas escolas comuns. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 105, p. e6017, 2024.

MELLO, Adriene Ferreira; CAETANO, Joane Marieli Pereira. Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do guia para gestores escolares. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1-19, 2021.

MOURA, E. M. de P.; MOURA, M. L. R. de; COUTINHO, D. J. G. A importância da gestão escolar no desafio da organização da tipologia documental do discente com o uso da tecnologia. **Studies in Multidisciplinary Review**, Curitiba, v. 2, n. 1, p.43-56, jan./dez., 2021

SKRSYPCSAK, Daniel. A gestão escolar numa perspectiva democrática. **Revista Saberes e Sabores Educacionais**, v. 10, p. 12-32, 2023.