



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE
PEDAGOGIA

CAMILA CARDOSO REGO

**O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E
ESTRATÉGIAS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

BRASÍLIA - DF

2025

CAMILA CARDOSO REGO

**O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E
ESTRATÉGIAS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito para conclusão do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Orientadora: Professora Ms. Iraci Pereira da Silva

BRASÍLIA - DF

2025

CAMILA CARDOSO REGO

**O papel do diretor escolar na gestão democrática: desafios e estratégias para
uma educação de qualidade**

Trabalho Final de Curso apresentado como
requisito para conclusão do curso de
Pedagogia da Faculdade de Educação da
Universidade de Brasília.

Banca Examinadora

Profa. Ms. Iraci Pereira da Silva (Orientadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa Dra. Ana Maria Albuquerque Moreira (Avaliadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa. Ms. Mônica Aparecida Serafim Cardoso (Avaliadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa Ms. Sueli Mamede Lobo Ferreira (Suplente)
Faculdade de Educação – UnB

Brasília, 13 de fevereiro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela força e sabedoria que me permitiram chegar até aqui. Sem isso, não conseguiria terminar essa tão sonhada graduação. Minha eterna gratidão ao meu marido, Gustavo. Ele quem foi meu apoio, meu companheiro e parceiro. Agradeço por todo o amor, paciência e compreensão durante os últimos momentos da minha trajetória acadêmica.

Agradeço à minha orientadora Iraci Pereira da Silva, a qual sou imensamente grata pela orientação, apoio e dedicação ao longo deste trabalho. Seu conhecimento e incentivo foram fundamentais para a realização deste artigo final de curso.

Sou também grata aos meus professores do curso de pedagogia, que contribuíram para minha formação acadêmica, me apoiaram a continuar e sempre foram fonte de inspiração. São eles: Lucimara Gomes, Shirleide Pereira, Roni Ivan e Silmara Carina.

Aos meus amigos, agradeço pela amizade, pelas trocas de ideias e pelo companheirismo. Cada momento vivido ao lado de vocês foi especial e fez toda a diferença durante essa caminhada. Principalmente ao Diógenes, Sofia, Sarah, Maíra e Renata.

Por fim, agradeço a todos que acreditaram em mim e me ajudaram a superar os desafios deste ciclo. Essa conquista não é só minha, tem um pouco de cada pessoa que lutou, chorou e torceu comigo.

MEMORIAL

*Disseram que era impossível,
Mas quem me protege não dorme, tempo não para.
Passei pra dizer que tudo que planta tu colhes.
Quem me promete não falha.*

MC PAULIN DA CAPITAL; L7NNON; PAPANINHO. Quem me protege não dorme.

Deus sempre me concedeu tudo que eu tenho, se não fosse por sua graça, bênçãos e força, eu não teria chegado até aqui. Jesus sempre esteve comigo, mesmo nos momentos em que eu achava que não seria possível continuar. E, também, minha mãe, Maria Santíssima, nunca me abandonou e sempre intercedeu por mim ao Seu Filho.

Minha base sempre foi minha família, minha mãe com todas as suas dificuldades e meus irmãos, que eu amo absurdamente. Minha jornada sempre foi muito difícil. Desde pequena, quando morava no interior de uma cidade onde não havia sequer eletricidade, cresci aprendendo sobre o valor do trabalho, da educação e da família. Minha avó materna, que era analfabeta, cuidava de mim enquanto minha mãe havia se mudado para a cidade em busca de uma vida melhor para nós. Desde bem pequena, já sabia que queria ser professora, aquela profissão que eu tanto admirava e me inspirava. Quando tive a oportunidade, mudei-me para Brasília e foi nessa cidade que tanto amo, onde estudei, me formei e fui a primeira da família inteira a passar em uma universidade federal, onde me formarei como pedagoga.

Minha jornada acadêmica na Universidade de Brasília começou em 2019. Durante esse período, desenvolvi grande interesse por ciências e isso me levou a participar de projetos de extensão e monitorias voltados para a área. Mas a minha maior área de interesse e paixão sempre foi a gestão escolar, o que me trouxe até o objeto de estudo desse artigo. Esse estudo foi determinante para consolidar minha formação acadêmica e ampliar minha compreensão sobre a minha área de inspiração.

No âmbito profissional, tive a oportunidade de atuar em várias instituições, onde passei por diversas áreas de atuação da pedagogia. Essas experiências foram essenciais para aplicar os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica e desenvolver competências que me tornarão uma excelente profissional e pedagoga.

Uma experiência marcante foi minha atuação no Senado Federal, onde realizei o estágio em espaços não escolares e atuei como coordenadora de cursos internos e externos oferecidos à comunidade. Essa experiência foi importante para que eu conhecesse melhor o trabalho no serviço público e me inspirou ainda mais a ocupar esses lugares e ser uma agente transformadora.

Ao longo da minha trajetória, tive a oportunidade de contribuir para a produção científica por meio da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), apresentei trabalhos e tive a oportunidade de trocar experiências com outros pesquisadores, enriquecendo minha formação acadêmica e profissional. Realizei muitos seminários acadêmicos, o que foi essencial para minha evolução como estudante.

Ao longo da minha jornada, enfrentei desafios, como trancar alguns semestres e passar por um péssimo momento de saúde mental, o que me causou atraso no curso. Essas experiências reforçaram minha resiliência e minha capacidade de adaptação, permitindo-me crescer tanto pessoal quanto profissionalmente.

Para o futuro, desejo continuar na área da pedagogia como uma profissional pública qualificada, exercendo minhas atividades com excelência. Espero contribuir para a atividade acadêmica, aprimorando meus estudos na área, pretendendo ampliar meus conhecimentos no tema e colaborar com iniciativas que promovam impactos positivos na educação.

O Papel do Diretor na Gestão Democrática: Desafios e Estratégias para uma Educação de Qualidade

Resumo: O presente trabalho discute o papel do diretor na gestão escolar, apontando sua relevância para garantir uma educação de qualidade. Para melhor compreensão desta temática, é feita uma análise sobre a gestão democrática a partir de várias legislações. O principal objetivo deste estudo é analisar as dificuldades enfrentadas pelos diretores e propor estratégias eficazes para construir uma gestão democrática e colaborativa dentro do contexto escolar. A metodologia adotada relaciona aspectos da pesquisa bibliográfica, baseada em obras de autores como Libâneo, Heloísa Luck e Vitor Paro, bem como a análise prática de experiências observadas durante estágio sobre gestão escolar em uma escola pública. Conclui-se que o diretor desempenha um papel central na construção de uma escola inclusiva, democrática e comprometida com a aprendizagem significativa. Sua atuação, fundamentada em uma liderança democrática e colaborativa, é essencial para transformar desafios em oportunidades, fortalecendo o papel da escola como espaço de formação cidadã e transformação social.

Palavras-chave: Gestão escolar. Diretor. Educação de qualidade. Estratégias. Inclusão. Educação.

O Papel do Diretor na Gestão Democrática: Desafios e Estratégias para uma Educação de Qualidade

Abstract: This work discusses the role of the principal in school management, pointing out its relevance to ensuring quality education. To better understand this topic, an analysis is made of democratic management based on various legislation. The main objective of this study is to analyze the difficulties faced by principals and propose effective strategies to build democratic and collaborative management within the school context. The methodology adopts aspects related to bibliographical research, based on works by authors such as Libâneo, Heloísa Luck and Vitor Paro, as well as the practical analysis of experiences observed during the internship on school management in a public school. It is concluded that the principal plays a central role in building an inclusive, democratic school committed to meaningful learning. Its actions, based on democratic and collaborative leadership, are essential for transforming challenges into opportunities, strengthening the role of schools as a space for civic education and social transformation.

Keywords: School management. Principal. Quality education. Strategies. Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática que é documentada por legislações como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE), é o ponto de partida para uma discussão maior sobre o papel do diretor escolar na perspectiva de uma gestão que seja a essência para promoção de uma escola inclusiva e participativa.

A gestão escolar democrática é essencial para a organização e o funcionamento das instituições escolares e isso exige do diretor escolar que coordene todo esse processo em conjunto com o corpo docente e a comunidade escolar. Segundo Gracindo (2009), o gestor escolar deve adotar práticas que promovam a participação democrática, a transparência e a autonomia, transformando a escola em um espaço de exercício democrático e de relevância social.

Atualmente, o cenário educacional enfrenta diversos desafios, como a diversidade cultural, a limitação de recursos e as dificuldades relacionadas à qualidade da infraestrutura. Diante desse contexto, é indispensável que o diretor escolar possua estratégias eficazes de gestão, além de habilidades administrativas e pedagógicas, para atender às necessidades da comunidade e alcançar os objetivos educacionais. Sendo assim, Gracindo expõe que “a postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação” (Gracindo, 2009, p. 144).

De acordo com essa realidade, o presente artigo busca responder à questão: Como o diretor pode superar os desafios da gestão escolar e implementar estratégias eficazes que garantam uma educação de qualidade? A problemática central baseia-se na dificuldade do diretor em equilibrar as múltiplas funções de um gestor, sendo um líder democrático e inclusivo que favorece o desenvolvimento integral dos estudantes e as demais demandas do contexto escolar. A inspiração para a elaboração deste estudo veio da vivência no Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, realizado em uma escola pública de Brasília. Durante esta experiência, tive a oportunidade de acompanhar o cotidiano escolar, identificar as dificuldades enfrentadas na prática gestora e observar a importância da intervenção pedagógica. Essa vivência contribuiu para ampliar meu entendimento sobre a complexidade da

gestão democrática e a relevância de desenvolver estratégias que melhorem a qualidade do ensino.

A justificativa deste estudo está na relevância do papel do diretor, que é essencial para garantir a efetividade do processo educacional, a transformação social que a educação pode proporcionar e a garantia do direito a educação para todos.

A qualidade do ensino deve ser amplamente discutida, compreendendo os desafios enfrentados e as estratégias que podem contribuir para o aprimoramento da prática gestora. Este estudo também oferece subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes e contribui diretamente para a comunidade escolar e acadêmica, promovendo a gestão eficiente e fomentando estudos sobre o tema.

O objetivo geral é analisar os desafios enfrentados pelos diretores escolares e identificar estratégias de gestão que contribuam para a promoção de uma educação de qualidade. Os dados foram coletados por meio da experiência prática no estágio supervisionado e da pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e outras publicações especializadas na área de gestão escolar, com enfoque na gestão baseada em princípios democráticos. Essa abordagem combinou vivências reais com o embasamento teórico, possibilitando uma análise aprofundada dos desafios e estratégias relacionadas à atuação do diretor.

A metodologia utilizada neste estudo consiste na análise documental de textos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/1996), do Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014), de Projetos Político-pedagógicos (PPPs), além de obras de autores renomados que dialogam sobre o tema, como Libâneo, Heloísa Luck e Vitor Paro, bem como a partir de informações registradas nos relatórios de estágio.

Este artigo está organizado em 4 seções principais. A primeira seção discute os marcos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE), com ênfase na gestão democrática e no papel do diretor escolar. A segunda seção apresenta os fundamentos teóricos do estudo, explorando conceitos como liderança democrática, gestão participativa e Projeto Político Pedagógico (PPP), fundamentados nos principais autores da área, como Libâneo, Heloísa Luck e Vitor Paro. A terceira seção descreve sobre a análise sucinta do Projeto Político Pedagógico de uma escola pública e descreve a experiência prática da pesquisa realizada durante o estágio supervisionado. Na quarta seção são relatadas as observações obtidas, que são

analisadas e discutidas, destacando os desafios enfrentados pelos diretores e as estratégias propostas para superá-los. Por fim, as considerações finais sintetizam os resultados, enfatizam a importância das descobertas e oferecem recomendações para uma gestão escolar mais eficaz e inclusiva.

2 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: LDB (LEI Nº 9.394/1996), META 19 DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO E A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

O diretor escolar ocupa um papel importante na execução da gestão democrática, sendo fundamental sua ação para promover uma educação pública de qualidade e inclusiva. A gestão democrática, que é garantida pela Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, inciso VI e pela LDB (Lei nº 9.394/1996), esta garantia nestes documentos são essenciais para transformar as escolas em espaços de participação, equidade e inclusão.”

Recentemente, a LDB foi alterada pela Lei 14.644 de 2023, que foi sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. A lei estabelece regras para a criação e funcionamento dos Conselhos Escolares e Fóruns. Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que atuam diretamente na gestão das escolas públicas, seu principal objetivo é promover a participação ativa da comunidade escolar, são eles: professores, estudantes, pais ou responsáveis, funcionários e representantes da comunidade local. Os conselhos possuem funções deliberativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadoras. Já os Fóruns de Educação são espaços de diálogo e articulação entre diferentes segmentos da sociedade, como as instituições educacionais e órgãos governamentais. A Lei 14.644 prevê que esses fóruns devem ser criados para discutir, planejar e acompanhar a implementação de políticas educacionais, especialmente aquelas relacionadas aos planos de educação.

Os Conselhos Escolares são instrumentos de grande importância para a gestão democrática, pois garantem que as decisões sejam tomadas de forma coletiva e representativa. Eles ajudam a construir um ambiente em que a participação seja valorizada, fortalecendo o vínculo entre escola e sociedade. Já os Fóruns de Educação fortalecem a gestão democrática ao permitir que a sociedade influencie diretamente na construção das diretrizes educacionais, garantindo que as decisões atinjam as demandas realmente necessárias da comunidade.

A norma altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) para incluir a obrigatoriedade de Conselhos Escolares e Fóruns nos estados, municípios e Distrito Federal, à medida que busca integrar o princípio da gestão democrática ao cotidiano escolar e promover a participação efetiva da comunidade na formulação de propostas pedagógicas. Para o diretor da escola pública, essa legislação caracteriza uma importante ferramenta, pois amplia as possibilidades de diálogo e colaboração, também permite que a gestão se torne mais transparente, inclusiva e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

Regina Vinhaes Gracindo, em seus estudos teóricos, destaca que “a gestão democrática pode ser considerada como meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação, de maneira a efetivar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações” (Gracindo, 2007, p. 34). A partir dessa análise, o diretor escolar desempenha um papel central de articulador na comunidade escolar, promovendo um ambiente participativo e colaborativo. Esse papel exige do diretor habilidades de liderança democrática, capacidade de mediação e transparência nas decisões.

Com as inovações introduzidas pela Lei nº 14.644/2023, o diretor assume ainda mais a responsabilidade de fortalecer os Conselhos Escolares e os Fóruns. Conforme previsto nos Arts. 10 e 11 da LDB, esses colegiados não apenas aumentam os espaços de participação, mas também contribuem para a descentralização do poder e a garantia de uma gestão escolar mais democrática. Cabe ao diretor garantir que esses órgãos não sejam apenas formais, mas verdadeiros instrumentos de transformação, integração da comunidade escolar e que realmente promovam atitudes transformadoras das necessidades presentes no âmbito escolar.

Assim, a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) reforça a necessidade de associar a gestão democrática a critérios técnicos de mérito e desempenho, além de consulta pública à comunidade escolar. Exigindo assim, que o diretor escolar atue como mediador entre as demandas da comunidade e os critérios institucionais e garanta que as decisões sejam tomadas de forma transparente e participativa. As estratégias da Meta 19, como a regulamentação para a escolha de diretores baseada em critérios objetivos e participação coletiva (estratégia 19.1), afirmam o papel do diretor como líder comprometido com a democratização da escola.

Entre os desafios enfrentados pelo diretor na gestão democrática estão a necessidade de equilibrar as demandas administrativas com a liderança pedagógica, especialmente em situações marcadas por limitações de recursos e infraestrutura precária. Além disso, o diretor deve fomentar a formação continuada, como previsto na estratégia 19.8 do PNE, garantindo que esteja preparado para lidar com as complexidades do cenário educacional atual.

Por fim, a atuação do diretor na gestão democrática exige a criação de um ambiente escolar baseado em colaboração, em que a diversidade de opiniões seja valorizada e respeitada. A promoção de grêmios estudantis, associações de pais e a participação na formulação de projetos político-pedagógicos, como proposto pelas estratégias 19.4 e 19.6, são elementos indispensáveis para o sucesso desse processo. Dessa forma, o diretor escolar consolida seu papel como líder pedagógico e administrativo, capaz de transformar os desafios da gestão escolar em oportunidades para a construção de uma educação pública de qualidade, inclusiva e democrática.

3 A GESTÃO ESCOLAR E O PAPEL DO DIRETOR: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

A gestão escolar baseada no papel do gestor, vem ganhando bastante atenção na literatura educacional, por seu impacto direto no desempenho das escolas e na qualidade da educação ofertada. Os desafios enfrentados por esses gestores refletem as dificuldades de um ambiente escolar em constante transformação e isso exige habilidades que vão além da administração básica. Neste contexto, os estudos de Heloísa Luck, José Carlos Libâneo e Vitor Henrique Paro comprovam a importância de uma liderança que possua competências administrativas e pedagógicas, voltadas para a promoção de uma gestão democrática e inclusiva.

Para aprimoramento da educação é fundamental que o gestor escolar desenvolva habilidades que o capacitem a desempenhar com eficiência as atribuições necessárias. Dessa forma Luck apresenta que:

Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes das mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função. (LUCK, 2009, p. 10)

Portanto, a formação do gestor escolar precisa estar de acordo com as demandas do ambiente educacional, como a inclusão, a inovação pedagógica e a gestão participativa. Esse preparo envolve o domínio técnico e, também, o administrativo, além da habilidade de liderar equipes, mediar conflitos e tomar decisões. Com essas capacitações, o gestor escolar consegue assumir um papel central entre a equipe docente, os estudantes e a comunidade, sendo a formação um processo fundamental na construção de um ambiente escolar democrático e voltado para o desenvolvimento integral dos educandos.

Enquanto Libâneo enfatiza a necessidade de práticas colaborativas que favoreçam a participação de toda a comunidade escolar, Vitor Henrique Paro argumenta que a gestão deve ser fundamentada em um projeto político pedagógico que valorize os valores e objetivos da instituição. Esses autores abordam a gestão escolar como uma prática que necessita de conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e visão estratégica, Libâneo destaca que:

A gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para os outros. (Libâneo, 2015, p.18)

A gestão participativa na escola auxilia a organizar o trabalho, pois visa a participação de todos os membros da comunidade escolar, criando um espaço onde todos tenham voz e colaborem nas decisões. Dessa forma, para alcançar o seu objetivo de uma gestão participativa, a gestão escolar deve valorizar o diálogo e a colaboração entre professores, estudantes, famílias e demais funcionários da escola, além da comunidade onde a escola está inserida.

Quando as pessoas trabalham juntas é possível criar um ambiente mais democrático e todos se sentem parte importante do processo elaborado. A gestão participativa ajuda a resolver problemas como falta de engajamento da comunidade escolar, baixa comunicação entre os membros, resistência a mudanças, conflitos internos e decisões pouco representativas, assim as decisões são tomadas com base em diferentes pontos de vista. Libâneo salienta que essa prática fortalece o compromisso de cada pessoa que faz parte da escola com os objetivos da instituição, porque todos contribuem para alcançar os resultados, assim a escola se torna um espaço mais acolhedor.

A gestão democrática na escola pública depende da participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional e o diretor tem um papel fundamental nesse modelo. Como evidencia Vitor Henrique Paro (2016), a gestão escolar não deve ser vista apenas como um conjunto de tarefas burocráticas, mas sim como um meio para se alcançar uma educação de qualidade. Nessa perspectiva, a liderança democrática se diferencia da gestão autoritária porque incentiva o diálogo e a tomada de decisões coletivas e envolve os demais colaboradores. Quando o diretor assume essa postura participativa contribui para o fortalecimento do compromisso com a aprendizagem da comunidade escolar, além de gerar um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

O projeto político pedagógico (PPP) é um elemento imprescindível nessa construção, ele representa a identidade da escola e seus objetivos dentro de uma gestão democrática. Paro (2016) reforça que o PPP não pode ser apenas um documento meramente obrigatório, mas sim um plano vivo. O PPP deve ser constantemente revisado e elaborado com a participação de toda a comunidade escolar, devendo servir como instrumento de consulta sempre que necessário, para execução de um trabalho de qualidade. Quando todos se envolvem nesse processo, a escola passa a refletir melhor as necessidades dos estudantes e os desafios da educação pública. Um PPP bem estruturado contribui para a redução das desigualdades e orienta práticas pedagógicas que desenvolvam o pensamento crítico, incentivem o protagonismo estudantil e garantam uma formação cidadã, comprometida com a transformação social e a justiça.

4 ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DO CEMI CRUZEIRO

O Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Médio Integrado do Cruzeiro (CEMI Cruzeiro) é um exemplo de gestão democrática, principalmente pela participação da comunidade escolar em sua construção e execução. O PPP revela-se um instrumento organizado, com ações pedagógicas definidas e objetivas. Em sua análise, é possível perceber que a sua elaboração, feita anualmente, conta com o envolvimento de gestores, professores, estudantes e famílias. Dessa forma, é possível garantir que haverá maiores chances de que as decisões serão tomadas em conjunto.

Na prática, essa gestão é fortalecida pelo diretor escolar, que foi importante condutor, alinhando-se com o tema principal deste artigo, que se dá pela importância do papel do diretor escolar. A gestão da escola é liderada por Getúlio Cruz, agente público, que levou inovação e qualidade ao ensino, devido a sua dedicação ao

trabalho. A escola possui um histórico de premiações e trabalhos relevantes. Em 2023, destacou-se no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e isso se encaixa como resultado de uma gestão democrática eficaz.

Durante o estágio supervisionado, realizado nesta escola, foi possível observar como a liderança do diretor é essencial para garantir a execução da gestão democrática, promovendo reuniões coletivas e incentivando o diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Os métodos de coleta de dados para atualização do PPP incluíram questionários, reuniões pedagógicas e análises de resultados acadêmicos, permitindo um excelente diagnóstico da realidade escolar.

Entre os desafios observados, foi perceptível a necessidade de engajamento das famílias, essa necessidade foi percebida pela falta de participação dos pais nas reuniões escolares e nos eventos de integração, como apresentações de projetos dos alunos. Isso revela o quão importante é a gestão democrática compartilhada com a escola e demais colaboradores, afirmando os estudos e discussões presentes durante a elaboração deste artigo.

As estratégias de valorização da formação continuada dos professores, o uso de tecnologias para comunicação e criação de espaços de diálogo foram muito eficazes para fortalecer a gestão democrática no CEMI Cruzeiro. A experiência evidenciou que o diretor, ao liderar com transparência e participação, desempenhou um importante papel e fortaleceu a comunidade escolar comprometida com a aprendizagem significativa.

5 ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES: OBSTÁCULOS E CAMINHOS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

A análise das observações realizadas durante o estágio em gestão escolar revelou que os diretores enfrentam desafios significativos para garantir uma gestão democrática eficaz. Um dos principais obstáculos identificados foi a dificuldade de envolver toda a comunidade escolar na tomada de decisões. Apesar dos esforços da direção para promover reuniões, assembleias e conselhos participativos, a baixa adesão das famílias e responsáveis ainda é uma realidade. Além disso, muitos professores relataram que a sobrecarga de trabalho dificulta sua participação ativa nas atividades propostas pela gestão, resultando em um processo que, muitas vezes, se concentra apenas na equipe gestora, sem uma colaboração efetiva de todos os agentes educacionais.

Outro desafio evidente foi o excesso de demandas burocráticas, que acabam limitando o tempo e os recursos destinados à gestão pedagógica. Essa realidade compromete a efetivação da gestão democrática, pois muitas decisões acabam sendo tomadas de maneira única, sem o devido envolvimento da comunidade escolar. A falta de formação específica para diretores sobre liderança participativa foi mencionada como um fator que dificulta a implementação de práticas mais democráticas.

Para superar esses desafios, algumas estratégias foram identificadas como possíveis soluções. A criação de espaços mais dinâmicos de diálogo, como fóruns escolares e grupos de trabalho, foi uma alternativa bem-sucedida, permitindo uma participação mais ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A implementação de plataformas digitais para a comunicação entre equipe gestora, professores e famílias ajudou a aumentar a transparência e o engajamento nas decisões. Outra estratégia mencionada foi a capacitação contínua dos diretores, especialmente no que se refere à gestão participativa, para que fosse possível aprimorar sua atuação e encontrar formas mais eficientes de promover o envolvimento de todos.

Diante dessas observações, ficou evidente que a gestão democrática é um processo que exige comprometimento, inovação e persistência. Embora os desafios sejam grandes, as experiências analisadas demonstraram que é possível construir um ambiente escolar mais participativo e inclusivo com estratégias bem planejadas.

A superação das dificuldades passa pela valorização da escuta ativa, pelo incentivo ao engajamento da comunidade e pelo investimento na formação dos gestores. E por fim, a escola pode se tornar um espaço verdadeiramente democrático, onde todos se sintam parte do processo educativo e contribuam ativamente para uma educação de qualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou apresentar os desafios enfrentados no cenário educacional atual, como a diversidade cultural, a escassez de recursos e a necessidade de equilibrar funções administrativas e pedagógicas.

Diante dos desafios identificados, fica evidente que a gestão democrática exige compromisso, planejamento e ações concretas para garantir a participação ativa de todos os envolvidos. Na prática, o diretor escolar pode implementar a gestão participativa promovendo reuniões regulares com os professores, as famílias, com os estudantes e funcionários para discutir ideias e soluções para tornar a escola um espaço de todos. Ele pode criar conselhos escolares ou comissões específicas para tratar de temas como indisciplina, eventos ou melhorias na infraestrutura da escola.

Como apontado ao longo deste artigo, algumas estratégias fundamentais para superar os desafios incluem a formação continuada dos diretores escolares, a valorização da escuta ativa, o incentivo à autonomia da comunidade escolar, a implementação de plataformas digitais para comunicação e a promoção de grêmios estudantis são algumas das estratégias identificadas. Dessa forma, a gestão escolar pode ser um processo menos centralizado e burocrático para se tornar um modelo mais colaborativo, que vai resultar na construção de uma educação de qualidade e inclusiva. Além disso, ressalto a importância de políticas públicas que apoiem a capacitação dos diretores e garantam condições adequadas para uma gestão eficiente.

O estágio supervisionado em gestão escolar me proporcionou a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos em situações reais. A vivência prática ajudou a compreender como as teorias de gestão se materializam no cotidiano escolar, permitindo uma análise crítica das práticas adotadas pelos diretores escolares. Durante o estágio, desenvolvi habilidades importantes e adquiri novos conhecimentos que são relevantes para minha formação enquanto pedagoga, como liderança, comunicação e tomada de decisão. A interação com professores, estudantes e famílias enriqueceu minha formação e me preparou enquanto futura pedagoga a enfrentar desafios reais. Observei a complexidade da gestão escolar, incluindo aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e sociais. Essa compreensão é fundamental para que possa atuar de forma eficaz, considerando as particularidades de cada comunidade escolar.

O estágio, também, me proporcionou a oportunidade de construir relacionamentos com diferentes grupos da escola, como colegas, professores e a comunidade. Essas interações foram essenciais para a criação de uma rede de apoio e colaboração, que pode ser valiosa em minha atuação profissional. Os desafios encontrados durante o estágio, como a resistência as mudanças ou a falta de recursos

enfrentadas pela escola, oferecem um aprendizado significativo de como lidar com estas situações, tão distantes dos conteúdos teóricos vivenciados durante a graduação. Enfrentar essas dificuldades, alinhar o conhecimento teórico à prática, contribuiu de forma significativa para desenvolver em mim a resiliência e conhecimento sobre estratégias de gestão mais eficazes.

O estágio não foi apenas uma fase de aprendizado individual, mas também uma oportunidade de contribuir para a melhoria da escola. A adaptação a diferentes contextos e a compreensão das necessidades da escola são fundamentais para uma gestão de qualidade. O estágio supervisionado foi um passo essencial na formação de gestores escolares, proporcionando um espaço de aprendizado, reflexão e construção de competências necessárias para atuar de forma efetiva e transformadora na educação. Foi um momento de conexão entre a formação acadêmica e a realidade escolar, onde a experiência prática se torna um valioso recurso para a carreira profissional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 4 de julho de 2023. Dispõe sobre alterações no Plano Nacional de Educação e gestão democrática. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Gêneros textuais e práticas pedagógicas. Brasília: MEC, 2011.

GRACINDO, Regina Vinhaes. A gestão democrática na educação: princípios, práticas e desafios. São Paulo: Editora Universitária, 2009.

INFOESCOLA. Gestão democrática. InfoEscola, s.d. Disponível em: <https://www.infoescola.com/educacao/gestao-democratica/>. Acesso em 20 nov. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos, para quê? Educação escolar, teorias pedagógicas e prática educativa. Cascavel: Universidade Estadual de Cascavel, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Cascavel, PR: Prefeitura Municipal de Cascavel, 2015.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional e qualidade do ensino: estratégias de liderança e inovação. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MC PAULIN DA CAPITAL; L7NNON; PAPTINHO. Quem me protege não dorme. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/mc-paulin-da-capital/quem-me-protege-nao-dorme-part-l7nnon-e-papatinho/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar democrática e projeto político-pedagógico. São Paulo: Cortez, 2016.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Dimensões e desafios da gestão democrática. Brasília, DF: UnB, 2025.