



A ESCOLA PÚBLICA COMO PRECURSORA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

THE PUBLIC SCHOOL AS A FORERUNNER OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE TEACHING AND LEARNING PROCESS

Allan Andrade de Souza¹ ; Larissa Tamys Barroso da Gama² ; Maurício Oliveira da Silva³ 

¹Especialista em Gestão do Trabalho Pedagógico e Administrativo (FAVENI). Gerente Administrativo da Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED) Amazonas, Brasil; ²Mestra em Letras, Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Técnica Pedagógica da Secretaria de Estado e Educação e Desporto Escolar (SEDUC/AM), Manaus-AM, Brasil. ³Especialista em Metodologia de Ensino de Língua Portuguesa, Literatura e Artes (FAVENI). Coordenador de Ensino Médio da Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar (SEDUC/AM). Amazonas, Brasil.

*Autor correspondente: allan.souza@semed.manaus.am.gov.br.

Recebido: 10/05/2025 | Aprovado: 15/08/2025 | Publicado: 22/08/2025

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o papel da escola pública como precursora da gestão democrática no processo de ensino e aprendizagem, a partir de uma abordagem teórica e prática fundamentada em revisão bibliográfica e experiências vivenciadas pelo autor na gestão de uma unidade educacional em Manaus, Amazonas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com base em estudo bibliográfico de autores clássicos e contemporâneos, além de documentos legais e institucionais sobre a temática. O artigo está organizado em três eixos: a importância da gestão democrática para a comunidade escolar; os atores sociais que compõem essa gestão; e os aferidores que contribuem para a consolidação de processos educativos democráticos. Como resultados, evidencia-se que a gestão democrática é fortalecida quando há participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, o que potencializa os processos de ensino e aprendizagem e estimula a construção de uma escola inclusiva e cidadã. Conclui-se que a gestão democrática representa uma ferramenta estratégica de transformação social e educacional, promovendo não apenas a melhoria da qualidade da educação, mas também o fortalecimento da cidadania e da participação política no espaço escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Participação social. Ensino e aprendizagem. Políticas educacionais.

Abstract: This article aims to analyze the role of the public school as a forerunner of democratic management in the teaching and learning process, based on a theoretical and practical approach grounded in bibliographic review and the author's lived experiences as a school manager in Manaus, Amazonas. The research is qualitative, based on literature review of classical and contemporary authors, as well as legal and institutional documents on the subject. The article is structured around three axes: the importance of democratic management for the school community; the social actors involved in school management; and the indicators that contribute to consolidating democratic educational processes. The results show that democratic management is strengthened when all segments of the school community actively participate, which enhances teaching and learning processes and fosters the development of an inclusive and civic-minded school. It is concluded that democratic management represents a strategic tool for social and educational transformation, promoting not only the improvement of education quality but also the strengthening of citizenship and political participation within the school environment.

Keywords: Democratic management. Public school. Social participation. Teaching and learning. Educational policies.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática, enquanto princípio norteador das políticas educacionais brasileiras, constitui-se em um eixo fundamental para a construção de uma escola pública comprometida com a qualidade social da educação. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), a democratização da gestão escolar passou a integrar o debate pedagógico e político, envolvendo diferentes atores sociais no processo decisório e organizativo das instituições educacionais. De acordo com Araújo (2016), quatro componentes são essenciais para a construção de uma gestão escolar democrática: a participação, a autonomia, a transparência e o pluralismo. Esses elementos, articulados sinergicamente, ampliam as possibilidades de consolidação de uma escola verdadeiramente democrática, enraizada em sua comunidade e comprometida com a justiça social e a qualidade educacional.

No entanto, apesar de sua previsão legal, a efetivação da gestão democrática enfrenta obstáculos estruturais que se manifestam de forma contundente em escolas públicas situadas em contextos periféricos e amazônicos. A precariedade das condições materiais — como a carência de infraestrutura básica, a instabilidade na oferta de recursos pedagógicos e tecnológicos, e a ausência de suporte técnico-administrativo — limita a autonomia das instituições escolares. Na cidade de Manaus, por exemplo, muitas escolas da rede municipal enfrentam dificuldades cotidianas que inviabilizam a consolidação de espaços efetivamente participativos, como conselhos escolares atuantes e assembleias escolares regulares. Soma-se a isso a fragmentação das políticas públicas, marcada por descontinuidade entre gestões e a ausência de políticas territorializadas que considerem as especificidades da região amazônica.

Essas limitações estruturais não se resumem a aspectos materiais: elas evidenciam uma desarticulação entre os discursos institucionais e as práticas escolares, gerando um distanciamento entre a proposta de gestão democrática e sua concretização no cotidiano escolar. A falta de formação continuada dos gestores, a sobrecarga administrativa e a centralização das decisões em esferas superiores também dificultam a promoção de um ambiente verdadeiramente dialógico e participativo.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar como a escola pública pode atuar como precursora de uma gestão democrática efetiva, com foco na melhoria dos processos educativos e no fortalecimento da cidadania. Para tanto, parte-se de uma revisão de literatura sobre a temática, associada à experiência empírica do autor como gestor escolar na rede pública de ensino de Manaus (AM). Busca-se, assim, compreender as potencialidades e desafios da gestão democrática, considerando sua implementação como um processo político-pedagógico orientado à construção de uma escola mais participativa, crítica e transformadora.

A consolidação de uma gestão escolar democrática exige não apenas dispositivos legais, mas também uma mudança cultural no modo como os processos pedagógicos e administrativos são concebidos e vivenciados nas instituições. Essa mudança pressupõe a valorização da escuta ativa, do diálogo constante entre os diferentes sujeitos escolares e da construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP), enquanto instrumento orientador das ações institucionais. Nessa perspectiva, a gestão democrática ultrapassa os limites da administração técnica e burocrática, assumindo um caráter político e emancipatório, na medida em que visa

promover a equidade, a justiça social e o reconhecimento dos sujeitos como protagonistas do processo educativo.

Freire (2018) nos lembra que a educação, embora não transforme por si só a sociedade, participa ativamente desse processo. A partir dessa perspectiva, o presente estudo propõe-se a discutir os fundamentos e desafios da gestão democrática, abordando a importância da participação da comunidade escolar, os atores sociais envolvidos, as práticas de gestão escolar e os indicadores que contribuem para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, com ênfase na abordagem bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica consiste na revisão e análise crítica da literatura existente sobre a temática da gestão democrática no contexto escolar, utilizando como base livros, artigos científicos, periódicos, legislação educacional, dissertações, teses e documentos institucionais disponibilizados em sites acadêmicos e bases de dados especializadas.

Segundo Boccato (2016, p. 266), a pesquisa bibliográfica visa à resolução de uma problemática ou hipótese por meio da sistematização de referenciais teóricos previamente publicados, permitindo a análise e discussão das múltiplas contribuições científicas já produzidas sobre determinado assunto. Trata-se, portanto, de uma etapa essencial para a estruturação do trabalho científico, pois possibilita ao pesquisador compreender como o tema foi abordado na literatura, em quais contextos e sob quais perspectivas epistemológicas.

Complementarmente, foi utilizada a análise documental como recurso metodológico para ampliar a compreensão da realidade educacional investigada. Conforme Lüdke e André (2016, p. 39), os documentos são fontes naturais e contextualizadas de informação, oferecendo evidências empíricas que podem fundamentar as inferências do pesquisador. No caso deste estudo, foram analisados documentos oficiais da educação brasileira, com destaque para a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, a qual oferece diretrizes relevantes sobre a atuação gestora em instituições públicas de ensino.

A seleção das obras e autores priorizou inicialmente nomes consagrados no campo da gestão educacional, como Saviani (1980), Paro (2015), Lück (2015), e Libâneo (2014), devido à sua relevância histórica e à ampla aceitação acadêmica de suas contribuições teóricas para o entendimento das relações entre educação, democracia e políticas públicas. Esses autores oferecem um suporte teórico consolidado sobre os fundamentos da gestão democrática como prática política e pedagógica.

No entanto, reconhecendo o risco de uma acomodação teórica baseada apenas em referências clássicas, esta pesquisa incorporou também autores contemporâneos e com inserção na região amazônica, como Amorim (2020), Novaes e Carneiro (2012) e Fronterotta (2020), com o intuito de contextualizar a discussão às especificidades da escola pública em territórios periféricos, especialmente na Amazônia. Esses autores possibilitam o diálogo entre o arcabouço tradicional e as práticas escolares atuais, sobretudo em contextos

marcados por desigualdades estruturais, como ocorre nas escolas da periferia de Manaus.

A escolha por essa articulação entre autores consagrados e contemporâneos visa enriquecer o debate teórico, conferir maior originalidade à abordagem e garantir a coerência entre os marcos legais, os aportes teóricos e a realidade empírica que sustenta a investigação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Falar em gestão democrática implica, de imediato, retomar os fundamentos legais que a sustentam. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96), em seu artigo 14, estabelece como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e o envolvimento das comunidades escolar e local nos conselhos escolares. Essa base legal destaca que a gestão democrática não é uma prática isolada ou voluntarista, mas uma exigência do ordenamento jurídico-educacional brasileiro.

Na prática cotidiana, no entanto, constata-se uma distância significativa entre a legislação e sua efetiva implementação nas escolas públicas. Por que, mesmo após mais de três décadas de normativas legais, a gestão democrática ainda não se consolidou como prática predominante nas escolas brasileiras? Parte da resposta pode estar no modo como a democratização da escola é compreendida — muitas vezes restrita à figura do gestor ou à realização pontual de assembleias escolares — sem uma reconfiguração profunda das relações de poder e decisão no interior da instituição.

As desigualdades regionais também exercem influência decisiva nesse processo. Em contextos como a Amazônia, caracterizados por grandes distâncias geográficas, carência de infraestrutura, precariedade na formação dos profissionais e descontinuidade das políticas públicas, a democratização da gestão escolar enfrenta obstáculos adicionais. A experiência do autor como gestor em uma escola pública na periferia de Manaus evidencia que, muitas vezes, o esforço por criar espaços de escuta e participação é atravessado por limitações orçamentárias, ausência de apoio técnico e, por vezes, resistência institucional à autonomia escolar.

Conforme aponta o Ministério da Educação (Brasil, 2005), a gestão escolar deve ser entendida como ato político que implica na tomada de decisões compartilhadas entre os diversos sujeitos da escola: gestores, professores, alunos, famílias e comunidade. Um diretor escolar, por si só, não realiza gestão democrática; ela se constrói por meio da articulação entre todos os atores sociais envolvidos. Contudo, quando a estrutura organizacional da escola está subordinada a relações verticais e centralizadas, esse processo participativo se enfraquece.

Nesse cenário, o ideal da autonomia institucional, previsto em documentos como a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, muitas vezes não se materializa na prática. Mousquer, Pereira e Huber (2015) observam que a autonomia da escola, embora defendida teoricamente, ainda é limitada por fatores externos como a burocracia estatal, a padronização das avaliações e a falta de recursos. Ferreira (2016) complementa que, em muitos casos, o discurso da autonomia se traduz em uma “heteronomia disfarçada”, em que as decisões são descentralizadas apenas formalmente, sem transferência real de poder decisório à

comunidade escolar.

A participação da família é outro elemento-chave, cuja fragilidade histórica ainda persiste. Freire (1967) já alertava para a “inexperiência democrática” do povo brasileiro, identificando um distanciamento entre os sujeitos e os processos de tomada de decisão coletiva. Mas seria esse diagnóstico ainda suficiente para explicar a baixa participação social na escola atual? Autores como Novaes e Carneiro (2012) argumentam que, além da formação política, o afastamento da comunidade decorre também de um sistema educacional que historicamente desvaloriza saberes populares e dificulta o pertencimento da comunidade às decisões escolares. Portanto, o desafio não está apenas em convidar as famílias, mas em construir um espaço que reconheça e valorize suas contribuições.

Outro ponto crítico diz respeito à formação dos gestores escolares. O gestor não nasce com as competências necessárias, mas precisa desenvolvê-las ao longo da prática. Entre essas competências estão a capacidade de mediação, o domínio das relações interpessoais e o conhecimento técnico-administrativo (Ferreira, 2016). A valorização da formação continuada e de políticas institucionais de apoio à gestão democrática é indispensável para romper com modelos autoritários e verticalizados.

A atuação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é outro pilar importante nesse processo, pois promove censos e análises que orientam ações de gestão e avaliação em todo o território nacional. Para Castro (2014), a avaliação estratégica é indispensável para monitorar reformas educacionais e adequar políticas às realidades locais. Assim, compreender os indicadores e aferidores como ferramentas de gestão democrática é reconhecer que o processo avaliativo deve dialogar com a escuta, o planejamento coletivo e a transformação pedagógica.

A análise documental, articulada à base legal e aos referenciais teóricos, também evidenciou a importância dos processos avaliativos para a gestão democrática. Instrumentos como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), a Prova Brasil e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), embora de caráter técnico, refletem sobre a eficácia da escola pública e fornecem indicadores essenciais para o planejamento democrático e participativo. Como aponta Minhoto (2016), esses mecanismos não devem servir apenas para diagnósticos, mas para subsidiar políticas públicas que garantam a equidade e a qualidade do ensino.

No que se refere à organização da escola e sua função social, é importante compreender que a gestão democrática não é apenas uma questão de escolha metodológica, mas uma resposta à própria estrutura da sociedade. Paro (2015) reforça que o ser humano só se torna sujeito quando age coletivamente, e essa atuação compartilhada é que dá sentido à educação. Ao mesmo tempo, o conceito de gestão, como lembra Poti (2014), está relacionado à ideia de “gestação”, ou seja, à criação coletiva de novas possibilidades sociais por meio da educação. A esse processo, somam-se os instrumentos de avaliação educacional como mediadores estratégicos que, quando utilizados criticamente, podem contribuir para alinhar as práticas escolares às demandas sociais e aos princípios democráticos.

Por fim, os dados analisados reforçam que a gestão democrática, para ser efetiva, deve articular legalidade, escuta, ação coletiva e capacidade de análise crítica. Ela se sustenta no envolvimento da comunidade, na clareza dos objetivos institucionais e no uso ético e transformador da informação, conforme alerta Wiener (2018), para quem a comunicação só gera ação quando carrega significado e legitimidade institucional.

4 CONCLUSÃO

A gestão democrática, como princípio constitucional e prática política pedagógica, constitui um dos pilares para a efetivação de uma educação pública de qualidade, inclusiva e socialmente referenciada. Ao longo deste estudo, foi possível demonstrar que sua implementação não se restringe ao cumprimento de normativas legais, mas exige uma profunda transformação cultural no interior das instituições escolares, ancorada na escuta ativa, na participação coletiva e na valorização dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A partir da análise dos dispositivos legais, da literatura especializada e da experiência do autor em uma escola pública em Manaus, constatou-se que, embora a gestão democrática seja prevista em leis e políticas educacionais, sua consolidação esbarra em diversos desafios. A precariedade das condições materiais, a sobrecarga de responsabilidades do gestor, a desarticulação das políticas públicas e a baixa participação da comunidade escolar revelam contradições estruturais ainda não superadas.

Nesse cenário, superar os desafios da gestão democrática em contextos de escassez exige a adoção de estratégias viáveis, sensíveis às realidades locais. Em escolas com recursos limitados, por exemplo, fortalecer os conselhos escolares como espaços reais de deliberação, promover formações internas entre os próprios profissionais da escola e utilizar as tecnologias disponíveis (mesmo que simples) como ferramentas de comunicação e mobilização podem ser caminhos possíveis. O uso de assembleias escolares, fóruns de escuta com estudantes e atividades intersetoriais envolvendo saúde, assistência social e cultura também são alternativas de baixo custo, mas alto impacto formativo.

Além disso, é necessário pensar em formas de articulação entre as políticas nacionais e as demandas específicas dos territórios amazônicos. Isso implica reconhecer que uma política educacional nacional não pode ignorar as particularidades geográficas, culturais e sociais da região. Programas federais e estaduais voltados à formação de gestores devem contemplar conteúdos contextualizados, experiências exitosas locais e formas participativas de acompanhamento e avaliação. O incentivo à produção de conhecimento por pesquisadores da própria Amazônia, bem como o fortalecimento de redes colaborativas entre escolas da região, são estratégias fundamentais para enraizar a gestão democrática no chão das escolas amazônicas.

A menção aos territórios marginalizados da Amazônia não deve se limitar à constatação de sua vulnerabilidade, mas ser ponto de partida para a construção de modelos de gestão inovadores, inclusivos e resistentes às lógicas centralizadoras. Tais modelos devem valorizar os saberes comunitários, a pluralidade cultural e a autonomia das escolas, entendendo que a democracia se constrói no cotidiano, a partir das decisões que envolvem todos os sujeitos do processo educativo.

Conclui-se, portanto, que a gestão democrática é um processo em construção contínua, que demanda investimento político, técnico e humano. Sua efetivação não depende apenas da vontade individual dos gestores, mas do compromisso coletivo com uma escola pública que eduque para a cidadania, para a criticidade e para a transformação social especialmente nos territórios historicamente marginalizados da Amazônia brasileira.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, José Carlos Souza; FREITAS, Ana Maria Gonçalves Buenos de; LOPES, Antônio de Pádua Carvalho (Orgs.). **As escolas normais no Brasil: do Império à República**. Campinas, SP: Editora, 2016.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2016.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Educação permanente entra na roda: polos de educação permanente em saúde – conceitos e caminhos a percorrer**. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2005.
- CASTRO, M. M. **História do serviço social na América Latina**. 5. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2014.
- FERREIRA, Maria de Fátima Andrade. **Gestão colegiada em escola pública: expressão de autonomia ou heteronomia?** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 57. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2014. (Coleção Docência em Formação).
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2016.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2015.
- MINHOTO, M. A. P. **Modelação Curricular do Ensino Médio: análise de prescrições legais e do papel da avaliação dos sistemas de ensino**. Jornal de Políticas Educacionais, v. 5, p. 27-36, 2016.
- MOUSQUER, A. A.; PEREIRA, J. L.; HUBER, L. **Autonomia na escola pública: entre discursos e práticas**. In: X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 2015.
- NOVAES, A. M. C.; CARNEIRO, R. M. **Práticas e sentidos na gestão escolar: reflexões a partir de gestores escolares**. In: RIBEIRO, Vera M. A. (org.). *Gestão escolar e suas interfaces: cotidiano, saberes e políticas*. São Paulo: Xamã, 2012. p. 95-109.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2015.

POTI, J. **Gestão escolar e democracia: por uma pedagogia do comum**. São Paulo: Autores Associados, 2014.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

WIENER, Norbert. **Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2018.