GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: REFLEXÕES A PARTIR DA FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES

MONIQUE BISPO DOS SANTOS

RESUMO
A gestão escolar democrática constitui-se como um princípio fundamental da educação pública brasileira, previsto na legislação educacional, porém ainda marcada por desafios em sua efetivação no dia a dia das escolas. Este artigo bibliográfico tem como objetivo refletir sobre a conexão entre a gestão democrática e a formação continuada de professores, considerando a importância da participação ativa dos docentes na condução da escola pautada em uma educação integral, inclusiva e equitativa. Para isso a metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa de abordagem bibliográfica, coletando informações de diversos artigos científicos do repositório Google Acadêmico como livros, artigos científicos e bibliográficos, pesquisas, revistas e outros documentos disponibilizados na plataforma. Os resultados apontam que a formação continuada desempenha papel importante no fortalecimento da gestão democrática, ao favorecer a reflexão crítica sobre a prática pedagógica e ampliar a compreensão dos docentes acerca de sua atuação para além da sala de aula. Conclui-se que a oferta de espaços formativos contínuos, aliados a uma gestão escolar participativa, contribui para o comprometimento dos professores nos processos decisórios, fortalecendo práticas democráticas e colaborativas no ambiente escolar.

PALAVRAS- CHAVE: Gestão democrática. Formação continuada. Participação docente.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática tem se consolidado como um tema recorrente no debate educacional brasileiro desde a década de sessenta, período de Ditadura Militar no Brasil, marcado pela predominância de práticas autoritárias e centralizadoras em todos âmbitos, inclusive nas instituições escolares. Embora a legislação educacional brasileira reconheça e defenda princípios democráticos na organização da escola, observa-se que a consolidação desses princípios ainda enfrenta grandes desafios, sobretudo que na teoria ocorre de uma forma e na prática, de outra.

Nesse contexto, torna-se relevante compreender os diferentes modelos de gestão existentes, bem como as teorias administrativas que historicamente influenciaram a organização das unidades escolares. A administração escolar, tradicionalmente inspirada nos modelos empresariais, caracteriza-se pela centralização das decisões, pela hierarquização das funções e pela valorização do cumprimento de objetivos previamente estabelecidos. Em contraposição, a gestão escolar democrática amplia essa perspectiva ao incorporar não apenas os aspectos administrativos, mas também as dimensões pedagógica, relacional e participativa, fundamentando-se na descentralização e na atuação coletiva de toda a comunidade escolar.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos as pessoas que compõem o espaço escolar, na tomada de decisões e na construção do Projeto Polito Pedagógico - PPP. Entre os fatores que contribuem para o fortalecimento dessa participação, destaca-se a formação continuada dos docentes, entendida como um processo permanente de reflexão sobre a prática pedagógica e sobre o papel do educador enquanto sujeito ativo na condução da instituição escolar. Ao investir em sua formação, o docente amplia sua compreensão acerca da gestão escolar, reconhecendo que esta ultrapassa os limites administrativos e se articula diretamente com o trabalho pedagógico e com a construção coletiva da escola.

Diante disso, este artigo bibliográfico propõe-se a discutir a relação entre a gestão escolar democrática e a formação continuada docente, buscando compreender de que maneira essa formação contribui para o engajamento dos professores na gestão da instituição escolar. Parte-se da problematização acerca da correlação entre esses dois elementos, considerando que a participação docente informada e crítica constitui um dos pilares para a efetivação da democracia

no ambiente escolar.
Assim, espera-se que, por meio da leitura deste estudo, o leitor possa compreender de forma mais ampla os conceitos aqui abordados, refletindo criticamente sobre a gestão escolar ideal e aquela que efetivamente se apresenta nas instituições escolares na atualidade. Pretende-se também promover uma análise acerca dos desafios, limites e possibilidades presentes no dia a dia das instituições de ensino, considerando os diferentes contextos sociais, culturais e educacionais. Nesse sentido, busca-se evidenciar a importância da gestão democrática como um elemento fundamental para o fortalecimento de práticas educacionais mais participativas, colaborativas e transparentes, que valorizem o diálogo, a escuta e a participação de toda a comunidade escolar. Dessa forma, compreende-se que a gestão democrática contribui significativamente para a construção de uma escola mais inclusiva, comprometida com a formação integral dos estudantes e com a garantia de uma educação de qualidade para todos.

DESENVOLVIMENTO

Desde o ano de 1960 a gestão escolar democrática tem sido objeto de discussão no nosso país, período de Ditadura Militar, marcado por práticas autoritárias e centralizadoras no âmbito educacional. No entanto, foi a partir da Constituição Federal de 1988 que esse modelo passou a ser oficialmente reconhecido, ao instituir a gestão democrática do ensino público como um princípio legal. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/1996 reafirmou esse princípio, destacando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios.
O Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 10.172/2001) também reforça a importância da gestão democrática como elemento fundamental para a promoção de uma educação de qualidade. Nesse sentido, a gestão democrática configura-se como um processo político e pedagógico que envolve a identificação de problemas, o planejamento coletivo, o acompanhamento e a avaliação das ações escolares, tendo como base a participação efetiva de todos os sujeitos (gestores, professores, estudantes, famílias e demais profissionais) que compõem a comunidade escolar.
Souza (2009) traz a gestão da escola pública como um processo democrático, no qual a democracia é o princípio fundamental da escola:

> [...] posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos. (SOUZA, 2009)

Ainda que a gestão democrática não seja uma realidade, alguns autores trazem à tona uma possibilidade de gestão participativa, onde Luck (2009, p. 49, 50) define a participação como um processo fluido e dinâmico, no qual a prática social depende da realização através de certos valores como ética, solidariedade, equidade e compromisso, sem os quais a participação na educação perde o seu caráter social e pedagógico.
Nesse contexto, a formação continuada dos professores assume papel central no fortalecimento da gestão democrática. Ao participar de processos formativos permanentes, o docente amplia sua compreensão sobre o funcionamento da escola e reconhece a importância de sua atuação para além da sala de aula. A formação continuada não deve limitar-se à reflexão teórica, mas articular-se à práxis pedagógica, possibilitando ao docente analisar, ressignificar e inovar em suas práticas de ensino-aprendizagem.
As legislações brasileiras como a LDBEN 9.394/1996 no art. 62 e o Plano Nacional da Educação (PNE – Lei nº 10.172/2001) reforçam a importância da formação continuada dos docentes:

> [...] A formação continuada do magistério é parte essencial da estratégia de melhoria permanente da qualidade da educação, e visará à abertura de novos horizontes na atuação profissional. [...] A formação continuada dos profissionais da educação pública deverá ser garantida pelas secretarias estaduais e municipais de educação, cuja atuação incluirá a coordenação, o financiamento e a

manutenção dos programas como ação permanente e a busca de parceria com universidades e instituições de ensino superior. (BRASIL, 2001).

Entretanto, compreende-se que apenas o que está previsto na legislação brasileira não é suficiente para mudar a realidade educacional. Para que as mudanças ocorram de fato, é necessário que existam ações efetivas e condições concretas que possibilitem colocar em prática aquilo que está estabelecido na lei. Nesse sentido, cabe aos municípios e aos estados a responsabilidade de promover e organizar a formação continuada dos profissionais da educação, garantindo oportunidades de aperfeiçoamento e atualização que contribuam para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a melhoria da qualidade do ensino.
Conforme destaca Imbernón (2011), o desenvolvimento profissional docente envolve dimensões pedagógicas, cognitivas, teóricas e institucionais, sendo influenciado pelas condições que favorecem ou limitam a carreira docente. Essa perspectiva evidencia que a formação continuada contribui não apenas para a melhoria da prática pedagógica, mas também para o fortalecimento da atuação dos professores nos espaços de gestão e tomada de decisão.
A construção de uma cultura escolar pautada no colaboracionismo e na coletividade exige, ainda, uma equipe gestora comprometida com práticas verdadeiramente democráticas. Modelos de gestão centralizadores tendem a reduzir o educador a um mero executor de tarefas, voltadas ao cumprimento de metas burocráticas, o que fragiliza a participação docente e limita a inovação pedagógica. Por outro lado, uma gestão democrática favorece o diálogo, a escuta e a valorização das singularidades, promovendo um ambiente propício à construção coletiva do projeto educativo.
A equipe gestora de uma instituição escolar, normalmente é composta por diretor escolar, assistente de direção, professor coordenador pedagógico (PCP) e em algumas unidades escolares, orientador educacional, que desempenha papel fundamental na mediação das relações interpessoais e na promoção de ações formativas. A gestão escolar é a responsável por desenvolver atividades administrativas e pedagógicas na escola, seja gerenciando as atividades burocráticas ou apoiando os professores em suas atividades pedagógicas. Em suma:
O papel da gestão escolar como facilitador de uma formação continuada para os docentes é de suma importância para qualidade da escola, visto que irá colocar o professor como agente que repensa suas práticas, isto é, quando o professor se tornar um sujeito reflexivo e investigador, capaz de interpretar e resolver situações complexas no seu fazer diário. Com isso, o docente se torna capaz de romper com as barreiras tradicionais, passando a ser um agente transmissor de conhecimento. (MATOS e BARBOSA, 2020)
A equipe gestora deve ter uma boa relação interpessoal tanto com a equipe docente quanto com os demais funcionários, mediando as ações, ouvindo opiniões diferentes, incentivando-os a buscar formações continuadas em prol do objetivo comum: o desenvolvimento integral de todos os estudantes através de uma educação de qualidade.
As formações continuadas devem ser ações constantes durante todo o ano letivo, para o aperfeiçoamento de toda a equipe escolar, para uma educação inclusiva, equitativa e integral.
De acordo com Libâneo,

A formação continuada consiste de ações de formação dentro da jornada de trabalho: ajuda a professores iniciantes, participação no projeto pedagógico da escola, entrevistas e reuniões de orientação pedagógico-didática, grupos de estudo, seminários, reuniões de trabalho para discutir a prática com conselhos de classe, programas de educação a distância entre outros. E fora da jornada de trabalho: congressos, cursos, encontros, palestras, oficinas. Ela se faz por meio de estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores. É responsabilidade da instituição, mas também do próprio professor, porque o compromisso com a profissão requer que ele tome para si a responsabilidade com a própria formação. (LIBÂNEO, 2001, p. 229)

O desenvolvimento profissional docente envolve tanto a formação inicial quanto a formação continuada, sendo ambos processos fundamentais para a construção e

o aprimoramento da prática pedagógica. A formação inicial oferece as bases teóricas e metodológicas necessárias para o início da atuação docente, enquanto a formação continuada possibilita que o professor atualize seus conhecimentos, avalie sobre sua prática e aperfeiçoe suas estratégias de ensino ao longo de sua trajetória profissional. Nesse sentido, Pimenta (2020) afirma que a formação continuada constitui parte essencial do ofício do professor, pois a continuidade da formação está diretamente relacionada à sua prática e à sua relação com a educação, o ensino e a pesquisa. Dessa forma, entende-se que a formação permanente contribui para que o professor desenvolva uma postura reflexiva e crítica diante da sua prática, fortalecendo sua atuação pedagógica e colaborando para a melhoria da qualidade da educação.

METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais, tendo como objetivo analisar de que forma a formação continuada pode potencializar o envolvimento dos professores na gestão democrática da escola, fortalecendo suas práticas pedagógicas. A opção por essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos educacionais a partir de uma perspectiva interpretativa, considerando os significados atribuídos pelos sujeitos e pelos estudos produzidos na área da educação.

A pesquisa qualitativa possibilita uma análise aprofundada das relações sociais e educacionais, sem a pretensão de quantificação dos dados, priorizando a compreensão dos processos e contextos investigados. Nesse sentido, o estudo fundamenta-se na análise de produções teóricas e documentos que serviram de base para a construção do referencial teórico, contribuindo para a compreensão crítica da temática proposta.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, dissertações e teses. De acordo com Gil:

[...]a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo." (GODOY,1995, p. 58)

Assim, foram selecionadas produções acadêmicas disponíveis no repositório do Google Acadêmico, através de materiais já elaborados como livros, artigos científicos, documentos oficiais (legislações) e publicações acadêmicas, priorizando estudos que abordassem a gestão democrática, a formação continuada docente e a participação dos professores na condução da escola.

Além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se a pesquisa documental, entendida como uma importante fonte de dados para a investigação educacional. Conforme afirma Godoy (1995), muitas vezes associa-se a pesquisa apenas ao contato direto com os sujeitos, desconsiderando o valor analítico dos documentos. Segundo a autora:

"Como comumente pensamos que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental." (GODOY, 1995, p. 21).

No âmbito desta pesquisa, os documentos analisados foram compreendidos em um sentido amplo, incluindo materiais escritos de natureza científica e técnica. Conforme esclarece Godoy:

"A palavra 'documentos', neste caso, deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as esta-

tísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade)." (GODOY, 1995, p.21-22)

As informações obtidas por meio das fontes bibliográficas e documentais foram analisadas de forma interpretativa, buscando identificar convergências teóricas, concepções e contribuições dos autores acerca da gestão democrática e da formação continuada de professores. Essa análise permitiu a construção de sentidos e significados relacionados à participação docente, à organização escolar e aos processos formativos, elementos centrais para a efetivação de uma gestão democrática.
Dessa forma, a articulação entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental possibilitou a construção de uma base teórica consistente e fundamentada, permitindo o diálogo entre diferentes autores e documentos que abordam a temática investigada. Esse processo contribuiu para ampliar a compreensão crítica acerca do tema, possibilitando analisar conceitos, perspectivas e contribuições presentes na literatura acadêmica e em documentos oficiais relacionados à educação. Além disso, essa articulação favoreceu o aprofundamento das reflexões sobre a importância da formação continuada dos profissionais da educação, compreendendo-a como um elemento essencial para o fortalecimento da gestão democrática no contexto escolar. Nesse sentido, entende-se que a formação continuada pode contribuir para a construção de práticas educativas mais participativas, reflexivas e comprometidas com a melhoria da qualidade da educação e com o envolvimento de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que a gestão escolar democrática e a formação continuada de docentes estão intrinsecamente relacionadas, constituindo elementos fundamentais para a construção de uma instituição escolar participativa, crítica e comprometida com a qualidade social da educação. A gestão democrática, prevista na legislação educacional brasileira como um dos princípios que orientam a organização do ensino, representa um avanço importante no reconhecimento da necessidade de participação coletiva nos processos de tomada de decisão no âmbito escolar. Entretanto, apesar de sua previsão legal, observa-se que sua efetivação ainda enfrenta diversos desafios no cotidiano das instituições de ensino, sobretudo no que diz respeito à ampliação da participação ativa dos docentes, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar.
Nesse cenário, torna-se fundamental compreender que a gestão democrática não se limita apenas à descentralização administrativa ou à existência de mecanismos formais de participação, como conselhos escolares ou reuniões pedagógicas. Ela envolve, sobretudo, a construção de uma cultura institucional baseada no diálogo, na cooperação, na escuta e no compartilhamento de responsabilidades. Para que essa cultura se consolide, é necessário que todos as pessoas envolvidas no processo educativo se reconheçam como participantes ativos na construção e no desenvolvimento do projeto educativo da escola.
Nesse contexto, a formação continuada de docentes assume um papel essencial, pois contribui para ampliar a compreensão dos professores acerca de seu papel na organização e na condução das práticas pedagógicas e dos processos de gestão escolar. A formação continuada possibilita que os professores reflitam criticamente sobre suas práticas, revisitem concepções pedagógicas, compartilhem experiências e desenvolvam novas estratégias de ensino que dialoguem com as demandas e desafios da realidade escolar atual. Além disso, os processos formativos favorecem o fortalecimento da identidade profissional docente, promovendo maior autonomia, segurança e consciência sobre a importância de sua participação nos espaços coletivos de decisão.
Ao investir em processos permanentes de formação continuada, a escola cria condições para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais reflexivas, colaborativas e inovadoras. Esse movimento contribui significativamente para a superação de modelos de gestão centralizadores e burocráticos, ainda presentes em algumas instituições educacionais, que limitam a participação e o protagonismo dos professores. Por outro lado,

quando a formação continuada está articulada aos princípios da gestão democrática, ela fortalece o trabalho coletivo, estimula o conversa entre os diferentes profissionais da educação e promove a construção de soluções compartilhadas para os desafios enfrentados no cotidiano escolar.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de compreender a formação continuada como um processo permanente e contextualizado, que deve considerar as necessidades reais da escola e dos profissionais que nela atuam. Nesse sentido, os momentos formativos precisam estar vinculados às práticas pedagógicas e às experiências vivenciadas pelos docentes, favorecendo a reflexão crítica sobre o fazer pedagógico e contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos estudantes.

Dessa forma, a articulação entre gestão democrática e formação continuada configura-se como um caminho importante para o fortalecimento da escola enquanto espaço de aprendizagem, participação e construção coletiva do conhecimento. Quando professores e gestores compartilham responsabilidades, dialogam sobre as práticas educativas e participam ativamente das decisões institucionais, cria-se um local mais colaborativo, no qual todos se sentem corresponsáveis pelo desenvolvimento do processo educativo.

Conclui-se, portanto, que a construção de uma gestão democrática efetiva depende não apenas da existência de diretrizes legais que a orientem, mas também do compromisso da equipe gestora em promover espaços de participação, diálogo e escuta, valorizando a contribuição dos professores e demais membros da comunidade escolar. Da mesma forma, requer o engajamento dos docentes enquanto sujeitos ativos do processo educativo, capazes de refletir sobre sua prática, participar das decisões coletivas e contribuir para o fortalecimento do projeto pedagógico da escola.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento das discussões acerca da relação entre gestão democrática e formação continuada de docentes, destacando a importância de políticas e práticas educacionais que valorizem a participação, a colaboração e o desenvolvimento profissional docente. Acredita-se que, ao fortalecer esses princípios, torna-se possível avançar na construção de uma escola mais democrática, inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes, respondendo de forma mais significativa às demandas e desafios da educação na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. Relações interpessoais e autoestima: sala de aula como um espaço de crescimento integral, faz. 16. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (Lei nº 9.394/96).

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Plano Nacional De Educação/ PNE (Lei nº10. 172/01).

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. Design Thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um Ambiente Virtual de Aprendizagem centrado no usuário. SIED: EnPED-Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância, 2014.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. Administração on line, v. 1, n. 1, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas São Paulo, 2008

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE-revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

IMBERNÓN, Francisco. Formação Docente e Profissional: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2011.

LE GRAND, J. L. (1988), Histoire de Vie de Groupe. A la Recherche d'une 'Lucidité Méthodologique. In Sociétés, Revue des

Sciences Humaines et Socials. Paris: Ed. Masson, n.º 18, p. 3-4

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão na Escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa Dimensões da gestão escolar e suas competências, Editora Positivo, Curitiba, 2009.

LÜCK, Heloísa Liderança em Gestão Escolar - Editora Vozes, RJ, 2008.

_____ et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de janeiro: DP&A editora, 2002.

MATOS, Emanuelle Oliveira Da Fonseca et al. A atuação da gestão escolar na formação continuada dos professores. Anais VII CONEDU - Edição Online. Campina Grande: Realize Editora, 2020. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/67504>. Acesso em: 07/03/2026

PIMENTA, Selma Garrido. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (orgs). Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

VIEIRA, Sofia & Vidal, Eloisa. (2015). Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. Revista Iberoamericana de Educación. 67. 19-38. 10.35362/rie670203.