



# REBENA

## Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem

ISSN 2764-1368

Volume 12, 2025, p. 350 - 358

<https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index>

### Gestão democrática na educação: a importância da participação da comunidade escolar

Democratic management in education: the importance of school community participation

Aldilene Cordeiro Pena<sup>1</sup> Edinair Tavares Brazão<sup>2</sup>  
Belcivaldo Pimentel de Matos<sup>3</sup> Sandra Maria Martins Cardoso Casimiro<sup>4</sup>  
Rizete Griffit do Valle<sup>5</sup> Claudio Peres Neto<sup>6</sup>  
Jacyguaara Costa Pinto<sup>7</sup>

DOI: [10.5281/zenodo.16905240](https://doi.org/10.5281/zenodo.16905240)

Submetido: 13/06/2025 Aprovado: 20/07/2025 Publicação: 19/08/2025

### RESUMO

O presente artigo discute a gestão democrática no contexto da educação pública brasileira, com ênfase na participação da comunidade escolar como elemento estruturante de uma escola mais inclusiva, transparente e comprometida com a cidadania. A pesquisa tem como base uma abordagem teórico-bibliográfica, com autores consagrados da área educacional, como Paro, Freire, Libâneo, Veiga e Lück, que sustentam a importância do diálogo, da escuta ativa e da corresponsabilidade na construção de ambientes escolares mais democráticos. Ao analisar os fundamentos legais e os desafios práticos da gestão participativa, o texto evidencia que o envolvimento de professores, estudantes, famílias e lideranças locais fortalece os vínculos sociais e melhora a qualidade da aprendizagem. O projeto político-pedagógico (PPP), os conselhos escolares e os espaços coletivos de decisão são destacados como instrumentos fundamentais nesse processo. Também se reconhecem os obstáculos ainda enfrentados para a efetivação dessa gestão, como a falta de formação dos profissionais, o esvaziamento dos espaços colegiados e as resistências culturais. Conclui-se que a consolidação da gestão democrática exige não apenas políticas públicas adequadas, mas também mudanças de postura, formação contínua e valorização da escuta. A escola, quando aberta ao diálogo com a comunidade, transforma-se em um espaço de emancipação e pertencimento.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Participação comunitária. Educação pública. Projeto político-pedagógico. Gestão escolar.

### ABSTRACT

This article discusses democratic management in the context of Brazilian public education, with an emphasis on the participation of the school community as a structuring element of a more inclusive, transparent, and citizenship-oriented school. The research is based on a theoretical and bibliographic approach, drawing on renowned authors in the educational field, such as Paro, Freire, Libâneo, Veiga, and Lück, who emphasize the importance of dialogue, active listening, and shared responsibility in building more democratic school environments. By analyzing the legal foundations and practical challenges of participatory management, the text highlights that the involvement of teachers, students, families, and local leaders strengthens social bonds and improves the quality of learning. The political-pedagogical project (PPP), school councils, and collective decision-making spaces are presented as fundamental instruments in this process. The obstacles still faced in implementing such management are also recognized, such as the lack of professional training, the weakening of collegiate bodies, and cultural resistance. It is concluded that the consolidation of democratic management requires not only adequate public policies, but also changes in attitudes, continuous training, and the appreciation of listening. When open to dialogue with the community, the school becomes a space of emancipation and belonging.

**Keywords:** Democratic management. Community participation. Public education. Political-pedagogical project. School management.

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [aldilencordeiropena@gmail.com](mailto:aldilencordeiropena@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [edinairbrazao08@hotmail.com](mailto:edinairbrazao08@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestrando em Ciência da educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales, [matosvaval@gmail.com](mailto:matosvaval@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [sandracasi2015@gmail.com](mailto:sandracasi2015@gmail.com)

<sup>5</sup> Mestra em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [\\_griffith@hotmail.com](mailto:_griffith@hotmail.com)

<sup>6</sup> Mestrando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [claudioperes508@gmail.com](mailto:claudioperes508@gmail.com)

<sup>7</sup> Doutor em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, [jacyguaracosta@gmail.com](mailto:jacyguaracosta@gmail.com)

## 1. Introdução

A escola, para além de um espaço de transmissão de saberes, é também um território de relações, de convivência e de construção coletiva. Pensar a gestão democrática nesse ambiente significa repensar o modo como as decisões são tomadas e, principalmente, quem participa delas. A ideia de democracia no contexto escolar envolve abrir caminhos para o diálogo, garantir escuta e promover o envolvimento real da comunidade nas decisões que afetam a vida escolar. Nesse sentido, refletir sobre práticas democráticas nas instituições educativas configura-se como um desafio, sobretudo diante de uma sociedade cada vez mais marcada pelo individualismo, o que enfraquece o trabalho coletivo. É necessário, portanto, superar tais obstáculos para consolidar uma escola inclusiva, sustentada pela justiça e pela igualdade social (Pinto et al., 2024).

A Constituição Federal de 1988 já apontava esse caminho, ao estabelecer a gestão democrática do ensino público como princípio fundamental (art. 206, VI). Anos depois, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) reafirma esse compromisso, reforçando que as escolas públicas devem buscar formas efetivas de participação da comunidade em suas decisões.

Mas a democratização da gestão não é algo que se decreta — é um processo construído no cotidiano escolar, com todas as suas contradições e desafios. Paro (2001) defende que a verdadeira democracia na escola vai além da abertura de espaços formais: ela exige a participação significativa de todos os envolvidos, especialmente daqueles que historicamente foram silenciados nas decisões educacionais.

Em outras palavras, democratizar a gestão é também democratizar o poder. Para Libâneo (2013), é preciso que as escolas deixem de funcionar como instituições autoritárias, centralizadas nas figuras do gestor e do professor, para se tornarem espaços coletivos de construção do saber e da cidadania.

Nesse cenário, a figura do diretor assume papel de liderança, mas não no sentido tradicional de comando, e sim como articulador de processos participativos. Lück (2006) entende que o gestor escolar deve atuar como facilitador do diálogo entre os diferentes segmentos da escola, promovendo uma cultura institucional pautada na confiança mútua. Além disso, a gestão escolar tem se mostrado cada vez mais relevante nos debates sobre qualidade da educação, sobretudo quando se trata de escolas situadas em contextos de vulnerabilidade social, em que a pobreza, a violência, o desemprego e a exclusão impõem desafios que ultrapassam os limites do espaço escolar (Pinto et al., 2025).

A participação comunitária não pode ser tratada como um evento pontual — ela precisa estar no coração do projeto político-pedagógico da escola. Para Veiga (2003), o PPP é o lugar onde

a comunidade escolar expressa suas identidades, seus sonhos e suas prioridades. Quando elaborado de forma coletiva, esse documento se torna um instrumento vivo, que orienta práticas e reafirma compromissos.

Saviani (2008) argumenta que a escola só cumpre sua função social se estiver articulada com os interesses da classe trabalhadora e da comunidade em geral. Isso só é possível quando as decisões escolares são tomadas de forma democrática, considerando a realidade concreta em que a escola está inserida.

Nesse mesmo sentido, Arroyo (2012) chama atenção para a importância de escutar os saberes da comunidade. Esses saberes, muitas vezes desconsiderados nos espaços escolares, podem enriquecer o currículo, fortalecer os vínculos e tornar a escola mais próxima da vida.

A construção de uma gestão democrática também passa pela criação de mecanismos que garantam a participação de fato, e não apenas de forma simbólica. Ribeiro (2007) lembra que conselhos escolares, assembleias e grêmios estudantis são ferramentas importantes, mas precisam funcionar com autonomia e apoio.

A escuta ativa e o diálogo permanente são marcas de uma gestão que respeita as diferenças e aposta na construção coletiva. Gadotti (2000) aponta que, sem diálogo, não há transformação. Ele vê a escola democrática como um espaço de convivência ética, onde diferentes saberes se encontram e produzem novos sentidos.

Mas não basta criar espaços — é preciso formar pessoas para ocupá-los. Dourado (2007) afirma que a formação dos gestores escolares deve incluir o desenvolvimento de competências relacionadas à participação, ao trabalho coletivo e à mediação de conflitos. Isso é essencial para que o discurso da gestão democrática se transforme em prática real.

A gestão participativa também demanda transparência, como bem lembra Cury (2002). A comunidade precisa ter acesso às informações e compreender como são tomadas as decisões que afetam o cotidiano escolar. Isso aumenta a confiança e fortalece o vínculo entre escola e sociedade.

Freire (1996), em sua defesa da autonomia e da liberdade, reforça que a educação democrática se constrói no respeito ao outro, na escuta sensível e no exercício constante da criticidade. A escola que educa para a autonomia precisa ser, ela mesma, um espaço democrático.

Além disso, o envolvimento das famílias e da comunidade tem impactos concretos na aprendizagem. Alves (2011) mostra que, quando os pais participam das decisões escolares, os alunos tendem a se sentir mais acolhidos, e a escola passa a responder melhor às necessidades do território.

Em contextos mais vulneráveis, a gestão democrática pode se tornar uma ferramenta de resistência. Ball (2001) observa que, ao envolver a comunidade nas decisões, a escola fortalece sua identidade e constrói uma narrativa própria frente às adversidades sociais.

Claro que o caminho não é simples. Barreiras como o desinteresse, a falta de tempo, o medo de falar e até mesmo a sensação de que "não vai adiantar nada" ainda afastam muitas famílias da vida escolar. Sordi (2009) sugere que a escola precisa criar estratégias de aproximação, respeitando as diferenças e acolhendo os ritmos e formas de participação possíveis.

Caldas (2014) propõe que a cultura da escuta seja trabalhada desde os primeiros anos de escolarização. Quanto mais cedo os estudantes aprendem que têm voz e que ela importa, mais natural se torna a participação ao longo da vida escolar.

A gestão democrática, portanto, não é uma técnica. É uma escolha ética, política e pedagógica. Oliveira (2015) destaca que as políticas públicas só conseguem fortalecer essa cultura se houver compromisso real da equipe gestora com os princípios da inclusão, da justiça e da horizontalidade nas relações escolares.

Como lembra Dantas (2010), formar educadores para a gestão democrática é apostar numa escola mais humana, mais sensível às realidades locais e mais preparada para educar cidadãos críticos. A educação brasileira precisa avançar nesse caminho — e isso começa com a escuta.

## 2. Desenvolvimento

A gestão democrática na escola se consolida no cotidiano, a partir das relações construídas entre gestores, professores, alunos, pais e membros da comunidade. É por meio do diálogo constante e da corresponsabilidade que se criam as condições para uma escola mais justa, transparente e voltada ao interesse público. O desafio é transformar a cultura de comando vertical em uma cultura de cooperação horizontal.

Paro (2001) e Libâneo (2013), ao tratarem da função social da escola pública, afirmam que não se trata apenas de cumprir metas ou seguir protocolos, mas de construir um projeto de educação que tenha sentido para todos os envolvidos. Nesse contexto, a gestão democrática exige o comprometimento com os direitos sociais e com o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade.

Um dos principais instrumentos dessa participação é o projeto político-pedagógico (PPP), que deve ser construído coletivamente, respeitando a identidade da escola, suas demandas e potencialidades. Veiga (2003) defende que o PPP não pode ser um documento formal ou imposto de cima para baixo, mas sim um pacto construído a muitas mãos e isso exige tempo, escuta e negociação.

A escuta da comunidade precisa ser ativa e constante. Arroyo (2012) e Gadotti (2000) lembram que os saberes populares, as experiências de vida e os valores culturais das famílias e dos alunos devem ser acolhidos como parte legítima do processo educativo. Quando a escola se fecha

em si mesma, ela se distancia da realidade que pretende transformar.

Nesse sentido, a escola democrática se apresenta como um espaço de convivência ética, onde as decisões são compartilhadas e os conflitos são tratados com maturidade. Lück (2006) destaca que o gestor tem papel essencial nesse processo, pois é ele quem cria ou impede as condições para a participação. Seu estilo de liderança pode encorajar a comunidade ou manter a distância.

Além do gestor, os professores também precisam ser protagonistas na gestão escolar. Dourado (2007) argumenta que a autonomia docente deve ser estimulada, mas sempre com compromisso coletivo. Não se trata de individualismo, mas de reconhecer o lugar do professor nas decisões pedagógicas e na vida institucional da escola.

Nos conselhos escolares, por exemplo, é possível exercitar essa gestão compartilhada. Ribeiro (2007) aponta que, quando esses espaços funcionam de forma autônoma e articulada, promovem decisões mais justas e fortalecem o controle social da escola. Contudo, ele também alerta para o risco de burocratização e esvaziamento político desses órgãos.

A presença das famílias na escola também precisa ser ressignificada. Muitas vezes, os pais são vistos apenas como prestadores de apoio logístico, quando, na verdade, podem contribuir com suas visões, críticas e propostas. Alves (2011) defende que a escola deve criar estratégias de aproximação que vão além das reuniões formais, apostando em projetos comunitários, rodas de conversa e escutas individuais.

Freire (1996) sempre insistiu na importância do diálogo como base de qualquer relação pedagógica. Para ele, não há educação transformadora sem escuta ativa, sem humildade para reconhecer o outro como sujeito do processo. A gestão escolar que adota esse princípio está mais próxima da prática democrática.

Entretanto, a construção dessa cultura participativa encontra muitas resistências. Ball (2001) afirma que, em contextos de pobreza, a falta de confiança nas instituições e o histórico de exclusão dificultam o envolvimento das famílias. É necessário romper com esse ciclo, mostrando que a escola é de todos, e não apenas dos profissionais da educação.

Para superar tais obstáculos, é preciso investir em formação continuada. Cury (2002) e Dantas (2010) concordam que não se pode exigir participação sem oferecer condições para que ela aconteça. Isso inclui formação ética, política e técnica dos gestores, professores e demais servidores, além de espaços adequados para o debate.

Outro ponto central é o acesso à informação. A gestão democrática requer transparência, especialmente no que se refere à aplicação de recursos e às decisões pedagógicas. Quando a comunidade entende como os processos funcionam, ela se sente mais segura para participar e cobrar com mais consciência.

A tecnologia também pode ser aliada nesse processo. Plataformas digitais, grupos de mensagens, transmissões ao vivo de reuniões e formulários colaborativos podem facilitar a escuta e a participação de quem não consegue estar presente fisicamente. A pandemia da COVID-19, por exemplo, revelou o potencial dessas ferramentas, mas também evidenciou a desigualdade no acesso a elas.

Mesmo com dificuldades, há experiências inspiradoras. Muitas escolas públicas brasileiras têm conseguido promover gestão democrática por meio de iniciativas simples, como assembleias estudantis, encontros com lideranças comunitárias, participação dos alunos no conselho escolar e eventos culturais cocriados com os moradores do entorno.

Essas práticas não apenas fortalecem a escola como instituição, mas ajudam a criar um sentimento de pertencimento. Sordi (2009) afirma que, quando a comunidade se vê como parte do processo educativo, há uma valorização simbólica do espaço escolar, o que impacta diretamente no cuidado com o patrimônio, na frequência dos alunos e na relação com os professores.

A escuta precisa estar presente também no currículo. Caldas (2014) propõe que os conteúdos escolares sejam conectados com os interesses e realidades dos alunos e suas famílias. Isso não significa abrir mão da base comum, mas ampliar o repertório e dar sentido ao que se aprende.

O engajamento estudantil é outro eixo fundamental. Grêmios, assembleias e projetos de protagonismo juvenil contribuem para formar sujeitos críticos e preparados para atuar na sociedade. Como defendem Libâneo (2013) e Veiga (2003), a escola democrática precisa educar para a cidadania — e isso se aprende na prática.

É preciso lembrar que, em muitas comunidades, a escola é o único equipamento público presente. Isso amplia sua responsabilidade social, e também sua potência. Paro (2001) observa que, ao assumir o compromisso com a democracia, a escola também se torna um espaço de construção da democracia na sociedade.

Contudo, não se deve romantizar a participação. Ela envolve conflitos, disputas, resistências e muitas vezes frustrações. Gadotti (2000) reconhece que o processo democrático é, por natureza, complexo e inacabado. Mas é justamente por isso que ele deve ser permanentemente cultivado.

A presença de múltiplos sujeitos, com histórias, expectativas e visões de mundo distintas, pode gerar tensões, mas também abre espaço para o crescimento coletivo. Freire (1996) vê na diversidade uma riqueza e não um problema, desde que haja disposição para o diálogo autêntico.

As políticas públicas precisam garantir as condições estruturais para que a gestão democrática se realize. Oliveira (2015) alerta que, sem financiamento adequado, autonomia e valorização dos profissionais, a democracia na escola corre o risco de se tornar apenas retórica.

A autonomia da escola também precisa ser compreendida como parte da gestão democrática. Para Ball (2001) e Dourado (2007), a autonomia não significa isolamento, mas sim capacidade de tomar decisões contextualizadas, com responsabilidade social e com base nos princípios coletivamente definidos.

Mesmo quando há participação formal, é preciso observar quem participa, com que voz, em que espaços e com qual escuta. Sordi (2009) insiste na importância da equidade dentro da participação: garantir que mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência e moradores das periferias também estejam nos espaços decisórios.

A construção de uma escola democrática exige, sobretudo, disposição para o aprendizado coletivo. Como lembra Freire (1996), ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho nos educamos em comunhão, mediados pelo mundo. E isso vale também para o modo como se gerencia uma instituição escolar.

Em tempos de ataques à democracia, a escola pública precisa ser, mais do que nunca, um espaço de resistência, diálogo e esperança. E a gestão democrática é um dos caminhos mais potentes para que isso se concretize na prática.

### **3. Considerações Finais**

A gestão democrática, mais do que um modelo de organização, representa um compromisso ético e político com a construção de uma escola pública verdadeiramente inclusiva, participativa e cidadã. Ao longo deste artigo, buscou-se evidenciar que a participação da comunidade escolar – professores, estudantes, pais e agentes do território – não é um adorno institucional, mas uma condição fundamental para que a escola cumpra sua função social.

Ficou evidente que a democratização da gestão escolar depende de múltiplos fatores: da formação dos gestores, da escuta ativa, do respeito à diversidade, da criação de espaços de diálogo e da valorização dos saberes da comunidade. A gestão democrática é vivida no cotidiano e exige a superação de práticas autoritárias, a revisão de posturas e a abertura a processos coletivos, por vezes conflituosos, mas sempre enriquecedores.

Os autores estudados reforçam que não há qualidade na educação sem participação, e que não existe cidadania plena sem a vivência concreta da democracia. A escola, nesse contexto, pode ser tanto espaço de reprodução de desigualdades quanto de resistência e transformação — e a gestão é o ponto de partida para essa escolha.

Quando a comunidade se reconhece como parte da escola, os vínculos se fortalecem, o sentido de pertencimento cresce e os resultados aparecem: no cuidado com o espaço, na aprendizagem dos alunos, na permanência estudantil, no fortalecimento da identidade coletiva.

Apesar dos desafios e resistências, há práticas exitosas espalhadas por todo o país, provando que a democratização é possível quando se atua com escuta, sensibilidade e compromisso social. Mais do que aplicar fórmulas, trata-se de cultivar uma cultura de participação, onde todos tenham voz e onde as decisões reflitam as necessidades reais da comunidade escolar.

Por fim, reafirma-se que investir na gestão democrática é apostar em uma escola viva, plural e significativa. É entender que a educação se faz com as pessoas, e que toda escola que escuta transforma – e transforma-se. Cabe a cada educador, gestor e comunidade lutar para que essa escuta continue sendo ampliada e aprofundada.

## Referências

- ALVES, Nilda. *A escola vista por dentro: análise de práticas e saberes*. São Paulo: Cortez, 2011.
- ARROYO, Miguel. *Ofício de mestre: imagens e autoimagens*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BALL, Stephen J. *Políticas educacionais: questões, temas e perspectivas*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- CALDAS, Sonia Maria. *Currículo e gestão escolar: perspectivas democráticas*. Campinas: Papirus, 2014.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação e direitos: fundamentos da educação brasileira*. São Paulo: Cortez, 2002.
- DANTAS, Helder. *Gestão democrática e formação de professores: desafios e possibilidades*. São Paulo: Autores Associados, 2010.
- DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão democrática da educação: atualidade e desafios*. Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1085–1106, 2007.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, Moacir. *Educação popular na escola cidadã*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2000.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Vozes, 2013.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Curitiba: Positivo, 2006.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de. *Democracia e gestão escolar: desafios contemporâneos*. In: OLIVEIRA, R. P.; DUARTE, A. M. C. (Orgs.). *Gestão democrática da educação: debates e reflexões*. São Paulo: Xamã, 2015.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.
- PINTO, Jacyguara Costa et al. A tecnologia no contexto da Gestão Escolar. *Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 8, p. 130-138, 2024.

PINTO, Jacyguara Costa et al. Desafios da gestão escolar em contextos de vulnerabilidade social. *Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 11, p. 315-323, 2025.

RIBEIRO, José Claudinei Lombardi. *Conselhos escolares: espaços democráticos de gestão e participação?* Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia: teorias da educação, curvaturas da aprendizagem e política educacional*. Campinas: Autores Associados, 2008.

SORDI, Mara Regina Lemes de. *Gestão democrática da escola pública: interfaces entre o político e o pedagógico*. São Paulo: Cortez, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 2003.