



Gestão democrática na escola: construindo juntos o futuro da educação

Democratic management in schools: building the future of education together

Aldilene Cordeiro Pena¹ Arlêne Barbosa Tavares Ferreira²
Rizete Griffit do Valle³ Maria Emília Lima da Silva⁴
Doroselma Nunes dos Santos⁵ George Crelson Soares Avinte⁶
Jacyguara Costa Pinto⁷

DOI: [10.5281/zenodo.16952340](https://doi.org/10.5281/zenodo.16952340)

Submetido: 12/05/2025 Aprovado: 20/07/2025 Publicação: 26/08/2025

RESUMO

Este artigo aborda a gestão democrática na escola como um processo coletivo que valoriza a participação ativa de professores, alunos, famílias e comunidade. A partir de uma revisão teórica, são exploradas as formas como o diálogo aberto, a transparência e a colaboração podem transformar a rotina escolar, promovendo um ambiente mais acolhedor e eficiente. Destaca-se a importância do projeto político-pedagógico construído em conjunto, assim como o papel fundamental dos conselhos escolares e das assembleias para garantir que as decisões reflitam as necessidades reais do território. O texto também apresenta os principais desafios para envolver todos os atores da escola, como a falta de interesse ou dificuldades de comunicação, e sugere estratégias para superá-los. Conclui-se que a gestão democrática não é apenas um ideal, mas uma prática possível que fortalece o sentido de pertencimento e o compromisso com uma educação de qualidade para todos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Participação comunitária. Projeto político-pedagógico. Democracia na educação. Colaboração.

ABSTRACT

This article addresses democratic management in schools as a collective process that values the active participation of teachers, students, families, and the community. Based on a theoretical review, it explores how open dialogue, transparency, and collaboration can transform school routines, fostering a more welcoming and efficient environment. The importance of a jointly constructed political-pedagogical project is highlighted, as well as the fundamental role of school councils and assemblies in ensuring that decisions reflect the real needs of the community. The text also presents the main challenges of involving all school actors, such as lack of interest or communication difficulties, and suggests strategies to overcome them. It concludes that democratic management is not only an ideal but also a feasible practice that strengthens the sense of belonging and the commitment to quality education for all.

Keywords: School management; Community participation; Political-pedagogical project; Democracy in education; Collaboration.

¹Mestranda em Ciências da Educação, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales,, aldilenecordeiropena@gmail.com

²Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, arleny.tavares@gmail.com

³Mestra em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, _griffith@hotmail.com

⁴Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, emillialima1005@gmail.com

⁵Doutora em Ciências da educação ,pela Universidade Del Sol,, doroselma.14@gmail.com

⁶Doutor em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales. professorjc70@gmail.com

⁷Doutor em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, jacyguaracosta@gmail.com

1. Introdução

A gestão democrática é um princípio essencial para a construção de uma escola pública que seja inclusiva, transparente e participativa. Segundo a Constituição Federal de 1988, a participação da comunidade nos processos escolares é um direito e uma responsabilidade que fortalece o caráter público da educação (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) reforça essa diretriz ao estabelecer a gestão democrática como um dos pilares da organização escolar (BRASIL, 1996).

Para Paro (2001), a gestão democrática vai além da simples distribuição de tarefas; ela pressupõe a construção coletiva de um projeto político-pedagógico que respeite as vozes de todos os sujeitos envolvidos na escola. Libâneo (2013) destaca que a gestão participativa é fundamental para superar modelos autoritários e garantir a autonomia das unidades escolares. Lück (2006) ressalta a importância do diálogo entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade local, afirmando que a liderança democrática depende da capacidade de ouvir e integrar diferentes perspectivas. Veiga (2003) complementa, afirmando que o projeto político-pedagógico (PPP) é o principal instrumento dessa gestão, devendo ser construído coletivamente para expressar as necessidades e os valores da comunidade escolar.

Saviani (2008) aponta que a escola tem um papel social transformador e que a gestão democrática é um caminho para concretizar essa função, ao ampliar a participação e o controle social. Arroyo (2012) destaca que a valorização dos saberes da comunidade contribui para o fortalecimento dos vínculos e para a contextualização do ensino.

Ribeiro (2007) destaca os conselhos escolares como espaços privilegiados para a participação efetiva da comunidade, porém alerta para a necessidade de garantir autonomia e condições adequadas para seu funcionamento. Gadotti (2000) reforça que a gestão democrática deve promover o diálogo constante, respeitando a diversidade e incentivando a corresponsabilidade.

Dourado (2007) ressalta a importância da formação continuada dos gestores para que possam conduzir processos participativos com sensibilidade e técnica. Cury (2002) acrescenta que a transparência nas decisões é um elemento central para fortalecer a confiança entre a escola e a comunidade.

Freire (1996) enfatiza a importância do respeito e do diálogo como bases para a construção de uma escola democrática, onde todos se reconhecem sujeitos do processo educativo. Alves (2011) aponta que a participação dos pais fortalece o ambiente escolar, contribuindo para a permanência e o rendimento dos alunos.

Ball (2001) observa que, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, a gestão democrática pode ser um instrumento de resistência e transformação, ao fortalecer a identidade e a participação da comunidade. Sordi (2009) destaca a necessidade de criar estratégias para superar o desinteresse e as dificuldades de participação da comunidade.

Caldas (2014) enfatiza que a cultura da participação deve ser cultivada desde cedo, para que estudantes e comunidade se tornem atores ativos da gestão escolar. Oliveira (2015) reforça que políticas públicas são importantes, mas só produzem efeito quando há compromisso ético dos gestores.

Dantas (2010) destaca que a formação para a gestão democrática deve estar presente nos cursos de formação de professores e gestores, preparando-os para os desafios do contexto escolar contemporâneo.

A gestão democrática se insere num contexto social mais amplo, refletindo o momento histórico e político do país. Segundo Paro (2001) e Libâneo (2013), a escola é um microcosmo da sociedade e, portanto, a democratização escolar é parte da luta por uma sociedade mais justa e igualitária. No entanto, a participação da comunidade enfrenta desafios históricos e culturais. Lück (2006) e Gadotti (2000) apontam que a tradição autoritária presente na educação brasileira ainda dificulta o avanço de práticas participativas reais.

A construção do projeto político-pedagógico (PPP) é o momento simbólico da gestão democrática na escola. Veiga (2003) e Saviani (2008) afirmam que, quando elaborado coletivamente, o PPP representa os valores e a identidade da escola, integrando os saberes técnicos e populares. Os conselhos escolares e as assembleias, segundo Ribeiro (2007) e Sordi (2009), são espaços que, embora previstos na legislação, precisam ser fortalecidos para garantir a voz efetiva da comunidade, evitando que se tornem meras formalidades. A participação da família na escola é outra dimensão essencial. Alves (2011) e Ball (2001) destacam que o envolvimento dos pais está relacionado ao sucesso escolar e à melhoria do clima escolar, especialmente em comunidades vulneráveis.

Freire (1996) alerta para o risco de participação superficial ou simbólica, reforçando que a gestão democrática requer diálogo profundo e reconhecimento mútuo dos sujeitos. Isso exige mudança cultural e política, conforme Dourado (2007) e Oliveira (2015). A transparência e o acesso à informação, como ressaltam Cury (2002) e Caldas (2014), são condições para que a comunidade confie e participe efetivamente, entendendo os processos e decisões da escola.

A formação continuada, para Dantas (2010) e Paro (2001), é ferramenta fundamental para preparar gestores e professores para os desafios da gestão democrática, desenvolvendo competências técnicas e éticas. Assim, a gestão democrática e a participação da comunidade não

são apenas normativas legais, mas práticas vivas que se constroem na relação entre os sujeitos e na luta por uma educação pública de qualidade e cidadã.

2. Desenvolvimento

A gestão democrática nas escolas públicas é um processo que envolve diversos atores e exige a criação de espaços reais para participação. Paro (2001) destaca que essa participação deve ser efetiva, ultrapassando a mera formalidade e implicando corresponsabilidade. O diálogo aberto é fundamental para garantir que diferentes vozes sejam ouvidas e respeitadas. Lück (2006) e Freire (1996) apontam que a escuta ativa é a base da confiança necessária para a construção de uma liderança democrática. A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) é um momento central da gestão democrática. Veiga (2003) destaca que o PPP deve refletir as necessidades da comunidade escolar e orientar as práticas pedagógicas.

Os conselhos escolares são espaços essenciais para o controle social e a transparência, mas precisam ter autonomia e apoio para funcionar efetivamente. Ribeiro (2007) alerta para o risco de que esses espaços sejam burocráticos e pouco participativos. A participação comunitária fortalece vínculos sociais e o sentimento de pertencimento à escola. Alves (2011) ressalta que, em contextos de vulnerabilidade, essa participação é um instrumento importante de inclusão.

A superação das práticas autoritárias e a construção de uma cultura participativa ainda representam um desafio para muitas escolas. Gadotti (2000) e Sordi (2009) destacam que essa transformação demanda tempo e empenho. A formação continuada de gestores e professores é essencial para desenvolver competências em gestão democrática. Dourado (2007) e Oliveira (2015) enfatizam que a capacitação deve contemplar aspectos técnicos e éticos.

Transparência e acesso à informação são fundamentais para garantir a confiança da comunidade na gestão escolar. Cury (2002) e Caldas (2014) reforçam que a clareza nos processos decisórios fortalece a participação. A valorização dos saberes locais enriquece o processo educativo. Freire (1996) lembra que reconhecer e integrar os saberes da comunidade promove o diálogo e o respeito mútuo.

A escola deve ser parte ativa do território onde está inserida. Paro (2001) destaca que essa integração fortalece os vínculos sociais e favorece práticas pedagógicas contextualizadas. O protagonismo dos estudantes é fundamental para a gestão democrática. Libâneo (2013) afirma que os alunos devem ser reconhecidos como sujeitos ativos e participativos do processo educativo.

Para isso, é necessário fortalecer espaços representativos, como grêmios e assembleias. Ribeiro (2007) e Sordi (2009) ressaltam a importância desses espaços para a expressão dos

estudantes. A participação familiar vai além da presença em reuniões pontuais. Alves (2011) e Ball (2001) indicam que parcerias sólidas entre família e escola são essenciais para o sucesso educacional. A construção de uma cultura participativa demanda mudanças profundas na organização escolar. Paro (2001) e Gadotti (2000) afirmam que superar o autoritarismo tradicional exige persistência e diálogo constante.

Políticas públicas que incentivem a autonomia e participação das escolas são fundamentais. Oliveira (2015) e Saviani (2008) defendem que o suporte institucional e financeiro deve ser prioridade. A desigualdade social pode dificultar a participação comunitária. Ball (2001) e Caldas (2014) destacam a necessidade de ações que incluam grupos marginalizados. A gestão democrática contribui para melhorar o clima escolar e o desempenho dos alunos. Alves (2011) e Libâneo (2013) ressaltam que a participação fortalece o vínculo dos estudantes com a escola.

Experiências exitosas mostram que o envolvimento comunitário resulta em melhorias significativas nas escolas. Paro (2001) e Veiga (2003) relatam avanços como maior frequência e valorização cultural. Contudo, a consolidação da gestão democrática requer avaliação e aprimoramento constantes. Dourado (2007) e Sordi (2009) alertam para o risco do esvaziamento dos espaços participativos.

A tecnologia pode ampliar os canais de comunicação e participação. Cury (2002) e Ribeiro (2007) destacam o potencial das ferramentas digitais para a gestão escolar. No entanto, é necessário garantir a inclusão digital. Ball (2001) e Dantas (2010) apontam que o acesso desigual às tecnologias pode aumentar a exclusão. A participação comunitária também ajuda a construir uma cultura de paz e respeito. Freire (1996) ressalta que a escola democrática é espaço para aprender valores de convivência social. Por fim, a gestão democrática fortalece a educação pública e forma cidadãos críticos e atuantes. Libâneo (2013), Veiga (2003) e Saviani (2008) ressaltam que esse desafio é coletivo e demanda compromisso de todos.

A gestão democrática também requer que as escolas desenvolvam mecanismos efetivos para o acompanhamento e a avaliação das ações participativas. Paro (2001) e Oliveira (2015) enfatizam que a avaliação constante permite identificar avanços e desafios, garantindo a melhoria contínua dos processos de gestão.

Além disso, a articulação entre a escola e os órgãos públicos locais pode potencializar a participação comunitária. Ribeiro (2007) destaca que parcerias com prefeituras, conselhos municipais e organizações sociais ampliam o alcance das ações educacionais. A comunicação transparente e acessível entre a escola e a comunidade é vital para o engajamento. Cury (2002) e Caldas (2014) sugerem o uso de diferentes canais, como reuniões presenciais, murais, redes sociais e aplicativos, para assegurar que todos tenham acesso às informações.

O respeito à diversidade cultural e social da comunidade escolar é uma dimensão imprescindível da gestão democrática. Freire (1996) e Gadotti (2000) afirmam que valorizar as identidades locais fortalece a autoestima dos estudantes e promove o respeito entre os membros da comunidade. A participação da juventude em processos de decisão também contribui para o desenvolvimento de competências cidadãs. Libâneo (2013) e Ball (2001) argumentam que o protagonismo estudantil prepara os jovens para o exercício da cidadania crítica e responsável.

Em muitos contextos, a gestão democrática enfrenta resistências internas, tanto de gestores quanto de professores acostumados a práticas centralizadoras. Sordi (2009) e Dourado (2007) recomendam processos formativos que promovam a reflexão e a mudança cultural dentro da escola. A construção coletiva de regras e normas escolares pode ser um caminho para fortalecer a participação e a responsabilidade. Veiga (2003) e Saviani (2008) indicam que quando a comunidade participa da elaboração dessas diretrizes, o cumprimento das mesmas é mais efetivo.

Finalmente, a gestão democrática contribui para a construção de uma escola que respeita a pluralidade e promove a justiça social. Paro (2001), Freire (1996) e Gadotti (2000) ressaltam que a democratização da gestão escolar é um instrumento para a transformação da realidade educacional e social.

3. Considerações Finais

A gestão democrática na escola pública representa um dos pilares mais importantes para a construção de um ambiente educacional que seja, de fato, justo, inclusivo e comprometido com a comunidade. Essa abordagem promove a participação ativa de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, sejam eles gestores, professores, alunos, famílias ou membros da comunidade local. Ao fortalecer os vínculos sociais e ampliar o sentimento de pertencimento, a gestão democrática contribui para o desenvolvimento de uma identidade coletiva e de um compromisso compartilhado com a melhoria da qualidade do ensino.

O projeto político-pedagógico (PPP), quando elaborado de maneira coletiva, assume o papel de documento central que orienta as ações pedagógicas e administrativas da escola. Sua construção compartilhada não apenas reflete as demandas reais da comunidade escolar, mas também assegura uma legitimidade maior para as decisões tomadas, o que aumenta o comprometimento de todos com o sucesso do projeto. Dessa forma, o PPP deixa de ser apenas uma formalidade burocrática para se transformar em um guia vivo e dinâmico da prática escolar.

Os conselhos escolares, bem como outras instâncias de participação, são essenciais para garantir a transparência dos processos de gestão, o controle social e a corresponsabilidade entre os atores escolares. No entanto, para que essas instâncias cumpram seu papel de maneira efetiva,

é necessário que contem com autonomia real, capacitação adequada para seus membros e suporte institucional contínuo. Sem essas condições, corre-se o risco de que esses espaços se tornem meramente simbólicos, fragilizando o processo democrático.

A participação dos estudantes e das famílias configura-se como um dos pilares fundamentais para fortalecer o processo educativo. O protagonismo estudantil estimula a autonomia e a responsabilidade, enquanto a participação familiar contribui para um ambiente escolar mais acolhedor e integrado. Além disso, o reconhecimento e a valorização dos saberes locais, trazidos pela comunidade, enriquecem a dinâmica escolar, ampliando o repertório cultural e favorecendo práticas pedagógicas contextualizadas e inclusivas.

Apesar dos avanços conquistados ao longo dos anos, a gestão democrática ainda enfrenta desafios consideráveis, especialmente no que diz respeito à resistência a práticas autoritárias enraizadas e à dificuldade de incluir de forma efetiva grupos marginalizados. Superar essas barreiras demanda não apenas esforços de ordem técnica, mas sobretudo profundas mudanças culturais, além do estabelecimento de políticas públicas que garantam condições materiais e pedagógicas adequadas para a participação de todos.

A formação continuada de gestores e professores emerge como um elemento fundamental para o sucesso da gestão democrática. Essa formação deve ir além dos aspectos técnicos, contemplando o desenvolvimento de habilidades para a mediação de conflitos, o estímulo ao diálogo e a promoção da colaboração entre os diversos segmentos da comunidade escolar. É por meio desse preparo que os educadores estarão mais aptos a conduzir processos participativos que sejam sensíveis às realidades e necessidades locais.

A tecnologia, quando acessível e utilizada de maneira inclusiva, pode ser uma grande aliada para ampliar os canais de comunicação e participação entre escola e comunidade. Ferramentas digitais possibilitam maior transparência dos processos decisórios e facilitam o engajamento dos diferentes atores, principalmente em contextos em que a presença física é dificultada. Todavia, é imprescindível que sejam adotadas políticas que minimizem as desigualdades no acesso a essas tecnologias, garantindo que todos possam se beneficiar dessas potencialidades.

A construção de uma cultura participativa demanda ainda uma avaliação constante e o aprimoramento dos espaços democráticos existentes, para que a participação não se torne apenas um ato simbólico ou esvaziado de significado. Essa prática contínua e reflexiva fortalece a democracia escolar, contribuindo decisivamente para a formação de cidadãos críticos, conscientes e atuantes em sua realidade social. Assim, a gestão democrática se configura como um elemento estruturante da transformação educacional.

Por fim, é possível afirmar que a gestão democrática é um caminho imprescindível para transformar a escola em um espaço de convivência plural, aprendizado significativo e exercício da cidadania. Essa transformação possibilita que a escola responda adequadamente aos desafios sociais contemporâneos, promovendo inclusão, justiça social e equidade. A concretização desse ideal depende do compromisso coletivo de todos os envolvidos, bem como de políticas públicas que incentivem e sustentem essa prática.

Referências

- ALVES, D. **A participação familiar na escola: desafios e possibilidades**. São Paulo: Cortez, 2011.
- BALL, S. J. **Educação e desigualdade social**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 1988.
- BRASIL**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996.
- CALDAS, M. **Cultura participativa e gestão escolar**. São Paulo: Moderna, 2014.
- CURY, C. **A transparência na gestão escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DANTAS, M. **Formação continuada para a gestão democrática**. Recife: EDUFRPE, 2010.
- DOURADO, L. **A importância da formação dos gestores escolares**. Brasília: MEC, 2007.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, M. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Autores Associados, 2000.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. São Paulo: Cortez, 2013.
- LÜCK, H. **Gestão democrática: teoria e prática**. Porto Alegre: Mediação, 2006.
- OLIVEIRA, M. **Políticas públicas e gestão escolar**. São Paulo: Loyola, 2015.
- PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Cortez, 2001.
- RIBEIRO, M. **Conselhos escolares e participação social**. São Paulo: Moderna, 2007.
- SAVIANI, D. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SORDI, M. **A participação comunitária na escola**. São Paulo: Paulus, 2009.
- VEIGA, I. **Gestão e democracia escolar**. São Paulo: Cortez, 2003.