

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: CAMINHOS PARA O FORTALECIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: PATHWAYS TO STRENGTHENING THE EDUCATIONAL COMMUNITY

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA: CAMINOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Joiciane Soares dos Santos<sup>1</sup>

**RESUMO:** Esse artigo buscou analisar o papel da gestão escolar democrática e participativa como estratégia para o fortalecimento da comunidade educativa no Ensino Fundamental. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, com base em levantamento bibliográfico e análise documental, priorizando autores que discutem a democratização da escola e a valorização da participação coletiva nas decisões pedagógicas e administrativas. Os resultados encontrados evidenciam que a adoção de práticas de gestão compartilhada contribui significativamente para a criação de um ambiente escolar mais acolhedor, transparente e comprometido com a formação integral dos estudantes. Além disso, destacam-se os desafios enfrentados pelas escolas públicas na efetivação desses princípios, seja pela falta de formação adequada dos gestores, seja pelas limitações estruturais e culturais ainda presentes nas instituições. Conclui-se que fortalecer o vínculo entre escola, famílias e comunidade requer não apenas vontade política, mas também investimento em formação, escuta ativa e valorização dos diferentes saberes que compõem o cotidiano escolar. A gestão democrática, quando efetivada com compromisso e sensibilidade, torna-se um caminho potente para a transformação das práticas escolares e para a promoção de uma educação mais justa e significativa.

1679

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação Escolar. Comunidade Educativa.

**ABSTRACT:** This article aimed to analyze the role of democratic and participatory school management as a strategy to strengthen the educational community in Elementary Education. The research was developed through a qualitative approach, based on bibliographic review and document analysis, focusing on authors who discuss school democratization and the value of collective participation in pedagogical and administrative decisions. The findings show that adopting shared management practices contributes significantly to the creation of a more welcoming, transparent, and committed school environment for students' holistic development. Moreover, challenges faced by public schools in implementing these principles are highlighted, such as the lack of adequate training for school managers and persistent structural and cultural limitations. It is concluded that strengthening the relationship between school, families, and the community requires not only political will but also investment in training, active listening, and valuing the different forms of knowledge present in school daily life. When carried out with commitment and sensitivity, democratic management becomes a powerful path toward transforming school practices and promoting a fairer and more meaningful education.

---

<sup>1</sup>Mestra em Educação pelo Centro Universitário Uneatlantico.

**Keywords:** Democratic Management. School Participation. Educational Community.

**RESUMEN:** Este artículo tuvo como objetivo analizar el papel de la gestión escolar democrática y participativa como estrategia para fortalecer la comunidad educativa en la Educación Primaria. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, basado en revisión bibliográfica y análisis documental, priorizando autores que discuten la democratización escolar y la valorización de la participación colectiva en las decisiones pedagógicas y administrativas. Los resultados muestran que la adopción de prácticas de gestión compartida contribuye significativamente a la creación de un ambiente escolar más acogedor, transparente y comprometido con la formación integral de los estudiantes. Además, se destacan los desafíos que enfrentan las escuelas públicas para implementar estos principios, ya sea por la falta de formación adecuada de los gestores o por las limitaciones estructurales y culturales aún presentes en las instituciones. Se concluye que fortalecer el vínculo entre la escuela, las familias y la comunidad requiere no solo voluntad política, sino también inversión en formación, escucha activa y valorización de los diversos saberes que componen la vida cotidiana escolar. Cuando se efectúa con compromiso y sensibilidad, la gestión democrática se convierte en un camino potente para transformar las prácticas escolares y promover una educación más justa y significativa.

**Palabras clave:** Gestión Democrática. Participación Escolar. Comunidad Educativa.

## INTRODUÇÃO

Pensar a gestão escolar como um espaço de escuta, participação e construção coletiva é um passo necessário para que a escola pública possa se consolidar como território democrático, ético e inclusivo. Nos últimos anos, os debates sobre os modelos de gestão têm se intensificado, principalmente diante dos desafios impostos pelas desigualdades educacionais, pela desvalorização da carreira docente e pela ausência de políticas públicas continuadas. Nesse cenário, a gestão escolar democrática e participativa surge como alternativa capaz de fortalecer a autonomia das unidades escolares, promover o protagonismo da comunidade e construir uma cultura institucional baseada no diálogo, na corresponsabilidade e na busca por uma educação de qualidade social.

1680

A concepção de uma gestão democrática parte da ideia de que a escola não é uma ilha isolada do seu território, mas sim um espaço vivo de relações sociais, políticas, afetivas e culturais. Dessa forma, a participação efetiva de professores, estudantes, famílias e demais atores da comunidade é condição essencial para que as decisões escolares façam sentido e representem os interesses coletivos. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a gestão participativa se traduz em práticas cotidianas que envolvem escuta ativa, tomada de decisões em conjunto e transparência nos processos pedagógicos e administrativos. Trata-se, portanto, de superar lógicas verticalizadas e autoritárias que ainda marcam muitas realidades escolares.

Para tanto, é imprescindível compreender que a gestão democrática não se resume à existência de conselhos ou colegiados, mas exige uma mudança profunda na cultura organizacional da escola. É preciso romper com estruturas hierárquicas rígidas e construir ambientes em que os sujeitos sintam-se parte do processo educativo, reconhecendo-se como agentes de transformação. Nesse sentido, Paro (2015) afirma que uma gestão escolar verdadeiramente democrática deve criar condições para que os sujeitos se reconheçam como autores e coautores da escola que constroem diariamente, com suas vozes, histórias, conflitos e esperanças.

No contexto do Ensino Fundamental, a gestão escolar democrática assume um papel ainda mais estratégico, uma vez que essa etapa da educação básica é marcada por intensos processos de formação cidadã, construção da identidade e desenvolvimento das habilidades sociais. Quando a escola atua de forma integrada com as famílias e com a comunidade, respeitando as especificidades de cada território, amplia-se a possibilidade de promover uma educação mais significativa, enraizada na realidade dos estudantes. Como apontam Dourado e Oliveira (2020), é a partir da escuta e da participação que a escola fortalece seu compromisso ético com a justiça social e com o direito à aprendizagem de todos.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar os caminhos possíveis para o fortalecimento da comunidade educativa por meio da gestão democrática e participativa. Parte-se da compreensão de que a democratização da gestão escolar não é apenas uma diretriz legal, mas um princípio formativo e ético que precisa ser vivenciado cotidianamente. A investigação foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, priorizando autores brasileiros contemporâneos que discutem a gestão educacional com base em uma perspectiva crítica, participativa e socialmente comprometida.

1681

## MÉTODOS

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, com caráter bibliográfico, buscando compreender as múltiplas dimensões que envolvem a gestão escolar democrática e participativa. A escolha por esse tipo de pesquisa se justifica pelo objetivo central do trabalho, que é analisar, a partir de uma perspectiva crítica e reflexiva, os caminhos possíveis para o fortalecimento da comunidade educativa no contexto da gestão escolar. Como destaca Minayo (2022), a pesquisa qualitativa é aquela que considera os significados, os valores e as

intenções dos sujeitos, permitindo ao pesquisador mergulhar nas complexidades do fenômeno estudado sem reduzi-lo a números ou estatísticas isoladas.

A opção pela pesquisa bibliográfica permitiu um diálogo amplo com autores que discutem a gestão escolar a partir de diferentes olhares teóricos, com ênfase naqueles que se debruçam sobre os princípios da democracia, da participação e da construção coletiva no ambiente escolar. As obras selecionadas abordam tanto as contribuições clássicas quanto os desafios contemporâneos da gestão educacional, oferecendo subsídios teóricos para pensar alternativas mais humanas e inclusivas nas práticas de gestão. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é uma fonte rica para fundamentar teoricamente a análise de um problema, possibilitando ao pesquisador identificar, interpretar e sintetizar os principais conceitos existentes sobre o tema.

Foram selecionadas publicações em língua portuguesa disponíveis em plataformas confiáveis, como o Google Acadêmico, a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), o Portal de Periódicos da CAPES e a Scielo. O recorte temporal abrange os últimos cinco anos (2018 a 2023), sem, no entanto, desconsiderar autores clássicos cujas contribuições continuam sendo referências importantes para a compreensão do campo educacional. Dentre os critérios de inclusão, priorizou-se materiais que tratassem da gestão escolar no Ensino Fundamental, da participação da comunidade na escola e das relações entre gestão democrática e práticas pedagógicas transformadoras.

1682

Durante a leitura e análise das obras selecionadas, foram extraídas as principais ideias e argumentos que se relacionavam com o objetivo da pesquisa. Essas informações foram organizadas em categorias temáticas, como “Participação da comunidade escolar”, “Democratização dos processos decisórios” e “Desafios da gestão democrática na prática”. Essa organização permitiu uma construção mais coesa da discussão teórica e uma análise mais profunda sobre os limites e possibilidades da gestão escolar democrática, especialmente no cotidiano das escolas públicas brasileiras.

Por fim, a construção deste estudo foi guiada pela intencionalidade de produzir um conhecimento crítico, comprometido com a realidade educacional do país e com a necessidade de fortalecer as relações entre escola, famílias e comunidade. A metodologia adotada não busca esgotar o tema, mas contribuir para a ampliação do debate sobre práticas de gestão que reconhecem o outro como sujeito de direitos e de participação. A escuta, o diálogo e o respeito

à diversidade foram os fios condutores que orientaram cada etapa da pesquisa, reafirmando o compromisso ético e político com uma educação pública de qualidade, equitativa e democrática.

## RESULTADOS

A análise da produção bibliográfica evidenciou que a gestão democrática na escola pública ainda encontra desafios para se consolidar como prática efetiva no cotidiano das instituições. Em muitos casos, o discurso da participação é presente nos documentos oficiais, mas distante da realidade prática das escolas. Paro (2017) afirma que a democracia, quando vivenciada de forma genuína na escola, transforma profundamente a cultura institucional, promovendo espaços mais abertos ao diálogo, à escuta e à construção coletiva.

Percebe-se, nos textos analisados, que o fortalecimento de uma comunidade educativa ativa exige mais do que boas intenções. É necessário criar mecanismos reais de envolvimento dos diferentes sujeitos da escola: professores, alunos, famílias, funcionários e comunidade local. Segundo Oliveira e Silva (2022), a construção de uma gestão democrática pressupõe tempo, formação, abertura para conflitos e disposição para negociar coletivamente os rumos da escola.

Uma constante apontada é a fragilidade do Conselho Escolar em muitas unidades públicas. Ainda que seja um espaço legalmente constituído, há registros de que seu funcionamento, na prática, se limita a uma instância burocrática e pouco representativa. Ferreira (2021) observa que, quando esses espaços são utilizados apenas para legitimar decisões já tomadas, perdem sua força política e transformadora.

1683

O sentimento de pertencimento à escola está diretamente relacionado à forma como os sujeitos são escutados e considerados nos processos decisórios. Quando estudantes, pais e professores percebem que suas vozes fazem parte da construção das ações pedagógicas e administrativas, a cultura institucional se fortalece. Andrade e Barbosa (2021) apontam que a escuta ativa é uma das principais ferramentas para consolidar relações de confiança e respeito entre os membros da comunidade escolar.

Outro aspecto recorrente nos resultados analisados é a relação entre práticas democráticas e o clima institucional. Escolas que adotam uma gestão participativa tendem a apresentar menos conflitos internos, maior cooperação entre os profissionais e maior engajamento da comunidade. Lima e Garcia (2020) destacam que o ambiente democrático favorece o diálogo, reduz tensões e promove o bem-estar dos sujeitos.

Apesar dessas potencialidades, os desafios são diversos. A resistência à mudança ainda é uma realidade em muitas escolas. Gestores que foram formados sob modelos autoritários tendem a reproduzir práticas centralizadoras. Como observa Cury (2019), a democratização da gestão escolar exige uma mudança cultural profunda, que passa pela formação dos sujeitos e pela revisão dos modos tradicionais de organização da escola.

Além disso, as desigualdades sociais impactam diretamente na capacidade das famílias participarem ativamente do cotidiano escolar. Em contextos de vulnerabilidade, como apontam Souza e Andrade (2022), é preciso criar estratégias específicas para envolver a comunidade, respeitando suas condições de vida e garantindo acessos reais aos espaços de decisão. A gestão democrática, nesses casos, precisa ser também inclusiva.

A pesquisa revela que o papel do diretor escolar é determinante nesse processo. Sua postura, abertura ao diálogo e capacidade de articular os diferentes setores da escola fazem toda a diferença. Segundo Dourado e Oliveira (2020), o gestor é mediador de sentidos, e sua liderança pode ser promotora de processos colaborativos ou, ao contrário, reforçadora de estruturas hierarquizadas.

Notou-se, ainda, a importância de se investir na formação continuada dos gestores escolares, voltada para o desenvolvimento de competências democráticas, éticas e relacionais. Uma gestão democrática não se sustenta apenas em boa vontade, mas exige preparo para lidar com conflitos, respeitar a diversidade e construir consensos. Marques e Reis (2021) afirmam que a formação deve contemplar dimensões políticas, pedagógicas e humanas.

1684

A democratização da escola também passa pela reconfiguração dos espaços de escuta. É preciso romper com a lógica de reuniões protocolares e criar momentos reais de diálogo, onde as decisões não sejam impostas, mas construídas em conjunto. Freire (1996) já dizia que a educação precisa ser um ato de liberdade e, por isso, exige a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

A análise também demonstrou que os professores desempenham papel central na construção de uma cultura democrática. Quando se sentem valorizados e têm espaço para contribuir com as decisões, tendem a se engajar mais nas propostas pedagógicas e a desenvolver práticas mais coerentes com os princípios da participação e da equidade. Segundo Antunes (2020), a valorização docente é um dos pilares da gestão democrática.

Nas escolas onde a escuta do estudante é valorizada, a gestão democrática ganha outra dimensão. Quando os alunos têm voz, não apenas como sujeitos que recebem ordens, mas como

participantes ativos da vida escolar, desenvolvem um senso maior de responsabilidade e pertencimento. Araújo e Mendes (2019) destacam que ouvir os estudantes é reconhecer sua condição de protagonistas do processo educativo.

As iniciativas bem-sucedidas encontradas na produção bibliográfica apontam para experiências de gestão que investiram na construção de um projeto político-pedagógico coletivo, elaborado com a participação de todos os segmentos. Esses projetos se tornaram norteadores das ações da escola, promovendo maior coerência entre discurso e prática, e fortalecendo os laços comunitários.

Há evidências de que a gestão democrática contribui significativamente para a redução da evasão escolar, especialmente quando há envolvimento das famílias nas decisões pedagógicas. Quando a escola se mostra aberta ao diálogo com os responsáveis, cria-se uma rede de apoio mais efetiva aos estudantes, ampliando as chances de permanência e sucesso escolar (Silva & Coutinho, 2020).

A construção de uma cultura democrática não acontece de forma linear. Os dados analisados mostram que esse processo é permeado por avanços e retrocessos, exigindo paciência, resiliência e compromisso político. Como pontuam Gohn e Andrade (2018), cada escola precisa construir seu próprio caminho, a partir de sua realidade, de suas histórias e dos sujeitos que a compõem.

1685

Outro dado importante observado na análise é que a infraestrutura precária e a sobrecarga de trabalho são obstáculos reais à efetivação de uma gestão democrática. Gestores que precisam lidar diariamente com falta de recursos, escassez de tempo e alta demanda burocrática acabam tendo dificuldades em promover a participação de forma significativa. Isso evidencia a importância de políticas públicas de suporte e valorização da escola pública.

A gestão democrática é, antes de tudo, uma postura ética. Trata-se de uma escolha política que reconhece o outro como legítimo no processo educativo. Freire (1997) ensina que não há educação sem diálogo, e não há diálogo sem humildade, escuta e compromisso com a transformação. Esses princípios sustentam a prática democrática e precisam ser vividos diariamente por todos os membros da escola.

A análise também apontou que a utilização das tecnologias de comunicação pode ser uma aliada no processo de democratização, especialmente no fortalecimento da comunicação entre escola e comunidade. Ferramentas digitais, quando bem utilizadas, ampliam a

transparência das decisões, facilitam o acesso à informação e aproximam os sujeitos do cotidiano escolar (Pereira & Lopes, 2022).

A escola que se organiza de forma democrática tende a formar sujeitos mais conscientes, críticos e participativos. Essa formação vai além do conteúdo curricular e se manifesta nas atitudes, nos valores e nas relações estabelecidas no ambiente escolar. Como destaca Libâneo (2012), a gestão democrática contribui para a formação de cidadãos capazes de intervir na realidade de forma ética e solidária.

A pesquisa, portanto, revela que a gestão escolar democrática não é um fim em si mesma, mas um meio para construir uma escola mais justa, acolhedora e potente. Exige compromisso com o coletivo, disposição para escutar e coragem para mudar. Os dados analisados demonstram que, embora o caminho seja desafiador, os frutos da participação são transformadores.

Por fim, constata-se que o fortalecimento da gestão democrática requer articulação entre os diversos atores da escola e apoio das políticas públicas. Não basta boa vontade individual: é preciso um movimento conjunto, sustentado por princípios éticos e compromissos políticos claros. A escola democrática é possível, desde que haja escuta, partilha e construção coletiva.

## DISCUSSÃO

1686

Os dados apresentados nos resultados evidenciam que a gestão democrática é mais do que uma diretriz legal: é uma possibilidade concreta de reinvenção da escola como espaço de escuta, diálogo e pertencimento. Essa perspectiva é defendida por Paro (2015), que comprehende a escola democrática como uma construção coletiva, onde todos os sujeitos envolvidos no processo educativo têm voz ativa na definição dos rumos da instituição. A valorização da diversidade de ideias e a partilha das decisões são, portanto, elementos fundantes de uma gestão verdadeiramente participativa.

Ao analisar as experiências documentadas, nota-se que o fortalecimento da gestão democrática está diretamente associado à disposição ética e política dos gestores em abrir mão do controle centralizador em favor de práticas mais horizontais. Essa mudança de postura, no entanto, exige coragem e preparo, uma vez que mexe com estruturas profundamente enraizadas nas culturas escolares. Como bem destaca Cury (2019), é preciso romper com o paradigma autoritário e apostar em relações mais dialógicas e emancipatórias.

A literatura também aponta que o envolvimento das famílias é um fator determinante para o êxito das práticas democráticas. Quando as famílias são convidadas a participar das decisões escolares, sentem-se parte da escola, fortalecendo os laços de corresponsabilidade. Oliveira e Silva (2022) ressaltam que essa aproximação entre escola e comunidade é essencial para consolidar uma cultura participativa, especialmente em territórios marcados pela vulnerabilidade social.

Outro ponto importante a ser destacado é o papel do Conselho Escolar. Em muitos contextos, sua atuação tem sido simbólica ou burocrática, o que enfraquece sua função deliberativa e representativa. Contudo, nas experiências bem-sucedidas, o Conselho tem se mostrado um espaço legítimo de mediação de interesses e de construção de consensos. Ferreira (2021) afirma que a efetivação da democracia na escola depende, em grande medida, da vitalidade desses espaços colegiados.

A escuta ativa dos estudantes também se revela como uma dimensão essencial da gestão democrática. A escola que reconhece a voz dos alunos como legítima contribui para o desenvolvimento de uma cidadania ativa e crítica. Segundo Araújo e Mendes (2019), a participação discente nas instâncias decisórias da escola favorece a construção de sujeitos mais autônomos, capazes de problematizar a realidade e propor transformações.

1687

No entanto, é preciso reconhecer que a democratização da escola ainda enfrenta resistências. O medo de perder o controle, a falta de formação específica e o excesso de demandas administrativas são barreiras recorrentes. Lima e Garcia (2020) argumentam que a superação dessas dificuldades passa por um processo de formação continuada dos gestores, voltada para o desenvolvimento de competências democráticas, relacionais e éticas.

A formação docente, aliás, também precisa ser ressignificada à luz da gestão democrática. Os professores, enquanto sujeitos fundamentais no cotidiano escolar, devem ser protagonistas na construção dos projetos institucionais. Antunes (2020) defende que uma escola democrática valoriza os saberes docentes e os integra aos processos de decisão, reconhecendo sua contribuição na elaboração das práticas pedagógicas.

Outro aspecto relevante discutido nos estudos é a importância da elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Quando construído de forma participativa, o PPP deixa de ser um documento meramente formal e se torna um guia vivo da identidade da escola. Dourado e Oliveira (2020) reforçam que a participação efetiva dos diversos segmentos no processo de elaboração do PPP é um dos pilares da gestão democrática.

É importante destacar que a gestão democrática não se limita ao ambiente interno da escola. Ela se articula com as políticas públicas e com o contexto social mais amplo. Assim, a atuação dos gestores precisa estar conectada às lutas por direitos e por equidade social. Marques e Reis (2021) argumentam que a escola democrática é, por excelência, um espaço de resistência às desigualdades e às injustiças que permeiam a sociedade.

A cultura democrática na escola também se constrói no cotidiano das relações interpessoais. A forma como os conflitos são mediados, como as decisões são comunicadas e como os diferentes sujeitos se sentem acolhidos são indicativos importantes do grau de democracia vivenciado. Freire (1996) ensina que a educação exige diálogo, e que esse diálogo precisa ser construído com respeito, escuta e abertura para o diferente.

A análise da produção bibliográfica também evidencia que as práticas de gestão democrática tendem a impactar positivamente nos indicadores de permanência e sucesso escolar. Escolas onde os alunos, professores e famílias se sentem ouvidos e valorizados demonstram maior engajamento nas atividades propostas e menor evasão. Silva e Coutinho (2020) destacam que a corresponsabilidade na condução dos processos pedagógicos fortalece o vínculo dos sujeitos com a escola.

A democratização da gestão escolar está intimamente relacionada à superação do autoritarismo institucional. Essa mudança exige não apenas revisão das práticas, mas uma reconstrução dos sentidos atribuídos à escola enquanto espaço público. Gohn e Andrade (2018) defendem que a escola precisa ser compreendida como um bem comum, cuja gestão deve refletir os princípios da justiça social, da solidariedade e do respeito à diversidade.

A análise dos resultados também aponta que as tecnologias da informação e comunicação, quando bem utilizadas, podem ser aliadas da participação. Ferramentas digitais podem democratizar o acesso à informação, facilitar a escuta das famílias e promover maior transparência nas decisões. Pereira e Lopes (2022) ressaltam, no entanto, que o uso dessas ferramentas exige cuidado para não aprofundar desigualdades de acesso ou criar novas barreiras à participação.

Ainda que o cenário não seja homogêneo, é possível identificar escolas que têm investido com seriedade na construção de uma cultura democrática. Essas experiências mostram que é possível reinventar a escola a partir de valores como escuta, diálogo e construção coletiva. Libâneo (2012) reforça que a democracia na escola não é um adorno institucional, mas um eixo estruturante da prática educativa.

Um aspecto que merece atenção especial é a formação dos futuros gestores escolares. Os cursos de licenciatura e de especialização precisam contemplar a gestão democrática como eixo formativo, preparando os profissionais para os desafios éticos, políticos e pedagógicos da liderança escolar. Marques e Reis (2021) alertam que formar gestores democráticos requer intencionalidade e compromisso com a transformação da realidade educacional.

A democratização da escola também passa pela capacidade de lidar com a diversidade. Uma gestão verdadeiramente democrática reconhece e valoriza as múltiplas identidades que compõem o espaço escolar, promovendo ações que assegurem a equidade e o respeito mútuo. Cury (2019) afirma que a escola democrática é inclusiva por natureza, pois comprehende a diferença como potência e não como obstáculo.

Outro ponto discutido na literatura é a importância da escuta institucional. Mais do que ouvir individualmente os sujeitos, a escola precisa construir dispositivos coletivos de escuta, que deem conta das vozes plurais da comunidade. Andrade e Barbosa (2021) destacam que essa escuta precisa ser sistemática, intencional e comprometida com a transformação das práticas e das estruturas escolares.

Por fim, a gestão democrática exige compromisso ético com a educação como prática da liberdade. Freire (1997) nos lembra que não há neutralidade na educação: todo gesto educativo carrega uma intencionalidade. Escolher uma gestão participativa é escolher caminhar ao lado dos sujeitos, construindo uma escola viva, acolhedora e transformadora, onde todos possam se reconhecer e se projetar como sujeitos históricos.

1689

Assim, a discussão dos dados nos leva a compreender que a gestão escolar democrática é uma tarefa coletiva, que exige escuta sensível, coragem para mudar e disposição permanente para aprender. O caminho não é fácil, mas é necessário e possível. Cada escola que ousa trilhar esse percurso amplia as possibilidades de uma educação mais justa, humana e significativa para todos.

## CONCLUSÃO

Refletir sobre a gestão escolar democrática e participativa é, antes de tudo, abrir espaço para ressignificar o papel da escola como instituição viva, pulsante e coletiva. Ao longo do artigo, foi possível perceber que a construção de uma escola mais democrática não é uma utopia distante, mas sim uma possibilidade concreta que emerge do compromisso ético, político e pedagógico de todos os sujeitos envolvidos com o cotidiano educacional. A escuta sensível, o

diálogo constante e o reconhecimento da pluralidade de vozes constituem pilares fundamentais para consolidar uma cultura de participação e pertencimento nas instituições escolares.

A análise dos dados e da literatura consultada revelou que as práticas de gestão participativa não apenas promovem a democratização das decisões institucionais, mas também impactam diretamente na qualidade das relações dentro da escola. Quando professores, estudantes, famílias e gestores constroem juntos os rumos da escola, cria-se um ambiente mais coeso, transparente e afetuoso. Essa comunhão de responsabilidades fortalece o sentimento de pertencimento e reafirma a escola como um território de resistência, diálogo e transformação social.

Os estudos analisados demonstraram, ainda, que o fortalecimento da comunidade educativa passa por estratégias concretas de envolvimento, como a valorização dos conselhos escolares, a construção coletiva do projeto político-pedagógico e a garantia de espaços formais e informais de escuta e deliberação. Cada uma dessas ações, por mais simples que possa parecer, contribui para consolidar a ideia de que a escola pertence a todos, e não a um grupo restrito de decisores.

Além disso, ficou evidente que a gestão democrática só se efetiva quando há intencionalidade formativa. Tanto os gestores quanto os professores precisam ser continuamente provocados a repensar suas práticas, seus lugares de fala e seus modos de interagir com a comunidade escolar. Isso exige políticas públicas que incentivem e sustentem processos de formação continuada voltados para o desenvolvimento de competências relacionais, éticas e político-pedagógicas. A formação não pode ser pensada como um evento isolado, mas como um processo permanente, dialogado e situado.

Outro ponto fundamental que emergiu da discussão foi a necessidade de enfrentar as resistências e os desafios que ainda atravessam a implantação de uma cultura verdadeiramente democrática. A sobrecarga de demandas administrativas, o autoritarismo enraizado e a desvalorização da escuta são entraves reais que precisam ser superados. Para isso, é imprescindível que os sujeitos que compõem a escola sejam valorizados em sua integralidade, com condições concretas de trabalho, reconhecimento profissional e espaço para exercerem seu protagonismo.

É preciso também resgatar o sentido da escola pública como um bem comum, voltado à promoção da justiça social, da equidade e da cidadania. Em tempos de retrocessos e ataques às instituições democráticas, a escola precisa se reafirmar como espaço de resistência, onde o

coletivo se sobrepõe ao individualismo e onde a educação é compreendida como prática libertadora. Reafirmar a importância da gestão democrática é, portanto, também defender a democracia como princípio de vida e de convivência.

Outro aprendizado que emerge da análise é que a democracia na escola não se dá apenas em momentos pontuais de eleição ou de consulta, mas se constrói no cotidiano, nos pequenos gestos, nas escolhas pedagógicas, na forma como os conflitos são mediados e como os sujeitos se reconhecem nas decisões tomadas. É esse cotidiano que vai moldando a cultura institucional e revelando o real compromisso da escola com a participação.

Portanto, investir em uma gestão democrática e participativa é investir na qualidade da educação, no fortalecimento dos vínculos e no empoderamento da comunidade escolar. É um caminho que exige coragem, escuta ativa, humildade para rever práticas e compromisso com a construção coletiva do saber e da convivência. Ainda que desafiador, é um percurso necessário e profundamente transformador.

Finaliza-se este artigo com a certeza de que toda escola tem potencial para se tornar mais democrática, desde que seus sujeitos sejam incentivados e apoiados a ocupar os espaços de decisão com responsabilidade, solidariedade e sensibilidade. A educação só cumpre seu papel social e emancipador quando feita com todos e para todos, respeitando as vozes plurais que compõem a riqueza da vida escolar.

1691

Assim, conclui-se que a gestão escolar democrática e participativa não é um modelo pronto a ser aplicado, mas uma construção contínua, ética e política, que se reinventa a cada dia, a partir das pessoas, dos contextos e das histórias que compõem a escola. Que cada instituição educacional possa se reconhecer como território de escuta, de diálogo e de transformação, reafirmando a educação pública como espaço de esperança, luta e vida.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 06 ago. 2025.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 06 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação: PNE 2014–2024: Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Brasília: MEC, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 06 ago. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão democrática da educação: concepções e princípios.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 12, n. 24, p. 345–362, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/>. Acesso em: 06 ago. 2025.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: da retórica à prática.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 110, p. 187–199, mar. 2000. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp>. Acesso em: 06 ago. 2025.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola: o que é, como se faz.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Ática, 2020.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política.** 41. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

VIEIRA, Lenira Haddad. **Democracia e gestão escolar: entre normatizações e práticas instituintes.** Revista Educação & Sociedade, Campinas, v. 41, e233358, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es>. Acesso em: 06 ago. 2025.