GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DE ESCOLAS CIDADÃS E INCLUSIVAS

DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY SCHOOL MANAGEMENT: PATHWAYS TO BUILDING CITIZEN AND INCLUSIVE SCHOOLS

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA: CAMINOS PARA CONSTRUIR ESCUELAS CIUDADANAS E INCLUSIVAS

10.56238/edimpacto2025.090-093

Luis Félix de Barros Vieira Rocha
Doutor em Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: luis.felix@ufma.br

Caroliny Santos Lima
Doutora em Educação
Instituição: Universidade de São Paulo
E-mail: caroliny.lima@ufma.br

Flor de Cássia Pereira da Silva
Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: cassiasilva1410@gmail.com

Leticia Régia Gomes Souza
Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: leticiaregia@gmail.com

Iranilde do Rosário Gomes
Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: iranildergm@hotmail.com

Ana Paula Lima Cerqueira Marques
Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: anapaulaufma10@gmail.com

Ana Paula Bacelar de Lira
Mestra em Educação: Gestão de Ensino da Educação
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
E-mail: paulabacelar_89@hotmail.com

Dayane Gomes Melo Corrêa
Mestra em Educação
Instituição: Universidade Estadual do Maranhão
E-mail: dayanegomesmelo@gmail.com

Carliane Martins Araújo
Especialista em Gestão Interdisciplinar do Meio Ambiente e Educação Ambiental
Instituição: Instituto Superior Franciscano
E-mail: carliane.araujo@hotmail.com

Neuriane Santos Santana
Especialização em Tutoria em Educação a Distância
Instituição: Faculdade Malta
E-mail: neuriane.santana@discente.ufma.br

Rôsilene de Jesus Santos Ferreira
Especialista em Psicologia da Educação
Instituição: Universidade Estadual do Maranhão
E-mail: Rosilenedjsferreira@gmail.com

Carla Véras Bezerra Galvão
Especialização em Gestão Educacional
Instituição: Faculdade Integradas Potencial
E-mail: verascarla02@gmail.com

Leandra Pinto Araújo
Especialista em Supervisão Escolar
Instituição: Universidade Candido Mendes
E-mail: leandrapintoaraujo@gmail.com

RESUMO
Este trabalho discute a gestão escolar democrática e participativa como eixo estruturante para a construção de escolas cidadãs, inclusivas e comprometidas com a formação integral dos estudantes. A pesquisa evidencia que a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo um caráter pedagógico, político e coletivo. Com base em autores como Libâneo, Lück, Paro e Gadotti, o estudo analisa os princípios da participação, autonomia, colegialidade e liderança pedagógica, destacando o papel fundamental do gestor como articulador do trabalho coletivo e mediador das relações institucionais. Também aborda a importância dos conselhos escolares, da elaboração compartilhada do projeto político-pedagógico e do fortalecimento da cultura de participação para garantir maior transparência, corresponsabilidade e qualidade social da educação. O estudo conclui que uma gestão efetivamente democrática depende da articulação entre legislação, práticas inclusivas, participação comunitária e formação continuada dos gestores, constituindo-se como caminho para transformar a escola em espaço de cidadania, equidade e desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Gestão Escolar. Projeto Político-Pedagógico. Educação Inclusiva.

ABSTRACT
This study examines democratic and participatory school management as a fundamental axis for building inclusive and citizenship-oriented schools committed to the integral development of students. The research highlights that democratic management goes beyond administrative tasks, assuming pedagogical, political, and collective dimensions. Based on authors such as Libâneo, Lück, Paro and

Gadotti, the study analyzes the principles of participation, autonomy, collegiality, and pedagogical leadership, emphasizing the crucial role of school principals as mediators and coordinators of collective work. It also discusses the importance of school councils, the collaborative development of the political-pedagogical project, and the strengthening of participatory culture to ensure transparency, shared responsibility, and social quality in education. The study concludes that democratic school management requires the articulation of legal frameworks, inclusive practices, community participation, and ongoing professional development, becoming an essential path for transforming the school into a space of citizenship, equity, and human development.

Keywords: Democratic Management. Participation. School Management. Political-Pedagogical Project. Inclusive Education.

RESUMEN

Este artículo analiza la gestión escolar democrática y participativa como eje estructurante para la construcción de escuelas ciudadanas, inclusivas y comprometidas con la formación integral del alumnado. La investigación demuestra que la gestión democrática trasciende la dimensión administrativa, asumiendo un carácter pedagógico, político y colectivo. Basándose en autores como Libâneo, Lück, Paro y Gadotti, el estudio analiza los principios de participación, autonomía, colegialidad y liderazgo pedagógico, destacando el papel fundamental del gestor como articulador del trabajo colectivo y mediador de las relaciones institucionales. También aborda la importancia de los consejos escolares, la elaboración compartida del proyecto político-pedagógico y el fortalecimiento de la cultura de la participación para garantizar una mayor transparencia, corresponsabilidad y calidad social de la educación. El estudio concluye que una gestión democrática eficaz depende de la articulación entre la legislación, las prácticas inclusivas, la participación comunitaria y la formación continua de los gestores, constituyendo un camino para transformar la escuela en un espacio de ciudadanía, equidad y desarrollo humano.

Palabras clave: Gestión Democrática. Participación. Gestión Escolar. Proyecto Político-Pedagógico. Educación Inclusiva.

1 INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo da educação, observa-se que a Gestão Escolar tem experimentado transformações significativas, especialmente no que se refere à superação da visão tradicional que limitava o gestor a funções meramente administrativas e técnicas. Hoje, o papel da gestão ultrapassa a simples coordenação de recursos e processos, alcançando uma dimensão mais ampla que contempla a organização participativa, a valorização de todos os espaços educativos e o fortalecimento da interação entre comunidade escolar, professores, estudantes e demais atores envolvidos.

Dessa forma, este trabalho de conclusão de curso buscará evidenciar elementos que caracterizam a gestão democrática como estratégia central para a construção de uma educação mais inclusiva, equitativa e alinhada às demandas do cenário pedagógico atual. Segundo Libâneo (2018), organização e gestão envolvem o conjunto de condições, estruturas e recursos mobilizados para garantir o funcionamento da instituição e, ao mesmo tempo, promover o alcance dos objetivos educacionais. A gestão democrática, portanto, não se restringe a procedimentos burocráticos, mas assume um papel formativo, estimulando a participação coletiva e o desenvolvimento integral da comunidade escolar.

Ao considerar esses aspectos, torna-se evidente que a gestão escolar deve articular eficiência administrativa com valores de justiça, transparência e colaboração, configurando-se como um instrumento estratégico para a melhoria da qualidade educacional e para a consolidação de práticas pedagógicas inclusivas. Sobre estes meios e estas condições Libâneo (2018, p.293) destaca que:

> [...] referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Nesse contexto, é fundamental destacar que as atividades escolares não devem ser responsabilidade exclusiva daqueles diretamente envolvidos no processo pedagógico, mas sim de toda a comunidade, atuando de forma integrada em prol de uma escola cidadã e de seu projeto político-pedagógico. Ou seja, organizar a escola com base nesses princípios implica considerar a opinião e a participação de todos os atores envolvidos na gestão educacional.

Portanto, a organização e a gestão escolar devem atender às necessidades das instituições de dispor de condições, recursos e meios adequados para a realização de seus objetivos específicos. Isso inclui promover as estruturas e instrumentos necessários ao funcionamento da escola e ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, garantindo o envolvimento efetivo da comunidade em suas atividades.

Outro aspecto essencial é a aprendizagem da escuta. Educadores e educadoras precisam estar dispostos a ouvir colegas, estudantes e demais integrantes da comunidade escolar, pois essas interações constroem representações que refletem com maior sensibilidade a realidade da escola.

A gestão democrática encontra respaldo na Constituição Federal do Brasil de 1988, que estabelece diretrizes para o ensino público, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 (LDBEN), a qual recomenda que a educação seja organizada com base, entre outros princípios, na gestão democrática do ensino público, conforme previsto na legislação dos sistemas de ensino (Brasil, 1996, art. 3º).

Nesse sentido, a gestão democrática envolve a participação de todos os segmentos que compõem o processo educativo, tendo como finalidade definir os rumos da escola e a forma de implementar suas decisões, por meio de um processo contínuo de avaliação das ações realizadas (Filho & Lira, 2017, p. 37). Assim, seus pilares centrais incluem participação, autonomia, transparência e pluralismo, que são essenciais para consolidar uma escola mais inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes (Araújo, 2000).

Ou ainda, segundo Libâneo,

> [...] o gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (2018, p. 66)

Nessa perspectiva, o gestor escolar assume um papel que vai além da administração de recursos e processos, configurando-se como um líder pedagógico. Tal liderança se manifesta na capacidade de mediar situações, facilitar o surgimento de ideias, promover a colaboração entre diferentes atores da comunidade escolar e atuar na resolução de conflitos de forma construtiva. Segundo Libâneo (2018), o gestor deve ser um articulador do trabalho coletivo, capaz de criar condições para que professores, estudantes e demais membros da escola desenvolvam suas potencialidades em um ambiente que favoreça a aprendizagem.

Além disso, a literatura sobre gestão democrática enfatiza que o gestor deve promover um clima escolar positivo, caracterizado pela participação, diálogo, respeito mútuo e transparência na tomada de decisões (Filho & Lira, 2017). Esse ambiente saudável contribui para o engajamento dos estudantes e profissionais, fortalece a coesão da equipe pedagógica e favorece o desenvolvimento integral dos alunos.

Segundo Araujo (2000), o papel do gestor como líder pedagógico inclui não apenas a administração de tarefas e processos, mas também a criação de um espaço de confiança e motivação, em que ideias e sugestões são valorizadas e conflitos são tratados como oportunidades de crescimento coletivo. Essa abordagem fortalece a gestão democrática e contribui para a efetivação do projeto

político-pedagógico, promovendo a melhoria da qualidade educacional e a consolidação de práticas inclusivas e participativas.

Com isso buscou-se responder o seguinte problema: Como a implementação da gestão escolar democrática e participativa pode contribuir para a construção de escolas cidadãs, inclusivas e comprometidas com a formação integral dos estudantes, considerando o envolvimento da comunidade escolar e o papel do gestor como líder pedagógico? Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa está em analisar de que forma a gestão escolar democrática e participativa pode fortalecer a construção de escolas cidadãs e inclusivas, promovendo a participação efetiva da comunidade, a valorização do trabalho coletivo e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Dessa forma, a pesquisa se propõe a investigar os mecanismos e estratégias que possibilitam a efetivação de uma gestão escolar democrática, considerando que a participação ativa da comunidade escolar e a atuação do gestor como líder pedagógico são elementos centrais para a consolidação de práticas educacionais inclusivas, colaborativas e voltadas para a formação integral dos alunos.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, pois fundamenta-se na análise de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos que discutem gestão escolar democrática, participação social e organização do trabalho pedagógico. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite aprofundar conhecimentos já produzidos, possibilitando identificar, analisar e discutir contribuições relevantes para o tema estudado.

A abordagem qualitativa foi escolhida por buscar interpretar significados, compreender comportamentos e analisar os processos que atravessam os espaços educativos. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é adequada quando o objetivo é interpretar práticas, valores e dinâmicas sociais presentes nas relações humanas.

O estudo utiliza como base legislações nacionais, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), documentos institucionais como o Plano Nacional de Educação (PNE) e produções acadêmicas de autores que discutem gestão democrática e organização escolar. Entre esses autores destacam-se Libâneo (2018), Lück (2006), Gadotti (2004), Paro (2005), Araújo (2000), Medeiros (2003) e Paixão (2005), cujas contribuições auxiliam na compreensão dos princípios e práticas da gestão escolar democrática.

A seleção desses referenciais justifica-se pela relevância teórica que oferecem para compreender a gestão democrática enquanto processo articulado entre participação, autonomia, liderança pedagógica, colegialidade e construção coletiva. Para Libâneo (2018), a gestão democrática envolve dimensões políticas, pedagógicas, humanas e organizacionais que precisam ser articuladas de maneira integrada para garantir a qualidade social da educação. Lück (2006) complementa ao afirmar

que a gestão democrática se fortalece por meio da descentralização e da participação efetiva da comunidade escolar.

A metodologia foi desenvolvida em três etapas. A primeira corresponde ao levantamento e seleção das obras relacionadas à gestão escolar democrática. A segunda consiste na análise e sistematização dos conteúdos, destacando ideias convergentes e divergentes presentes na literatura. A terceira etapa envolve a construção interpretativa dos dados, articulando os conceitos dos autores com o problema de pesquisa, em conformidade com os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A abordagem adotada permitiu identificar princípios, desafios e estratégias necessários para fortalecer a gestão democrática nas escolas, relacionando teoria e prática e evidenciando a importância da participação da comunidade escolar na construção de projetos educacionais inclusivos, participativos e comprometidos com a formação integral dos estudantes.

3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Este trabalho se insere no contexto da gestão escolar em um mundo globalizado, caracterizado por constantes mudanças e necessidade de readequações. Propõe-se a repensar a gestão educacional a partir de uma perspectiva que compreende a escola como uma organização complexa. Considerando que vivemos em uma sociedade marcada por diferenças de classe, é possível perceber que os interesses dessas classes nem sempre coincidem, podendo ser até mesmo antagônicos. Nesse sentido, as concepções e os paradigmas que orientam as ações e os procedimentos nas organizações educacionais tendem a divergir, uma vez que servem como instrumentos para a realização de objetivos distintos e, por vezes, conflitantes.

> No Brasil, na década de 1990, as leis da educação são modificadas para compatibilizar o sistema educacional com projeto global. Nessa perspectiva, subentende-se que as mudanças educacionais (centradas em leis e decretos) darão conta de realizar as transformações necessárias neste campo. O que se tem conseguido na verdade é manter a dualidade dos sistemas de ensino, que é histórica (Paixão, 2005, p. 13).

A gestão escolar deve ser compreendida como um processo que envolve a análise crítica dos componentes organizacionais da escola e a reflexão sobre suas implicações nos comportamentos, nas atitudes e nos resultados educacionais. Conforme destaca Luckes (2006, p. 34), “o conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, modo a promover maior efetividade do conjunto”. Nesse sentido, gerir uma escola vai além da simples administração de recursos; implica compreender como cada elemento da instituição se relaciona e como sua articulação pode potencializar o alcance dos objetivos educacionais.

É fundamental reconhecer que as atividades escolares não devem ser responsabilidade exclusiva daqueles diretamente envolvidos no processo pedagógico. Ao contrário, a gestão escolar eficaz pressupõe a participação ativa de toda a comunidade educativa, incluindo professores, estudantes, familiares e demais atores sociais, na construção de uma escola cidadã, alinhada a seu projeto político-pedagógico. Nesse aspecto, a organização da escola não pode ser concebida de maneira isolada, devendo considerar a diversidade de perspectivas e experiências de todos os envolvidos na vida escolar.

Libâneo (2018) reforça essa visão ao afirmar que a organização e a gestão escolar "dizem respeito ao conjunto das condições e dos meios que são mobilizados para fazer funcionar a instituição e para que os objetivos educacionais sejam alcançados" (p. 293). Entre esses meios, o autor destaca normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, além da coordenação e do acompanhamento das atividades desenvolvidas por todos os profissionais da escola.

Portanto, a gestão escolar deve garantir que a instituição disponha das condições necessárias para a realização de seus objetivos, promovendo não apenas os recursos materiais e pedagógicos, mas também a participação coletiva na tomada de decisões. No entanto, é importante alertar que, apesar de muitas vezes se apresentar com uma estrutura burocrática e hierárquica, a escola distingue-se de uma organização empresarial. Trata-se de uma instituição relativamente autônoma, complexa e por vezes contraditória, refletindo a própria complexidade da sociedade em que está inserida.

Além disso, a escola deve ser entendida como um espaço educativo amplo, em que todos aprendem não apenas conteúdos acadêmicos, mas também a participar dos processos decisórios e a desenvolver competências sociais e cidadãs. Ao mesmo tempo, é um espaço de formação profissional, no qual educadores podem aprimorar suas práticas e crescer em sua trajetória pessoal e profissional. Tal perspectiva exige que os profissionais estejam dispostos à escuta ativa, ouvindo colegas, alunos, familiares e demais integrantes da comunidade escolar, reconhecendo que essas diferentes vozes constroem as representações mais sensíveis da realidade escolar.

Dessa forma, a gestão e a organização escolar constituem dimensões indissociáveis, que demandam articulação entre planejamento, recursos, participação comunitária e reflexão crítica sobre os processos educativos. A escola, enquanto instituição e espaço de aprendizagem, precisa promover simultaneamente a eficácia organizacional e a formação humana, construindo um ambiente que favoreça tanto a qualidade do ensino quanto o desenvolvimento integral de todos os seus sujeitos.

4 A ATUAÇÃO DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Ao abordar o papel e as práticas dos gestores escolares, torna-se essencial considerar também os princípios, fundamentos e objetivos que orientam sua atuação, dada a relevância desses elementos para a implementação de uma gestão socioeducativa inclusiva. Libâneo (2018, p. 207) diz que:

> [...] precisam reconhecer que seu trabalho tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, seu trabalho está a serviço das pessoas e da organização requerendo deles uma formação especifica para buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho em conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar e prestar apoio logístico aos professores na sala de aula.

A atuação dos gestores escolares deve ser contínua e pautada em princípios, valores, atitudes e práticas que favoreçam a construção de uma gestão autônoma e participativa, articulando-se com o envolvimento e a tomada de decisões de diferentes segmentos da comunidade escolar. Trata-se, portanto, de um processo de construção coletiva, no qual o papel do gestor está diretamente vinculado à organização do trabalho pedagógico.

É importante destacar que a gestão escolar requer que o educador gestor possua tanto formação pedagógica quanto visão administrativa, orientadas pela participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Nesse sentido, administrar não se resume à execução de tarefas; implica abertura à reflexão, ao debate, à revisão contínua de práticas, ao trabalho em equipe e à formação permanente. Conforme ressalta Paro (2005, p. 81), “a administração escolar, a análise de suas relações com a transformação social deve passar, necessariamente, pelo exame das condições de possibilidade da própria educação escolar enquanto elemento de transformação social”.

> A gestão democrática da escola implica que a comunidade, usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os fiscalizadores ou menos, ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2004, p.35).

No âmbito desse novo modelo de gestão, o conselho escolar desempenha um papel central na promoção da democratização da educação, pois reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola. Esse projeto deve ser constantemente analisado, debatido e contextualizado, considerando as especificidades da instituição e da comunidade em que está inserida. Dessa forma, o conselho escolar configura-se como um órgão colegiado que assegura a participação da comunidade escolar e local nos processos decisórios.

Em consonância com a administração escolar, o conselho atua na tomada de decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica, consolidando-se como uma expressão

concreta da gestão democrática. Nessa perspectiva, a responsabilidade pela gestão escolar deixa de ser atribuída exclusivamente à figura do diretor ou da diretora, passando a ser compartilhada por um colegiado que integra os diversos segmentos da escola e a comunidade local, fortalecendo o caráter participativo e inclusivo das decisões institucionais.

Dentro desse contexto, a figura do diretor ou gestor escolar é desafiada a repensar suas formas de conduzir a escola, de modo a responder às novas demandas da sociedade. Essa perspectiva exige mudanças na formação, no modo de pensar e na capacidade de tornar a escola um espaço reflexivo e de aprendizagem contínua, promovendo o desenvolvimento integral de todos os integrantes da comunidade escolar. Confirma e complementa Luck (2005 p. 26):

> Enfoque da pedagogia do Gestor: ênfase nas relações humanas; Criação de ambiente positivo; ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes; disciplinas em sala de aula garantida pelos professores; capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas; acompanhamento contínuo das atividades escolares.

Gestores que atuam como articuladores devem possuir a capacidade de compartilhar o poder de decisão e deliberação sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais, alunos e membros da comunidade local, promovendo e incentivando a participação de todos nas instâncias próprias da escola, como o Conselho Escolar. A efetividade dessa liderança pode ser observada nos resultados do desempenho acadêmico dos alunos e na qualidade das aprendizagens alcançadas, refletindo a construção coletiva e participativa das decisões escolares.

5 PRÁTICAS E PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

Ao longo da história brasileira, observa-se a coexistência de regimes sociais de caráter autoritário e democrático, fenômeno que se reflete na própria evolução da escola enquanto instituição formadora. Gradualmente, a escola tem se afastado de uma postura rígida e autoritária, consolidando-se como um espaço mais democrático, no qual os profissionais desempenham papéis ativos, participativos e responsáveis, preparados para enfrentar os desafios contemporâneos.

Conforme Lück (2006), na sociedade do conhecimento, a educação assume um papel estratégico, em que os sujeitos envolvidos não são meros receptores de informações, mas agentes ativos, conscientes e responsáveis pelas práticas sociais e pelas instituições nas quais estão inseridos. É importante destacar que nenhuma ação escolar é neutra ou isolada; somente a articulação de esforços coletivos possibilita avanços efetivos e duradouros no contexto educativo.

Nesse cenário, o gestor escolar desempenha função central na promoção de transformações significativas, articulando o trabalho coletivo entre os diversos sujeitos da comunidade escolar. O gestor atua como mediador, orientador e líder, fomentando a criação de novas ideias e a implementação de estratégias inovadoras que reorganizem o processo educativo. Além disso, ele desempenha um papel

crucial na superação de práticas tradicionais e na promoção de reflexões que contribuam para a melhoria contínua da instituição.

A gestão escolar democrática exige que o gestor renuncie à concentração do poder, promovendo a participação coletiva na tomada de decisões. Seu discurso e suas ações devem estar sempre orientados para o aprimoramento do trabalho pedagógico, buscando soluções para conflitos e desafios que considerem o contexto social, cultural e institucional da comunidade em que a escola está inserida. Dessa forma, o gestor se configura não apenas como líder administrativo, mas como agente de transformação, capaz de consolidar práticas participativas e de fortalecer a democracia no espaço escolar.

Medeiros (2003) entende que a gestão democrática da educação,

> está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. (Medeiros, 2003, p.61).

Para fortalecer a gestão democrática, é imprescindível que o gestor ultrapasse a dicotomia entre teoria e prática, refletindo continuamente sobre sua metodologia administrativa e buscando estimular a participação de todos os segmentos da escola. Essa postura implica superar o modelo de chefe autoritário e burocrático, adotando uma liderança compartilhada, orientada para a formação de sujeitos críticos, capazes de compreender seu papel na sociedade (Silva, 2017, p. 17002). Dessa maneira, a gestão democrática configura-se como um processo de tomada de decisões coletivas, em que cada membro da comunidade escolar possui voz e atuação efetiva, promovendo práticas que consolidem a democracia no cotidiano escolar.

Nesse contexto, a democratização da escola propõe enfrentar antigos entraves, como desigualdades, discriminações, centralizações de poder e preconceitos, buscando transformar a escola em um espaço de oportunidades iguais para todos. Cabe aos gestores, juntamente com suas equipes pedagógicas, liderar a mobilização da comunidade escolar, priorizando temas que favoreçam a qualidade e a equidade da educação. Esse esforço conjunto permite que a escola avance como um espaço formador de cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e responsabilidades sociais.

A concretização de uma gestão democrática não depende apenas do amparo legal, mas também da criação de condições materiais adequadas e de mudanças nas posturas dos gestores e da comunidade escolar, envolvendo a produção e circulação de recursos e a construção de relações cooperativas entre todos os segmentos da instituição. A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206, inciso VI, estabelece a gestão democrática do ensino público como princípio fundamental da educação. Nesse

mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996), em seu Artigo 3º, inciso VIII, garante a participação de todos na gestão escolar e na elaboração do projeto pedagógico, respeitando regulamentações municipais (Brasil, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 10.172/2001, reforça essa perspectiva ao estabelecer a democratização da gestão como prioridade, promovendo a participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e incentivando a atuação das comunidades escolar e local nos conselhos escolares. O PNE também valoriza a descentralização da gestão educacional, fortalecendo a autonomia das escolas e garantindo a participação da sociedade nos processos decisórios.

No âmbito institucional, o regimento escolar deve estar em consonância com as normas públicas estaduais e deve ser disponibilizado a todos os profissionais da escola, garantindo que a equipe conheça a legislação, as disposições administrativas e as normas do sistema de ensino. Esses documentos devem ser continuamente compartilhados e discutidos, proporcionando clareza e orientação para a gestão escolar.

Conforme Lück (2006), os órgãos colegiados funcionam como instrumentos essenciais para a democratização da escola, favorecendo a gestão colegiada de todas as dimensões do processo educativo, sejam elas pedagógicas, administrativas ou financeiras. O Conselho Escolar, em particular, representa o principal órgão consultivo e de mobilização no processo de gestão democrática, acompanhando o desenvolvimento da prática educativa e o processo de ensino-aprendizagem. Sua função, portanto, é primordialmente político-pedagógica, assegurando que as decisões colegiadas contribuam efetivamente para a autonomia da escola e para a participação ativa de todos os segmentos que compõem a instituição.

> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários do processo de tomada de decisões e do funcionamento de organização escolar. [...], nesse modo de gestão, é indispensável a introdução do trabalho em equipe (Libâneo, 2018, p.1).

Uma das principais vantagens da elaboração coletiva do projeto pedagógico reside na oportunidade que oferece aos profissionais da educação e aos estudantes de experimentar o processo democrático na prática. Essa experiência contribui para a formação de cidadãos críticos, conscientes de seu papel e de sua inserção na sociedade. Assim, torna-se necessário que todos os integrantes da comunidade escolar aprendam a conviver e a atuar de maneira democrática, desenvolvendo habilidades de colaboração, diálogo e participação. A construção conjunta do projeto pedagógico, portanto, configura-se como um espaço privilegiado para a vivência e o fortalecimento da democracia no ambiente escolar. Segundo Prais (1996 p. 82)

> A administração colegiada, ao se efetivar como prática democrática de decisões, deve ser capaz de garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola e, por extensão, na comunidade social.

Nesse contexto, um dos objetivos centrais da educação democrática é transformar a escola em um espaço no qual todos possam experimentar a própria realização e alcançar o sucesso. Entretanto, estudos indicam que, para grande parte das famílias de baixa renda, a escola ainda se apresenta como uma "caixa preta" (Brasil, 1997, p. 78), ou seja, os pais e responsáveis têm pouco conhecimento sobre o que ocorre com seus filhos no ambiente escolar.

Entre as responsabilidades da instituição escolar, destaca-se o direito dos pais e responsáveis de serem informados sobre a frequência e o desempenho dos alunos, bem como sobre a implementação do projeto pedagógico da escola (LDB, art. 12, VII). Apesar desses dispositivos legais, a construção de uma identidade de gestão escolar democrática continua sendo um desafio cotidiano para os profissionais da educação, que precisam articular práticas pedagógicas e administrativas capazes de tornar a escola um espaço mais transparente, participativo e inclusivo.

6 CONCLUSÃO

A análise realizada demonstra que a gestão escolar democrática e participativa constitui um dos pilares para a construção de escolas mais inclusivas, humanas e comprometidas com a formação integral dos estudantes. A escola, enquanto espaço social e educativo, não pode restringir-se a práticas burocráticas e centralizadoras; ao contrário, deve promover relações baseadas no diálogo, na corresponsabilidade e na transparência. Os autores estudados evidenciam que a participação efetiva da comunidade escolar é condição indispensável para fortalecer a autonomia institucional e qualificar as práticas pedagógicas, promovendo um ambiente de aprendizagem mais equitativo e colaborativo.

Conclui-se que a implementação de uma gestão verdadeiramente democrática requer mudanças estruturais e culturais que incluem a liderança pedagógica dos gestores, a atuação ativa dos conselhos escolares, a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico e a valorização da participação dos diversos segmentos da escola. Dessa forma, a gestão democrática se consolida como instrumento fundamental para transformar a escola em um espaço de cidadania, respeito às diversidades e garantia do direito à educação de qualidade para todos**.**

REFERÊNCIAIS

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação:** a posição dos docentes. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

ARAÚJO, Rosângela Maria Garcia de. **A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E O PAPEL DO DIRETOR NA BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO**: reflexões teóricas e práticas. Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/907/Araujo_Rosangela_Maria_Garcia_de.pdf?sequence=1#:~:text=Diante%20do%20estudo%20realizado%2C%20entendemos,participativa%2C%20transforma%C3%A7%C3%A3o%2C%20ambiente%20escolar. Acessado em: 25 de novembro de 2021.

AZEVEDO, Francisca Vera Martins de. **Causas e consequências da evasão escolar no ensino de jovens e adultos na escola municipal** "Expedito Alves", 2011. Disponível em: http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v2. Acessado em: 25 de novembro de 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 12 jan.2021.

FILHO, Domingos Pereira Martins. Entrevista concedida a Luis Félix de Barros Vieira Rocha. Matões do Norte, 25 nov. 2021.

GADOTTI, Moacir. "**A dialética**: concepção e método" **in:** Concepção Dialética da Educação. 7 ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2004. Pp. 15-38.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa:** projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

JARDÚLIO, Tamires Pereira. VASQUES, Letícia Veiga. **A importância gestão democrática no âmbito escolar atual**. 2020. Disponível em: http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/446/1/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20GEST%C3%83O%20DEMOCR%C3%81TICA%20NO%20%C3%82MBITO%20ESCOLAR%20ATUAL.pdf. Acessado em: 20 de novembro de 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2018.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LIRA, I. S.. Participação em banca de Reginaldo Francisco da Silva Filho. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**: uma ferrramenta para (re) pensar a prática do gestor escolar. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Federal de Pernambuco.

MEDEIROS, I.L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000- a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PAIXÃO, Maria do Socorro Estrela. **Formação continua de coordenadoras e coordenadores pedagógicos da secretaria municipal de educação de São Luís.** São Luís, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PRAIS, M. de. **Administração colegiada na escola pública.** Campinas: Papirus, 1996.

QUEIROZ, L.D. **Um estudo sobre a evasão escolar**: para se pensar na inclusão escola, 2011. Disponível em: http://www.anped.org.br/reunioes/25/lucileidedomingosqueirozt13.rtf. Acessado em: 25 de novembro de 2021.

SILVA, J. N.. **Os desafios da gestão democrática**. In: Educere, 2017, curitiba. III CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO. CURITIBA: EDITOR, 2017. p. 16997-17009.

TRIVIÑOS, Augusto N.S**. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação:** São Paulo: Atlas, 1995.