

# A PARTICIPAÇÃO COMO NÚCLEO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL E ESCOLAR

Hodávio José Siga<sup>1</sup>  
Jerônimo Sartori<sup>2</sup>

## Resumo:

Este estudo aborda a influência da participação da comunidade escolar na efetividade da gestão democrática na escola, refletindo sobre a complexidade que envolve sua efetivação, destacando os desafios para uma participação significativa. O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Erechim, Os objetivos do estudo incluem analisar a relação entre gestão escolar democrática e autonomia da comunidade escolar, investigar o papel do diálogo na gestão democrática e examinar as práticas de liderança dos gestores escolares. A pesquisa destaca a importância da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais, na tomada de decisões relacionada ao processo educacional. Além disso, enfatiza a necessidade de promover um ambiente de diálogo e respeito, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas. O estudo conclui que, apesar dos desafios, a gestão democrática na escola é fundamental para o desenvolvimento de uma educação inclusiva e participativa, que valoriza a diversidade na sua forma mais abrangente e promove a colaboração entre todos os envolvidos no processo educacional. Portanto, enfatizam a necessidade de superar barreiras culturais, sociais e econômicas para garantir uma participação efetiva e a importância de uma liderança inclusiva e democrática na consolidação da gestão democrática escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Gestão escolar; Participação; Autonomia.

## Introdução

A história tem sido marcada por diferentes formas de organização política e social, cada uma com suas particularidades e desafios. Dos regimes absolutistas aos totalitários, a busca pelo equilíbrio entre o poder e a participação popular tem sido uma constante. No entanto, é no regime democrático que encontramos, não absoluto, a valorização do espaço coletivo como cenário para a tomada de decisões. A democracia,

---

<sup>1</sup> Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas. Orcid: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9235-2091>. E-mail: [hodavio.siga@gmail.com](mailto:hodavio.siga@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor orientador. Doutor em Educação pelo PPGEdu/Faced/UFRGS. Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Erechim – RS. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5099-1138>. E-mail: [jeteri55@yahoo.com.br](mailto:jeteri55@yahoo.com.br).

apesar de suas imperfeições, é o único sistema que, em sua essência, promove a participação, de certa maneira, ativa dos cidadãos nas decisões que afetam suas vidas e comunidades.

A necessidade de estender os princípios democráticos para outros espaços, como organizações e comunidades, é crucial para uma gestão mais eficaz e inclusiva. Ademais, entende-se que em ambientes onde a democracia é praticada em sua plenitude, as decisões são tomadas de forma coletiva e transparente, levando em conta as vozes de todos os envolvidos. A democracia é tida como uma vitória para humanidade, pois não apenas fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade, mas também promove um ambiente social mais justo e equitativo. Assim, a democracia se apresenta como a melhor forma de gestão, valorizando a diversidade de opiniões e fomentando uma cultura de respeito mútuo e colaboração entre os diferentes sujeitos.

No contexto educacional, no Brasil, a gestão democrática escolar é garantida pela Constituição Federal (CF) de 1988, art. 206, com balanceamento na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/1996. Ademais, surge como um reflexo do ideal democrático, buscando incorporar no coletivo da gestão das escolas os princípios de participação e diálogo. Assim sendo, a gestão escolar democrática tornou-se princípio elementar endereçada para todas as escolas públicas no Brasil mediante ordenamento jurídico. Ante ao exposto, a ideia é que, por meio de uma gestão compartilhada, toda a comunidade escolar - incluindo equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais - tenha voz ativa nas decisões que dizem respeito ao ambiente educacional/escolar, de uma forma autocentrada, orientada pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP), elaborado por meio da ampla participação da comunidade escolar.

Nessa direção, a gestão escolar sublinhada como democrática visa não apenas a melhoria da qualidade do ensino, mas também contribui para a formação de cidadãos conscientes, participativos, autônomos e, conseqüentemente, ampliaria a luta contra a marginalização. Mas, o mais importante é a formalização da cultura da participação, na qual a escola imprime a axiologia da comunidade, em outras palavras, a comunidade constrói a escola para que ela atenda as suas demandas. Diante disso, a pergunta que persiste é: até que ponto vai a mão do coletivo na construção da escola?

No entanto, apesar dos esforços para implementar e garantir a participação, em vista da construção coletiva das/nas escolas, a realidade mostra que, em muitos casos, a participação ainda se restringe a uma mera formalidade exigida pela lei. Existe um

grande abismo entre os marcos legais e a realidade, assim como o hiato que persiste entre a teoria e a prática. A despeito disso, cabe destacar que as decisões importantes, frequentemente, continuam centralizadas nas mãos de poucos (gestores ou os técnicos), sendo que a voz da comunidade escolar, muitas vezes, é ouvida apenas para cumprir uma mera formalidade ou legitimar algo previamente decidido pela direção. As causas da pouca participação dos diferentes atores que constituem a comunidade escolar são inúmeras, sendo que algumas são abordados com profundidade no presente trabalho.

É pertinente destacar que, esse cenário revela um desafio significativo: transformar a participação de um mero exercício formal em uma prática efetiva e significativa, que realmente impacte a gestão democrática da escola e contribua para a formação e emancipação dos estudantes. Isso nos leva ao problema do nosso estudo: Como a participação da comunidade escolar pode influenciar a implementação e a efetivação da gestão democrática nas escolas? Sem dúvida, no intento de responder o problema é fundamental transitar pelos principais desafios a serem enfrentados para promover uma participação genuína e impactante nesse contexto da educação.

Assim sendo, também acompanha este estudo as questões: de que forma a participação efetiva da comunidade escolar contribui para a consolidação de uma gestão democrática nas escolas? Quais são as principais estratégias para promover uma participação significativa de modo que impacte na tomada de decisões e na formação cidadã dos alunos?

O objetivo geral deste estudo consiste em refletir sobre a influência da participação da comunidade escolar na efetividade da gestão democrática nas escolas, considerando os desafios para uma participação efetiva. Para alcançar esse objetivo, três objetivos específicos foram delineados: primeiro, analisar a relação entre gestão escolar democrática e autonomia da comunidade escolar, destacando os desafios para sua efetivação; segundo, investigar o papel do diálogo na gestão democrática e identificar os obstáculos para uma comunicação eficaz entre os membros da comunidade escolar; e terceiro, examinar as práticas de liderança dos gestores escolares e sua influência na consolidação da gestão democrática e na participação da comunidade escolar. Esses objetivos visam aprofundar a compreensão sobre a dinâmica da gestão democrática escolar e as estratégias para fortalecer a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

Este artigo é um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de pós-graduação em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional, realizado na

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Erechim. Adotamos a abordagem qualitativa, tendo a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico, que envolveu a revisão e a análise crítica da literatura consultada sobre gestão escolar e participação. Utilizamos diversas fontes, incluindo obras estudadas durante o curso e materiais disponíveis em bibliotecas físicas e repositórios virtuais. Assim sendo, essa abordagem possibilitou refletir e sintetizar as principais teorias e conceitos relacionados à gestão escolar democrática e à participação, fornecendo uma base sólida ao estudo.

Na abordagem adotada, destacamos autores renomados na investigação científica qualitativa, como Minayo (2009), Gil (1999) e Creswell (2014). Esses autores convergem na ideia de que a pesquisa qualitativa envolve analisar, observar, descrever e interpretar um fenômeno para entender seu significado. Essa abordagem se concentra na compreensão profunda das experiências e percepções humanas, buscando capturar a essência do fenômeno estudado. Portanto, a pesquisa qualitativa é direcionada para a compreensão de fenômenos humanos, considerados parte da realidade social. Isso se deve à capacidade única dos seres humanos de refletir sobre suas ações e interpretá-las com base na realidade que vivenciam e compartilham com outros indivíduos.

Para configurar este estudo, recorreremos aos procedimentos de estudos bibliográficos que atendem aos critérios científicos de investigação, que, embora desafiadores, representam uma ferramenta poderosa para construir conhecimento, desenvolver o senso crítico e compreender conceitos sobre a temática abordada. Assim sendo, possibilitou comparar e filtrar equívocos sobre o que é e o que deveria ser uma participação na gestão escolar democrática, na visão dos pesquisadores.

### **Gestão escolar democrática**

A gestão democrática escolar no Brasil, estabelecida pela Constituição Federal de 1988 e reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, representa um modelo de administração educacional que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A Constituição, em seu artigo 206, introduz a gestão democrática como um princípio fundamental para a educação, mas não detalha seu processo de implementação, delegando esta tarefa à LDB. Este marco legal define mais claramente como as escolas devem praticar a gestão democrática, especificamente no Artigo 14, que determina que os sistemas de ensino

devem estabelecer normas respeitando as peculiaridades locais e princípios específicos, incluindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Além disso, a LDB, no Artigo 15, garante às unidades escolares públicas de educação básica graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, a PAF, assegurando que as práticas de gestão democrática possam ser adaptadas às realidades específicas de cada comunidade escolar. Esta autonomia é vital para permitir que as escolas implementem práticas que reflitam os princípios democráticos e atendam às necessidades educacionais específicas de suas comunidades.

Apesar do forte arcabouço legal, a implementação da gestão democrática nas escolas enfrenta numerosos desafios. A prova disso, o debate sobre o tema tem crescido nas últimas décadas. Estudos apontam que mais de 31% das teses de mestrado e doutorado focaram na gestão democrática entre 1981 e 2001. Em convergência com esse resultado, Souza e Silva (2020), apresentam uma análise sobre a produção acadêmica relacionada à gestão democrática na educação pública brasileira, abordando artigos publicados entre 2009 e 2018. A pesquisa em questão, destaca a prevalência de discussões sobre os aspectos estruturais da gestão democrática, sobretudo o que impede sua efetivação na prática, além da necessidade de formação e conscientização dos envolvidos. Os resultados indicam que a implementação dessa forma de gestão nas escolas públicas brasileiras enfrenta numerosos obstáculos e está longe de ser plenamente efetiva.

Borges (2004) e Paro (2004), destacam que a criação de órgãos participativos, embora respaldada por legislação, muitas vezes se reduz a funções administrativas burocráticas, sem conferir poder decisório real aos envolvidos. Isso sugere que a existência de estruturas formais de participação não é suficiente para garantir uma gestão verdadeiramente democrática. É necessário que essas estruturas possuam poder decisório efetivo e que a participação da comunidade seja genuinamente incentivada e facilitada.

Diante desses fatos, infere-se que, a implementação da gestão democrática nos ambientes educacionais é uma tarefa complexa que transcende as simples regulamentações legais, mergulhando em questões comportamentais e relacionais profundamente enraizadas nas estruturas escolares. Por exemplo, o processo de seleção para cargos de liderança, frequentemente sofre influências de indicações políticas, o que

pode comprometer a meritocracia e a participação genuinamente democrática. A prática de nomear Diretores e secretarias baseada em afinidades políticas ao invés de competências e méritos é um obstáculo significativo, pois o nepotismo ou clientelismo desvirtua os princípios de comprometimento com as causas da comunidade, essenciais para uma gestão escolar efetivamente democrática.

A eleição de diretores escolares é um mecanismo legalmente estabelecido para promover a autonomia das escolas. De acordo com uma análise dos resultados do Questionário do Diretor da Prova Brasil de 2011, realizada por Vieira e Vidal (2015), as formas predominantes de acesso aos cargos de gestão incluem seleção, eleição, recomendação técnica, recomendação política ou outra forma de indicação. Os processos de seleção e/ou eleição representam 42,8% dos métodos de acesso, enquanto várias formas de indicação representam 45,9%. Quase metade das escolas públicas tem seus gestores escolhidos por meio de processos de nomeação, levantando preocupações sobre os princípios democráticos.

Em suma, para que a gestão democrática transcenda o cumprimento burocrático e alcance sua plenitude na prática, é essencial uma mudança cultural significativa dentro das comunidades escolares. Gadotti (1994) argumenta que é necessário superar a noção antiquada de que a escola pública pertence exclusivamente ao estado e reconhecer que todos os membros da comunidade escolar devem ser corresponsáveis pela direção e gestão da escola. Assim, a gestão democrática não apenas aproxima a escola, os pais e a sociedade, mas também promove uma educação de qualidade como um direito universal, fortalecendo o compromisso coletivo com a educação e respondendo eficazmente às demandas e desafios do contexto contemporâneo.

## **O princípio da participação na gestão democrática**

A participação na gestão escolar é fundamentalmente vinculada à natureza humana e desempenha um papel crucial no desenvolvimento individual e coletivo. Entretanto, a eficácia dessa participação é frequentemente condicionada por uma gama de fatores que podem tanto facilitar quanto obstaculizar a integração efetiva dos indivíduos nas decisões cruciais de suas comunidades escolares. Nesse contexto, conforme aponta Bordenave (1994, p. 23), "a verdadeira medida da participação não reside na extensão do envolvimento, mas na qualidade deste envolvimento" dentro da gestão participativa das escolas.

Diante desse cenário, estruturas de poder e dinâmicas de liderança são determinantes no nível de participação dentro de grupos ou organizações. Obstáculos, como barreiras ideológicas, estruturais, práticas operacionais e políticas, são multifacetados e desafiam diretamente a implementação de premissas democráticas. Paradigmas antigos que limitam a adaptação às exigências da gestão democrática estão profundamente enraizados nas tradições educacionais e tendem a perpetuar modelos de gestão que centralizam o poder, restringindo a participação comunitária.

Ademais, a manipulação política por autoridades governamentais superiores frequentemente utiliza as escolas para promover agendas políticas específicas, comprometendo a integridade da gestão escolar democrática. Essa manipulação, juntamente com a influência de práticas neoliberais de gestão empresarial focadas em eficiência e lucratividade, coloca em risco os princípios democráticos que valorizam a inclusão e a qualidade educacional.

Além disso, a participação também é significativamente afetada pelas condições socioeconômicas e pelo contexto cultural dos indivíduos. Desigualdades podem criar barreiras significativas que limitam o diálogo e o acesso a oportunidades de engajamento, marginalizando certos grupos na tomada de decisões. Conforme Bordenave (1994, p. 41) destaca, a estratificação em classes sociais com interesses frequentemente antagônicos levanta questionamentos sobre se a estrutura atual favorece uma participação genuína, visto que a verdadeira participação ocorre idealmente entre iguais.

Outrossim, as abordagens adotadas pelas instituições ou gestores que promovem a participação são cruciais. Métodos que favorecem a inclusão e o diálogo, como o planejamento participativo, são essenciais para uma participação eficaz e para encontrar soluções adequadas às necessidades locais. Contudo, abordagens que minimizam a voz da comunidade podem resultar em uma pseudoparticipação, onde as decisões são tomadas sem um envolvimento real dos interessados.

Nesse sentido, a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, conforme destacado por Gadotti (1997) e Libâneo (2002), é vital para uma gestão democrática eficaz. Esta participação não apenas facilita a tomada de decisões coletiva, mas também promove um entendimento mais profundo dos objetivos e das estruturas organizacionais, fortalecendo os laços entre professores, alunos e pais, e garantindo que a escola seja verdadeiramente integrada à comunidade que a sustenta.

## **O princípio da autonomia na gestão democrática**

A autonomia escolar, conforme delineada por Sander (2009), é assegurada pela legislação educacional, que também garante a participação dos educadores na elaboração do projeto político-pedagógico e dos membros da comunidade escolar e local em conselhos escolares. Essas disposições legais fornecem a base necessária para um controle democrático efetivo sobre as escolas, permitindo que a comunidade participe ativamente do processo educacional como uma extensão de seu papel na família e na sociedade.

Refletindo sobre a importância dessa autonomia, observamos que a estrutura atual das escolas frequentemente apresenta contradições que limitam a possibilidade de uma educação verdadeiramente democrática e autônoma. Para que alunos e toda a comunidade escolar possam tomar decisões significativas, defender seus direitos e tornar-se cidadãos críticos, é crucial que desenvolvam uma consciência autônoma. Essa autonomia só pode ser alcançada num ambiente escolar que também seja autônomo e democrático, como destacam Gadotti (1997) e Libâneo (2002), que sublinham a necessidade de todos os membros da comunidade escolar participarem ativamente, o que facilita o processo decisório e fortalece os laços comunitários.

A interdependência entre autonomia e participação é central na gestão democrática das escolas. A participação envolve a inclusão ativa de todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios e na vida cotidiana da escola, garantindo que diversas vozes e perspectivas sejam consideradas. Esta abordagem não apenas empodera os participantes, mas também aumenta seu compromisso com o projeto educacional.

Por outro lado, a autonomia diz respeito à capacidade da escola de gerir seus próprios assuntos, tomando decisões sobre administração, finanças, currículo e métodos pedagógicos de maneira independente. Isso permite que a escola adapte suas ações às necessidades específicas de sua comunidade, operando de forma mais flexível e responsiva.

No entanto, enfrentar os desafios para uma participação efetiva e uma autonomia genuína exige um compromisso contínuo com a formação de uma cultura democrática dentro das escolas. É essencial promover a inclusão e garantir que todas as decisões sejam tomadas com transparência e responsabilidade. Além disso, a concentração de poder nas mãos de figuras autoritárias, como diretores que detêm todo o "conhecimento

administrativo", pode impedir a participação efetiva da comunidade escolar e restringir a autonomia dos alunos, indo contra os princípios de uma educação voltada para a emancipação e o pensamento crítico.

Em resumo, a relação entre participação e autonomia nas escolas é um aspecto fundamental para a construção de uma educação democrática de qualidade. Essa relação deve ser continuamente cultivada através de uma abordagem holística que envolva todos os atores da comunidade escolar, alinhada com os princípios de equidade, inclusão e responsabilidade social. A gestão democrática escolar não se limita à execução de tarefas administrativas; ela exige uma mudança cultural profunda e uma reavaliação contínua das práticas para garantir que a escola verdadeiramente reflita e atenda às necessidades de sua comunidade.

### **O princípio do diálogo na gestão democrática**

Bordenave (1994) salienta que o diálogo é o principal motor da participação, transcendendo a mera conversação para envolver a empatia, o entendimento mútuo, o respeito por diversas opiniões e a disposição para alcançar consensos, que são essenciais para qualquer processo democrático na educação. Essa prática de diálogo não se limita à troca de ideias; é um processo que fortalece a inclusão e a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, permitindo que professores, alunos, funcionários e pais contribuam ativamente para o desenvolvimento educacional.

O diálogo eficaz é uma ferramenta indispensável na gestão democrática das escolas, atuando como uma ponte para a criação de um ambiente educacional mais democrático, participativo e inclusivo. Paulo Freire (1994), uma figura emblemática na educação, destacou a importância do diálogo como meio de libertação e conscientização, enfatizando que a educação deve ser dialógica para promover a verdadeira transformação dos envolvidos.

No entanto, a prática do diálogo enfrenta obstáculos significativos, incluindo a resistência a mudanças na cultura escolar, que muitas vezes é marcada por práticas autoritárias e hierárquicas. A falta de tempo, recursos e treinamento para facilitar discussões eficazes e construtivas são barreiras adicionais que podem impedir a realização de um diálogo genuíno. Outra dificuldade é assegurar que o diálogo seja inclusivo e que todas as vozes, especialmente as de grupos marginalizados, sejam ouvidas e valorizadas.

Freire (1994) também contribuiu profundamente para a compreensão do diálogo na educação, destacando que este deve ser autêntico e baseado em valores como humildade, esperança e amor. O diálogo freiriano é visto como essencial para a conscientização, um processo que permite aos indivíduos questionar e entender as realidades sociais, políticas e econômicas que influenciam suas vidas.

Os princípios de Freire reforçam que o diálogo é crucial para uma educação emancipatória e transformadora, que reconhece os alunos como agentes de seu próprio conhecimento e como participantes ativos na sociedade. Essa abordagem dialogada impulsiona uma gestão democrática que valoriza a horizontalidade das relações de poder e a colaboração solidária, essencial para a formação integral do ser humano como cidadão e como parte da comunidade.

O ato de integrar ao possibilitar o exercício da gestão democrática aproxima-se da **horizontalidade** das relações de poder, da descentralização e do diálogo no processo de decisão, do relacionamento colaborativo e solidário, da ênfase na formação humana, da visão de totalidade, da percepção do estudante como sujeitos do conhecimento, como trabalhador e como cidadão (Bordenave, 1994, p. 54).

Em síntese, o diálogo é fundamental na gestão democrática escolar, servindo como base para a participação efetiva e a construção coletiva do conhecimento. Apesar dos desafios, os princípios inspirados por Freire (1994) continuam a oferecer um caminho poderoso para transformar a educação em um processo verdadeiramente democrático, emancipador e libertador.

### **O papel dos gestores escolares na consolidação da gestão democrática**

Gadotti (1997) ressalta que a eleição de um diretor de escola é, em essência, a eleição de um projeto educativo para a instituição. Assim, é fundamental que os candidatos à direção apresentem e discutam com a comunidade escolar suas propostas de gestão. No contexto da gestão democrática, do diálogo, da autonomia e da participação, é crucial reconhecer que uma liderança efetiva é essencial para mobilizar a comunidade escolar para uma participação ativa, envolvendo todos os segmentos em decisões que afetam o ambiente educacional. A interferência externa é um dos, até então, maiores problemas no que tange a autonomia.

Vieira e Vidal (2015) investigaram a autonomia dos gestores escolares, explorando como essa autonomia é afetada pelas suas interações com agentes externos e

pelo apoio financeiro. utilizaram dados de um questionário dirigido aos diretores, que incluía perguntas sobre interações com entidades superiores, seja hierarquicamente ou não, e sobre apoio financeiro. Os resultados, conforme apresentados, mostram que uma ampla maioria dos diretores, mais de 90%, afirmam ter o apoio da comunidade e manter um intercâmbio de informações com diretores de outras escolas. Isso indica uma forte rede de apoio e colaboração que beneficia a gestão escolar.

Além disso, enquanto 87,8% dos diretores reportaram receber apoio de instâncias superiores, indicando uma prevalência de suporte administrativo e financeiro, 36,1% dos gestores também relataram enfrentar interferências externas em suas decisões gerenciais. Essas interferências podem representar um desafio significativo, comprometendo a autonomia dos gestores escolares concedida pela lei e influenciando negativamente a eficácia de suas práticas de gestão. Essa dualidade entre apoio e interferência destaca as complexidades enfrentadas pelos diretores no exercício de suas funções, conforme detalhado por Vieira e Vidal (2015) em sua análise sobre a autonomia dos gestores escolares.

Os gestores, sejam diretores ou coordenadores pedagógicos, assumem o papel de líderes, influenciando e guiando a comunidade escolar em direção aos objetivos educacionais e institucionais. Eles devem fomentar um ambiente colaborativo e inclusivo, incentivando todos a contribuírem com ideias e esforços. Isso é crucial para o sucesso da gestão democrática, permitindo que as escolas sejam espaços de aprendizado coletivo e de tomada de decisões compartilhadas.

A descentralização e a gestão compartilhada são aspectos vitais para uma liderança educacional eficaz. Ao descentralizar o poder, as escolas ganham autonomia para tomar decisões cruciais, enquanto a gestão compartilhada assegura que todas as vozes sejam ouvidas, valorizando a diversidade de pensamentos e enriquecendo o processo educacional.

O diálogo é outro pilar fundamental na gestão democrática. Os gestores devem cultivar um ambiente que favoreça a comunicação aberta, respeitando opiniões divergentes e facilitando a resolução de conflitos. Esta prática não só fortalece a comunidade escolar como também ajuda a construir um consenso, promovendo uma atmosfera de inclusão e colaboração.

Adicionalmente, políticas inclusivas devem ser implementadas para assegurar que todas as vozes na comunidade escolar sejam consideradas, promovendo a igualdade de oportunidades e a liberdade de expressão. O diálogo deve ser usado como ferramenta

para superar diferenças e alcançar a inclusão efetiva de todos os membros da comunidade escolar.

Por fim, a transformação das práticas educacionais é uma tarefa contínua para os gestores, que devem sempre buscar aprimorar os métodos de ensino e adaptar as práticas escolares às necessidades da comunidade. Esta abordagem proativa é essencial para manter uma gestão democrática e participativa que atenda aos padrões de uma educação de qualidade e inclusiva.

Em resumo, a liderança efetiva dos gestores educacionais é fundamental para o sucesso de uma gestão escolar democrática e participativa. Estes líderes devem estimular a participação ativa, o diálogo, a inclusão e a inovação nas práticas educacionais, garantindo que a escola prepare os alunos para o exercício pleno da cidadania. Este processo começa com o gestor escolar, cuja abordagem pode facilitar ou impedir a democratização da gestão escolar. Um gestor autoritário e centralizador pode ser um obstáculo significativo para a democratização das relações de poder dentro e fora do ambiente escolar, conforme argumentam Fernandes e Muller (2006).

### **Considerações finais**

Para Bordenave (1994, p. 48): “participar é atuar de forma intencional, buscando objetivos e meios. Sem a explicitação das intencionalidades, qualquer caminho pelo qual se opta seria igualmente válido e, provavelmente, incapaz, uma vez que não será possível definir ações adequadas para alcançar proposto. Assim sendo, a gestão democrática nas escolas brasileiras, embora amparada por legislação específica, enfrenta desafios significativos para sua efetivação prática.

O princípio da participação é essencial para o desenvolvimento individual e coletivo, mas é frequentemente condicionado por fatores como a estrutura de poder, condições socioeconômicas e abordagens institucionais. A descentralização do poder e a autonomia na tomada de decisões são preconizadas pela gestão democrática, mas a realização desses princípios demanda mais do que o reconhecimento legal, isto é, requer um comprometimento ativo para superar as barreiras impostas pela desigualdade social e pelo autoritarismo. A igualdade perante a lei é um pilar da democracia, mas a igualdade substancial é comprometida pelas discrepâncias socioeconômicas, limitando a participação genuína, em “pé de igualdade” de todos os membros da comunidade escolar.

A gestão democrática escolar, idealmente fundada na partilha do poder, muitas vezes se reduz a uma formalidade, longe de atingir seu potencial emancipatório. Para transcender o cumprimento burocrático e alcançar a plenitude da gestão democrática, é necessário repensar o conceito de participação, promovendo uma verdadeira partilha de poder por meio de uma mudança cultural significativa. A construção de uma gestão democrática efetiva exige o reconhecimento das desigualdades existentes, seguida da implementação de ações concretas que visem ao empoderamento efetivo de todos os membros da comunidade escolar.

O papel dos gestores escolares é crucial nesse processo, pois eles são responsáveis por promover a participação, o diálogo, a inclusão e viabilizar as condições objetivas para a transformação das práticas educacionais. A liderança dos gestores precisa ser inclusiva e democrática, criando um espaço dialógico propício para a expressão livre e o envolvimento ativo de todos os membros da comunidade escolar. A democratização da escola necessita começar com/pelo gestor, que pode facilitar ou dificultar o processo participativo - democrático. Um gestor autoritário e centralizador em nada contribui para democratizar as relações de poder intra e extraescolar.

Em conclusão, a efetivação da gestão democrática nas escolas brasileiras requer uma abordagem holística, que envolva todos os atores do sistema educacional e escolar, sempre em alinhamento com os princípios de equidade, de inclusão e de responsabilidade social. A liderança dos gestores educacionais é fundamental para promover uma educação de qualidade, emancipatória e inclusiva, que prepare os alunos para o pleno exercício da cidadania e que possa na sequência atuar de forma democrática e auxiliar na construção da sociedade que almejamos, com equidade e justiça social.

Cabe destacar que a autonomia na gestão educacional é um conceito fundamental (Libâneo, 2007), que se refere à capacidade dos gestores escolares de tomarem decisões de forma independente, dentro de um contexto de responsabilidade e compromisso com os resultados educacionais. Assim sendo, essa autonomia permite que os gestores adaptem as estratégias e práticas pedagógicas às necessidades específicas de sua comunidade escolar, promovendo uma educação democrática e de qualidade. No entanto, produzir a autonomia implica em saber como usar a liberdade de tomar decisões de forma coletiva, consciente e responsável. Isso envolve equilibrar os interesses individuais e coletivos com os objetivos da equipe escolar, garantindo que as

decisões tomadas contribuam para o bem-estar e o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo educacional.

A corresponsabilidade consciente é outro aspecto crucial nesse contexto de participação e gestão democrática. Isso significa que todos os membros da equipe escolar compartilham a responsabilidade pelos resultados alcançados, estando cientes do impacto de suas ações no processo educacional da instituição como um todo. Essa abordagem promove um senso de pertencimento e comprometimento entre todos os profissionais da educação, incentivando a colaboração e o engajamento na busca por melhorias contínuas no processo de ensino e de aprendizagem.

O compartilhamento solidário reforça essa ideia do agir coletivo, enfatizando que a responsabilidade pela gestão, pelo processo pedagógico e pelos resultados educacionais produzidos na escola. O princípio da solidariedade promove um ambiente de colaboração e de apoio mútuo entre os pares, onde cada indivíduo contribui com suas habilidades e com os seus conhecimentos e experiências para o sucesso coletivo, tanto dos docentes quanto dos estudantes.

Alcançar eficazmente os resultados é o objetivo final de uma gestão autônoma, democrática e colaborativa. Isso significa que as decisões e ações devem ser orientadas para a obtenção de metas claras e mensuráveis qualitativa e quantitativamente, bem como com a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento de suas habilidades cognitivas, socioafetivas e operacionais. A avaliação contínua desses resultados é essencial para garantir que a escola esteja no caminho adequado para alcançar seus objetivos educacionais que se propõe.

## **Referências**

BORDENAVE, J. E. Diaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Estabelece a LDB. Brasília: MEC, 1996

BORGES, A. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004.

- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- FERNANDES, M. E. dos S.; MULLER, A. J. Função do Gestor na Escola Pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, Goiás, v. 3, n. 9, jul./dez. 2006.
- GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola**: princípios e preposições. São Paulo: Cortez, 1997.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas. 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática Goiânia, GO: Alternativa, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.
- MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul. 2018.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- SANDER, B. **Política, gestão e qualidade do ensino**. In: Bezerra, Moura Costa (Org.) [et. All]. Brasília: Líber Livro, p. 83-95. 2009.
- SILVA, J. M. da. A autonomia da escola pública. In: SILVA, J. M. da. **A autonomia da escola pública**: A re-humanização da escola. Campinas, SP: Papyrus, 1996.
- SOUZA, K. A. de; SILVA, S. P. R. Considerações sobre a gestão democrática na educação pública: uma análise sobre a produção acadêmica no Brasil entre 2009 e 2018. **Ensaio Pedagógico**, Sorocaba, v. 4, n. 1, p. 58-66, jan. 2020.
- VEIGA, I. P. A. (org.). **Planejamento Educacional**: uma abordagem político-pedagógica em tempos de incertezas. Curitiba, PR: CRV, 2019.
- VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M.. Gestão Democrática da Escola no Brasil: Desafios À Implementação De Um Novo MODELO. **Revista Iberoamericana de Educación**, Sp, v. 67, n. 3, p. 19-38, 15 jan. 2015.