

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: PRINCÍPIOS, IMPORTÂNCIA E DESAFIOS PARA A EFETIVAÇÃO

Hellen Luz Vieira Novais¹

¹Graduanda do curso de Pedagogia pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, 202210215@uesb.edu.br

Resumo: A partir das contribuições de Paro (2016) e Libâneo (2001), o presente trabalho discute acerca da gestão democrática na escola pública, com ênfase em seus princípios, relacionados à participação coletiva, ao planejamento compartilhado e à avaliação contínua, bem como em sua relevância para a construção de decisões conscientes, para a corresponsabilização da comunidade escolar e para o aprimoramento da qualidade do ensino. Também são analisadas as principais dificuldades enfrentadas em sua implementação efetiva nas escolas públicas, como a existência de barreiras hierárquicas, falta de recursos, sobrecarga de trabalho e baixo engajamento da comunidade. Conclui-se que, apesar dos desafios, a gestão democrática constitui elemento essencial para a consolidação de um ambiente escolar inclusivo, participativo e alinhado às demandas sociais, configurando-se ainda como um importante instrumento de transformação da realidade.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola pública. Participação coletiva. Qualidade do ensino. Comunidade escolar.

1. Introdução

A gestão democrática da escola pública constitui-se como um dos principais pilares para a consolidação de uma educação de qualidade, que seja participativa e comprometida com a sociedade. Prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os integrantes da comunidade escolar nos processos de tomada de decisões, planejamento e avaliação das atividades administrativas e pedagógicas. Ou seja, é imprescindível que a gestão não seja de responsabilidade apenas da direção escolar, mas também dos professores, dos alunos, das famílias, da comunidade e dos demais funcionários da instituição, envolvendo todos esses sujeitos no processo de gestão e reconhecendo que cada um possui um papel e uma participação indispensável no funcionamento e na organização do espaço educativo e do trabalho pedagógico.

Este trabalho tem como base teórica as contribuições de Vitor Henrique Paro (2016) e de José Carlos Libâneo (2001), educadores e estudiosos que discutem sobre a questão da gestão democrática no contexto da escola pública, oferecendo fundamentos que permitem compreender a organização escolar para além de uma perspectiva meramente administrativa e

evidenciando a centralidade da participação coletiva nos processos decisórios. Dessa forma, objetiva-se compreender os princípios, a importância e as possibilidades de uma gestão democrática nas escolas da rede pública, além de identificar práticas que favoreçam a participação coletiva e refletir sobre as possíveis dificuldades de sua concretização nessas instituições, considerando também os desafios cotidianos presentes na dinâmica escolar e as condições necessárias para que a participação dos diferentes sujeitos se efetive de maneira contínua e significativa no desenvolvimento das ações educativas.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer as práticas democráticas no ambiente escolar, uma vez que tais práticas contribuem para a construção de escolas mais justas, transparentes e comprometidas com as demandas sociais. Além disso, a compreensão dos possíveis desafios para a implementação de uma gestão democrática possibilita a reflexão sobre estratégias que promovam o diálogo, a corresponsabilidade e o envolvimento da comunidade escolar, favorecendo a melhoria do processo educativo e o fortalecimento da escola pública enquanto espaço de formação cidadã e transformadora, ao passo que contribui para as discussões sobre as condições de vida dos indivíduos da classe trabalhadora, evidenciando o quanto que os fatores sociais e econômicos dificultam a sua participação nos processos educativos e reforçando a necessidade de políticas públicas que ofereçam as condições necessárias para essa participação efetiva.

2. A gestão democrática na escola pública

2.1 Princípios da gestão democrática

A gestão democrática é uma forma de organização da escola que envolve a participação coletiva de todos os membros da comunidade escolar nos processos de decisão, planejamento e avaliação das práticas desenvolvidas na instituição, buscando garantir o diálogo, a transparência e a corresponsabilidade entre gestores, professores, familiares e demais funcionários da escola, para a construção de uma educação pública de qualidade. Essa participação não significa apenas executar tarefas ou colaborar em atividades, mas, principalmente, ter voz e poder nas decisões que orientam a escola. A participação na execução das ações é importante, porém deve ser compreendida como um meio para alcançar a participação essencial, que é o compartilhamento do poder e o envolvimento direto da comunidade nos processos de tomada de decisões (Paro, 2016).

Dessa forma, a gestão democrática pressupõe que todos os sujeitos tenham o poder e a autonomia de participar das decisões que dizem respeito ao funcionamento e à organização da escola, fortalecendo as relações entre os diferentes atores da comunidade escolar e contribuindo

para a identificação de problemas e para a construção de estratégias voltadas para sua superação, o que possibilita uma busca por soluções adequadas à realidade escolar e ao atendimento das necessidades educacionais dos alunos e da comunidade. Ou seja, “[...] A participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. [...]” (Libâneo, 2001, p. 113).

De acordo com Libâneo (2001), existem alguns princípios que fundamentam a gestão democrática, visando assegurar a participação efetiva da comunidade nos processos de organização, deliberação e avaliação das estratégias desenvolvidas pela escola. Um desses princípios é a autonomia da escola e da comunidade em tomar decisões sobre os seus objetivos, sobre a sua forma de organização e sobre a utilização dos seus recursos, possibilitando que o projeto pedagógico seja coerente com a realidade em que a escola está inserida e favorecendo o envolvimento de toda a comunidade na participação da responsabilidade pela instituição. Entretanto, essa autonomia é relativa, porque a escola pública integra um sistema educacional amplo, que está vinculado às políticas públicas e diretrizes do governo, o que significa que, embora a instituição possua certa margem para definir prioridades, organizar seu projeto político pedagógico e tomar decisões sobre o cotidiano escolar, essas ações precisam estar em consonância com as normas legais, bases estipuladas, currículos oficiais, políticas de financiamento e orientações administrativas estabelecidas pelos órgãos responsáveis pela educação, de modo que a escola atua com uma autonomia condicionada, exercendo sua capacidade de decisão dentro dos limites definidos pelo sistema ao qual pertence.

Outro princípio importante discutido pelo autor é referente à relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da comunidade escolar. A gestão democrática pressupõe que a direção atue de forma articulada com os demais agentes da escola, de modo a favorecer a construção do diálogo e da circulação de diferentes pontos de vista sobre os aspectos institucionais. Assim, a participação não se limita à presença em reuniões ou votações, mas envolve o compromisso com os processos de gestão e o cumprimento das responsabilidades compartilhadas, garantindo o funcionamento organizado das escolas e fortalecendo as relações de cooperação que contribuem para maior transparência, corresponsabilidade e continuidade das ações desenvolvidas no contexto escolar.

O envolvimento da comunidade no processo escolar também é apontado como um princípio fundamental da gestão democrática, pois a autonomia da escola pressupõe a construção de vínculos com a comunidade educativa, especialmente com os pais, entidades e organizações que se relacionam diretamente com a instituição. A participação da comunidade possibilita o acompanhamento e a avaliação da qualidade dos serviços educacionais,

contribuindo para a construção e para o monitoramento do projeto pedagógico, na medida em que amplia os espaços de diálogo e favorece a identificação de demandas, expectativas e necessidades que emergem do cotidiano escolar.

Aliado a isso, o planejamento das tarefas também é essencial em uma gestão democrática, uma vez que as ações pedagógicas e administrativas da escola são orientadas por objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, o planejamento permite estruturar estratégias de ação, definir prioridades, organizar recursos, estabelecer cronogramas e criar mecanismos de acompanhamento e avaliação. O projeto pedagógico que é construído coletivamente e discutido por toda a comunidade escolar, torna-se um instrumento de articulação das ações da instituição, promovendo o alinhamento dos esforços individuais em torno de objetivos comuns.

Outro fundamento essencial é referente ao processo de tomada de decisões, que deve estar fundamentado em informações concretas e na análise dos problemas existentes e de seus diversos aspectos. A gestão democrática requer a coleta de dados confiáveis, considerando fatores como a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, a formação dos professores, as condições socioeconômicas e culturais dos alunos e os resultados alcançados pela escola. A ampla democratização das informações garante que todos os envolvidos tenham acesso aos dados necessários e possam participar das tomadas de decisões de forma consciente.

A avaliação compartilhada também se configura como um elemento indispensável da gestão democrática, já que as decisões e estratégias precisam ser acompanhadas e avaliadas de forma contínua, considerando as relações entre todos os envolvidos no processo. Essa etapa de avaliação favorece a reflexão sobre o funcionamento da escola e sobre a efetividade das ações pedagógicas, assegurando que a organização do trabalho escolar esteja sempre orientada para os objetivos educacionais estabelecidos.

Por fim, a gestão democrática valoriza relações humanas produtivas e criativas, fundamentadas na cooperação, no diálogo e na busca por objetivos comuns. A qualidade do trabalho escolar está diretamente relacionada ao modo como se estabelecem as relações interpessoais no cotidiano da instituição. Nesse sentido, torna-se necessário superar práticas autoritárias e promover relações baseadas no respeito, na escuta e na valorização das experiências individuais (Libâneo, 2001).

2.2 A importância e as possibilidades da gestão democrática no contexto escolar

A gestão democrática é importante para a organização de uma escola pública porque amplia a participação da comunidade nos processos educativos desenvolvidos, estimulando a corresponsabilidade e possibilitando que todos os sujeitos se sintam parte do funcionamento e

dos resultados da instituição. Dessa forma, além de evidenciar a importância da educação para a sociedade e a necessidade de assumir a responsabilidade por ela, também fortalece o exercício da cidadania, ao favorecer que a comunidade vivencie práticas democráticas em seu cotidiano e não apenas em períodos eleitorais.

Do mesmo modo, a gestão democrática também é essencial para a garantir a transparência do trabalho desenvolvido pela equipe gestora e pedagógica, assegurando o acesso às informações e aos encaminhamentos adotados pela escola. Manter a comunidade, principalmente os familiares dos estudantes, atualizada dos procedimentos executados pela instituição, melhora as relações interpessoais e propicia boas interações entre os indivíduos de um mesmo processo. Assim, ao valorizar o diálogo, o respeito e a cooperação entre os membros da comunidade escolar, facilita-se a construção de um ambiente colaborativo, onde todo possam atuar conjuntamente na identificação e na resolução de problemas e dificuldades observadas. Essa articulação permite que professores, alunos, famílias e demais profissionais compartilhem responsabilidades e construam estratégias para a melhoria contínua da qualidade da educação (Paro, 2016).

Além disso, esse alinhamento também é indispensável para a qualificação do processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, para a melhoria do ensino e aprendizagem. Ao favorecer o planejamento coletivo, no qual todos os membros da comunidade escolar podem avaliar e refletir de forma compartilhada e contínua sobre as ações desenvolvidas na instituição, evita-se a adoção de medidas impulsivas, mal fundamentadas ou de ações improvisadas, assegurando a coerência entre os objetivos estabelecidos e as práticas pedagógicas mais adequadas, já que a junção do conhecimento e da perspectiva de várias pessoas podem resultar em decisões mais eficazes do que se fossem tomadas individualmente. Com isso, o planejamento participativo fortalece a escuta de todas as partes envolvidas e possibilita que a comunidade avalie e se posicione sobre os serviços oferecidos e sobre as estratégias de intervenção organizadas na escola (Libâneo, 2001).

Por fim, a gestão democrática também possibilita a construção de ações pedagógicas alinhadas à realidade local, uma vez que considera as características, necessidades e potencialidades específicas do contexto onde a escola está inserida. Ao incluir professores, alunos, famílias e demais integrantes da comunidade nos processos de planejamento, decisão e avaliação, a escola se torna capaz de adaptar as estratégias de forma mais eficiente, garantindo que as práticas estejam contextualizadas e sejam significativas para os estudantes, considerando a realidade em que vivem. Esse alinhamento fortalece a pertinência das práticas educativas, aumenta o engajamento dos alunos e promove uma educação potencialmente transformadora,

além de possibilitar que problemas e desafios específicos da escola sejam identificados e solucionados precocemente, viabilizando não só o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, mas também o desenvolvimento social deles e da comunidade como um todo.

Corroborando com essa ideia, Paro (2016, p. 17) afirma que,

É nesse sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras.

Ou seja, a gestão democrática da escola pública é uma condição imprescindível para que esta exerça um papel efetivamente transformador na sociedade. A escola não atua de forma isolada e, por isso, é necessário incluir os sujeitos diretamente relacionados ao processo educativo, pois esse envolvimento garante que as ações da instituição estejam alinhadas aos interesses coletivos, especialmente das camadas trabalhadoras, que são diretamente beneficiadas por mudanças educativas e sociais. A reflexão evidencia que a transformação social não depende apenas da implementação de políticas ou projetos pedagógicos, mas também da participação ativa e consciente dos envolvidos, consolidando a gestão democrática como um instrumento estratégico de promoção da equidade, corresponsabilidade e relevância social na prática escolar.

2.3 Desafios de implementação da gestão democrática no cotidiano da escola pública

Existem muitos desafios que podem dificultar a implementação da gestão democrática em uma escola da rede pública. Uma das principais dificuldades enfrentadas é a falta de formação para a gestão democrática, já que muitos profissionais não recebem a capacitação adequada sobre como organizar e conduzir os processos participativos e, por isso, resistem às mudanças e à participação coletiva. Diversos destes profissionais que não possuem a formação adequada para a gestão democrática, acreditam que as práticas da gestão precisam ser autoritárias ou centralizadas. Paro (2016, p.30), argumenta que, "[...] A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas. [...]". Dessa forma, constrói-se uma barreira entre os gestores e o restante da comunidade escolar, dificultando a aproximação e a participação efetiva de todos nos processos decisórios. Essa estrutura hierárquica contribui para problemas de comunicação e diálogo, já que conflitos de interesse, falta de articulação e canais de comunicação deficientes entre os membros da escola podem comprometer a tomada de decisão

coletiva. Como consequência, decisões importantes podem ser atrasadas, mal interpretadas ou restritas a pequenos grupos, enfraquecendo a participação democrática e a corresponsabilidade que são fundamentais para a melhoria da qualidade da educação.

Entretanto, mesmo com uma formação alinhada à gestão democrática, ainda existem dificuldades de estabelecer esse modelo na escola pública, pois há um abismo entre a teoria e a prática, o que revela que os princípios discutidos no campo acadêmico nem sempre se concretizam da mesma maneira no cotidiano das instituições. Pensar e discutir sobre a gestão democrática é diferente de implementá-la na realidade, principalmente considerando que as próprias escolas encontram dificuldades para lidar com a democratização, seja por falta de conhecimento do processo ou por falta de interesse (Libâneo, 2001). Essa falta de interesse pode estar relacionada à pouca compreensão sobre a importância do papel de cada sujeito nos processos participativos, à ausência de uma cultura institucional que valorize essa participação coletiva e, ainda, à percepção de que os espaços de decisão nem sempre produzem mudanças concretas, o que acaba dificultando a consolidação de práticas efetivamente democráticas no cotidiano escolar.

Outro fator que dificulta a implementação da gestão democrática na escola pública se relaciona com a falta de condições e meios adequados para que os processos participativos ocorram. Limitações financeiras, falta de infraestrutura e de profissionais podem comprometer a execução das ações planejadas de forma coletiva, tornando mais difícil o envolvimento efetivo de todos os membros da comunidade escolar. Além disso, a sobrecarga de trabalho da equipe, diante das demandas pedagógicas e administrativas já existentes, reduz o tempo e a disponibilidade para pensar e organizar reuniões, debates e avaliações compartilhadas. Conforme aponta Libâneo (2001), a falta dessas condições de implementação e colaboração representa um obstáculo significativo para que a gestão democrática se efetive plenamente, evidenciando que a participação só é possível quando a escola dispõe de recursos, organização e apoio adequados.

Por fim, outro desafio a ser enfrentado na efetivação de uma gestão democrática é o desinteresse e a baixa participação da comunidade escolar nas iniciativas de envolvimento coletivo. Muitos pais e demais familiares dos estudantes acabam não se engajando nos processos participativos devido à falta de tempo, de informação, de compreensão sobre como funcionam as decisões e o planejamento da escola, ou à percepção de que sua participação não teria impacto algum nas deliberações e nos resultados da instituição. Essa ausência de envolvimento compromete a efetividade das estratégias da gestão democrática, uma vez que a participação da comunidade é fundamental para alinhar as ações da escola às necessidades reais

dos estudantes e fortalecer a qualidade do ensino. Dessa forma, Paro (2016, p. 18-19), defende que,

[...] Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação. A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada pelo Congresso Constituinte é a instituição de dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, por meio da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas. Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com filho em idade escolar de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos, nos dias em que tivesse que comparecer à escola para participar de assembleias ou tratar de problemas relacionados à escolarização do filho. [...]

Nesse sentido, pensar a participação como um direito efetivo implica reconhecer que a democratização da gestão escolar está diretamente vinculada à garantia de condições que tornem essa presença viável no cotidiano das famílias, especialmente daquelas que enfrentam maiores limitações sociais e econômicas. Assim, a criação de mecanismos institucionais que assegurem tempo, informação e espaços acessíveis de diálogo contribui para reduzir desigualdades de participação e fortalece a construção de vínculos mais sólidos entre escola e comunidade.

Essa proposta do autor evidencia a importância de lutar por políticas públicas que oportunizem condições concretas para que a participação da comunidade na vida escolar seja possível, mostrando que o envolvimento familiar depende não apenas da vontade dos indivíduos, mas também de fatores socioeconômicos e estruturais. Ao garantir a possibilidade de presença nas decisões escolares, cria-se um ambiente mais colaborativo, no qual a família passa a exercer um papel ativo na gestão e no acompanhamento da educação das crianças. Além disso, a medida reforçaria a corresponsabilidade entre escola e comunidade e incentivaria essa participação ao evidenciar a sua importância, contribuindo para que a gestão democrática vá além do formalismo e se torne uma prática real e significativa na vida escolar.

3. Considerações finais

A gestão democrática se apresenta como um elemento essencial para o desenvolvimento integral da escola, articulando participação, planejamento e avaliação das práticas educativas e organizacionais. Ao incluir professores, alunos, famílias e demais agentes da comunidade escolar nesses processos, promove-se a corresponsabilidade e a construção coletiva de decisões, garantindo que as ações pedagógicas estejam alinhadas à realidade e às necessidades do contexto no qual está inserida. Esse processo favorece a implementação de práticas educativas mais significativas, aumenta o engajamento e fortalece a capacidade da escola de identificar e solucionar problemas de forma colaborativa.

Além disso, a gestão democrática contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, incentivando o diálogo, o respeito e a cooperação entre os membros da comunidade escolar, criando um ambiente em que diferentes vozes podem ser ouvidas e consideradas nos processos de decisão. Ela transforma a escola em um espaço de aprendizagem, não apenas para os alunos, mas para todos os participantes, ao consolidar a participação como instrumento de reflexão e melhoria contínua das práticas pedagógicas, ao mesmo tempo em que possibilita que os indivíduos vivenciem processos democráticos no cotidiano escolar e compreendam a sua importância para o funcionamento da vida coletiva, ampliando a consciência sobre direitos, deveres, responsabilidades e diferentes formas de atuação na sociedade.

No entanto, podem existir alguns desafios significativos na implementação de uma gestão democrática nas escolas públicas, como a resistência à mudança, a falta de formação adequada para os profissionais, a escassez de recursos, a baixa participação da comunidade, as dificuldades de comunicação e a sobrecarga de trabalho da equipe gestora. Esses obstáculos reforçam a necessidade do compromisso coletivo, do planejamento cuidadoso, da formação continuada dos profissionais e, principalmente, da luta coletiva por melhores condições de vida e de trabalho e por políticas públicas que viabilizem a participação da classe trabalhadora na vida escolar.

Dessa forma, apesar das dificuldades, a gestão democrática é um instrumento estratégico de promoção da equidade, inclusão e transformação da sociedade, na medida em que amplia as possibilidades de participação dos diferentes sujeitos nos processos decisórios e favorece a construção de práticas mais sensíveis às diversidades presentes no contexto escolar, contribuindo para a redução de desigualdades e para a valorização de múltiplas opiniões e experiências. Ao consolidar uma educação de qualidade que atenda aos interesses e às especificidades da comunidade escolar, esse modelo de gestão fortalece o compromisso coletivo com o direito à educação, orientando ações pedagógicas e organizacionais mais coerentes com as necessidades reais dos estudantes e de seus contextos sociais. Nesse sentido, a gestão democrática não se limita a um princípio administrativo, mas se configura como um processo formativo que estimula a corresponsabilidade, o exercício do diálogo e a construção de soluções coletivas, contribuindo para mudanças significativas na realidade social ao promover sujeitos mais críticos, participativos e conscientes de seu papel na transformação das condições em que vivem.

Referências Bibliográficas:

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

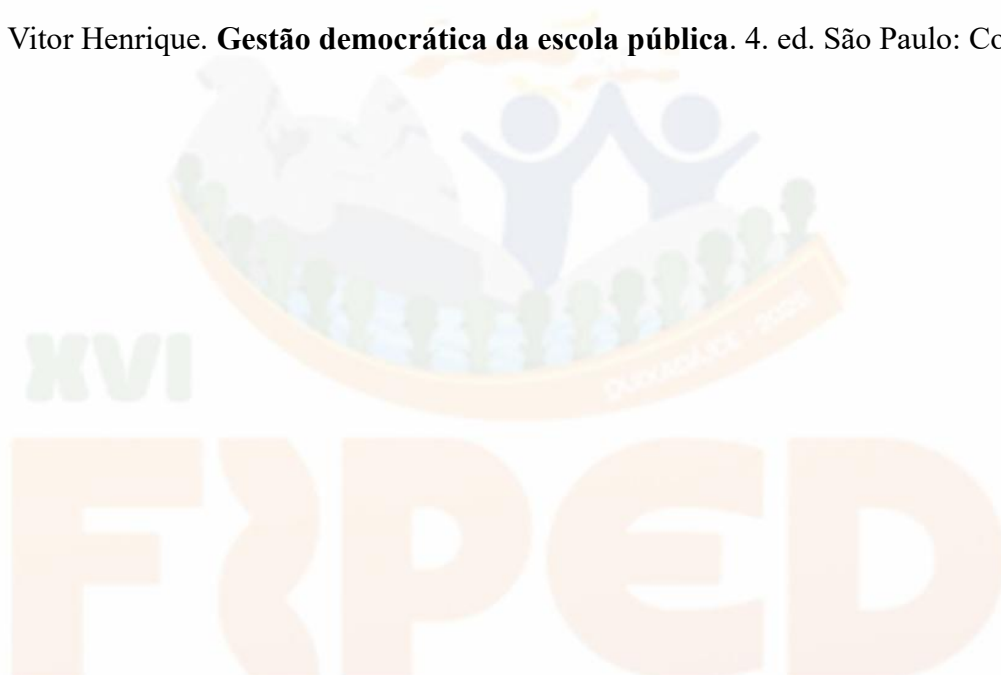
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 248, 20 dez. 1996.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 13 dez. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.



REALIZAÇÃO:



UECE



AINPGP

Associação Nacional de Instituições de Ensino Superior