A COMUNIDADE COMO SUJEITO ATIVO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

TATIANE DOS SANTOS FERREIRA FONSECA

RESUMO
Este artigo analisa a participação comunitária na gestão democrática da escola, com ênfase na construção de ambientes educacionais mais inclusivos, dialógicos e colaborativos. Parte-se do entendimento de que a escola, enquanto espaço social e formativo, deve promover práticas de gestão que valorizem a escuta, o protagonismo coletivo e a corresponsabilização entre os diferentes sujeitos do processo educativo. Assim, investiga-se como a comunidade – compreendida como o conjunto de sujeitos externos e internos à escola, como famílias, estudantes, docentes e demais atores sociais – pode e deve participar das instâncias decisórias da instituição escolar, tais como conselhos, reuniões colegiadas e fóruns deliberativos. O estudo ancora-se em uma metodologia de revisão bibliográfica, com o intuito de sistematizar e analisar criticamente as contribuições teóricas já consolidadas no campo da gestão democrática e da participação comunitária. Busca-se compreender não apenas as potencialidades dessas práticas participativas, como também os desafios enfrentados para sua efetiva implementação, considerando as tensões históricas, políticas e culturais que ainda atravessam a estrutura escolar brasileira. A relevância da temática reside na urgência de reconfigurar as relações de poder dentro da escola, promovendo uma gestão que vá além da administração técnica e que incorpore a dimensão cidadã, ética e inclusiva da educação. Dessa forma, o estudo visa contribuir com reflexões que fortaleçam a democratização da escola pública e incentivem a adoção de práticas mais horizontais e integradoras, comprometidas com a transformação social por meio da educação.
PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática escolar, participação comunitária, práticas participativas, educação inclusiva.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática escolar, entendida como um processo contínuo de construção coletiva e participativa, tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a efetivação de uma educação de qualidade e acessível a todos os segmentos da sociedade. Em um contexto de crescente busca por inclusão e participação, a gestão escolar vai além da mera administração de recursos e decisões técnicas, sendo cada vez mais compreendida como um espaço de práticas coletivas, onde docentes, discentes, famílias e a comunidade se tornam protagonistas na construção do projeto pedagógico da escola. Esse movimento reflete a necessidade de repensar as estruturas de poder dentro da escola e de ampliar a participação social nos processos decisórios que envolvem a vida escolar.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância da participação comunitária na gestão democrática escolar, com foco na criação de um ambiente inclusivo, dialógico e colaborativo. Com base nesse objetivo central, foram delineados dois objetivos específicos: (1) pesquisar as formas de envolvimento da comunidade nas instâncias decisórias da escola, como conselhos escolares, reuniões e fóruns participativos, e (2) identificar os desafios e as potencialidades das práticas participativas na construção de um espaço escolar que seja verdadeiramente democrático e inclusivo.

Para alcançar esses objetivos, a metodologia adotada é a revisão bibliográfica. A revisão de literatura é uma ferramenta eficaz para compreender as discussões teóricas já estabelecidas sobre o tema da gestão democrática escolar e das práticas participativas, permitindo a análise crítica de diferentes autores e perspectivas. A pesquisa bibliográfica permitirá não apenas identificar os avanços conceituais e práticos sobre o tema, mas também os obstáculos que dificultam a implementação efetiva dessas práticas nas escolas. O levantamento de estudos relevantes sobre a gestão escolar, incluindo publicações acadêmicas, artigos e livros, fornecerá o embasamento necessário para uma análise detalhada dos benefícios e limitações das práticas participativas, além de fornecer subsídios para futuras propostas

de aprimoramento da gestão escolar democrática.

A escolha deste tema justifica-se pela relevância de aprofundar a reflexão sobre como a participação ativa da comunidade escolar pode contribuir para a construção de ambientes educacionais mais democráticos, inclusivos e transformadores. Em um contexto de desafios sociais e educacionais, a gestão democrática não pode ser apenas uma meta a ser alcançada, mas um processo contínuo que reconfigure as relações de poder e o papel da escola na sociedade. A investigação proposta pretende, portanto, oferecer uma contribuição significativa ao campo da gestão escolar, especialmente em tempos em que a busca por uma educação cidadã e participativa é cada vez mais urgente e necessária.

2. AS FORMAS DE ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE NAS INSTÂNCIAS DECISÓRIAS DA ESCOLA

A participação da comunidade escolar nas decisões institucionais é um dos pilares centrais da gestão democrática. Como aponta Paro (2001), a escola pública, por ser instituição do Estado, pertence a todos e, portanto, deve ser gerida por todos. Nesse sentido, a presença ativa da comunidade nas instâncias decisórias da escola é mais do que desejável: é estrutural para consolidar a democracia no cotidiano educacional, transformando a escola em um espaço coletivo de construção e negociação.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, assegura a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei", inaugurando um novo modelo de governança educacional. Esse princípio é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), que estabelece em seu artigo 14 que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, com diretrizes como a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico e na atuação dos conselhos escolares.

Para Dourado (2010), o marco legal não é suficiente por si só, a gestão democrática exige a construção de uma cultura de participação, o que implica mudanças estruturais e formativas dentro das instituições escolares.

Autores como Libâneo (2010) sustentam que a democratização da escola requer mais do que abertura institucional: demanda práticas pedagógicas e administrativas que reconheçam os sujeitos como agentes ativos. O autor argumenta que "a escola democrática se pauta pela participação de todos nas decisões que lhe dizem respeito, pela transparência dos processos e pelo compromisso com o bem comum".

Na mesma direção, Cury (2002) defende que o envolvimento da comunidade escolar fortalece a legitimidade da escola pública e promove a corresponsabilidade na gestão. "Participar da gestão é também participar do projeto social da escola", afirma o autor.

Dourado (2007) reforça a ideia de que os espaços de deliberação devem ir além da formalidade, que não basta institucionalizar conselhos ou fóruns, é preciso construir práticas participativas efetivas, que se constituam em exercício de cidadania e partilha de poder.

2.1 INSTÂNCIAS PARTICIPATIVAS NA ESCOLA: CONSELHOS, REUNIÕES E FÓRUNS

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, com representação paritária, que atua de forma consultiva, deliberativa e fiscalizadora. Gadotti (2000) reconhece os conselhos como "instrumentos fundamentais de democratização da gestão", destacando que seu funcionamento regular contribui para a criação de um ambiente de maior transparência e compromisso coletivo.

Entretanto, ainda existem desafios para sua consolidação, como destaca Lück (2006), há uma cultura autoritária entranhada na escola, que dificulta a participação efetiva dos membros do conselho, muitas vezes vistos como figurativos.

As reuniões de pais e responsáveis também configuram uma instância essencial para o envolvimento comunitário, embora muitas vezes sejam tratadas de forma burocrática ou meramente informativa. Paro (2001) alerta para esse risco, ao afirmar que a escola, mesmo quando permite a presença dos pais, nem sempre está disposta a ouvi-los como

sujeitos legítimos do processo educativo.
Quando planejadas com intencionalidade pedagógica e abertura ao diálogo, essas reuniões se tornam canais potentes de aproximação e corresponsabilidade.
Espaços como fóruns escolares, assembleias e conferências representam formatos mais abertos e dinâmicos de escuta e mobilização. Libâneo (2010) enfatiza que tais espaços favorecem a construção coletiva do projeto educativo, possibilitando o exercício da escuta, do consenso e da negociação. São também oportunidades para a escola se aproximar do território e incorporar demandas sociais mais amplas, como diversidade, equidade e justiça social.
Lück (2006, p. 30) pontua que "promover a participação vai além de convocar reuniões; trata-se de estabelecer relações dialógicas e de confiança entre escola e comunidade".
Apesar dos avanços legais e teóricos, a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática ainda encontra resistência em muitas escolas. Fatores como a centralização da autoridade na figura do gestor, a baixa formação dos membros dos conselhos, e a ausência de uma cultura participativa são entraves persistentes.
No entanto, experiências exitosas apontam para um horizonte de possibilidades. Como diz Dourado (2010, p. 93), "a democratização da escola pública é um processo em construção permanente, exigindo formação política, práticas colaborativas e abertura ao novo". Assim, cabe à gestão escolar não apenas abrir espaços, mas fomentar processos formativos e escuta ativa, fortalecendo a cocriação do espaço escolar com todos os seus sujeitos.

3. DESAFIOS E POTENCIALIDADES DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR, COM FOCO NA CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE DEMOCRÁTICO, INCLUSIVO E DIALÓGICO.

A gestão democrática na escola não se resume à adoção de estruturas participativas formais, mas à construção de uma cultura política que valorize o diálogo, a diversidade e o protagonismo coletivo. Identificar os obstáculos e reconhecer as potências dessas práticas participativas é essencial para transformar a escola em um território democrático de fato, não apenas de direito.
Para Paro (2001), a gestão democrática da escola pública não pode ser pensada fora de seu compromisso com a transformação social e com a emancipação dos sujeitos que dela participam.
Entre os principais desafios enfrentados pelas práticas participativas, destaca-se a cultura verticalizada e autoritária ainda presente em muitas instituições escolares. Como afirma Lück (2006), a tradição autoritária nas relações de poder escolar dificulta a emergência de iniciativas verdadeiramente participativas, pautadas no diálogo e na corresponsabilidade.
Outro entrave recorrente é a baixa mobilização da comunidade escolar. Muitas vezes, pais, responsáveis e mesmo estudantes não se sentem convidados a participar, ou quando o são, percebem que sua contribuição não é efetivamente considerada. Isso gera o que Gadotti (2000) chama de participação simbólica, na qual os sujeitos são incluídos formalmente, mas excluídos na prática.
Há também o desafio da formação insuficiente de gestores e conselheiros escolares, que muitas vezes desconhecem seus papéis, atribuições e os mecanismos legais que garantem a participação. Cury (2002) destaca que sem formação adequada, a gestão democrática corre o risco de se tornar apenas retórica.
Por fim, a falta de tempo e estrutura institucional para práticas participativas de qualidade é uma queixa constante entre os profissionais da educação. Pressionados por tarefas administrativas, muitos gestores deixam a participação comunitária em segundo plano, enfraquecendo a dimensão democrática da gestão.
Apesar dos desafios anteriormente mencionados, as práticas participativas representam uma das maiores forças transformadoras da gestão escolar. Quando efetivamente implementadas, elas ressignificam as relações entre os sujeitos da escola, promovem pertencimento, reforçam o compromisso coletivo com a aprendizagem e constroem um projeto pedagógico mais ancorado na realidade da comunidade.
Uma das principais potências dessas práticas está no reconhecimento da pluralidade de

saberes. A gestão democrática rompe com a lógica da hierarquia do saber escolar e passa a considerar os conhecimentos oriundos da vivência comunitária, da prática profissional dos trabalhadores da escola, da experiência dos estudantes e dos saberes tradicionais. Para Libâneo (2010), esse tipo de gestão se consolida quando há valorização das vozes dos diversos sujeitos e quando se reconhece a experiência da comunidade como fonte legítima de saber pedagógico.

A participação também promove transparência, controle social e corresponsabilidade. Por meio de espaços como conselhos escolares, assembleias e fóruns participativos, diferentes segmentos da escola têm a oportunidade de acompanhar o uso dos recursos públicos, a definição de prioridades pedagógicas e as estratégias de enfrentamento de problemas. Isso gera maior legitimidade nas decisões e fortalece o vínculo entre a escola e sua comunidade (DOURADO, 2010).

Além disso, as práticas participativas têm impacto direto na qualidade da gestão pedagógica. Quando há envolvimento coletivo na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), por exemplo, o documento deixa de ser apenas uma exigência burocrática e se torna uma ferramenta de planejamento, monitoramento e avaliação da ação educativa. A participação assegura que o PPP reflita os valores, as necessidades e os objetivos da comunidade escolar, tornando-o mais efetivo e significativo.

Outro ponto central é o desenvolvimento de competências democráticas entre os membros da comunidade escolar. A prática participativa contribui para a formação de sujeitos críticos, que aprendem a argumentar, a escutar, a negociar e a tomar decisões coletivas. Essa formação ultrapassa os muros da escola e impacta diretamente na construção de uma cultura cidadã no território. Gadotti (2000) afirma que a escola é um microcosmo da sociedade, e como tal, deve preparar os sujeitos para a vida pública, para o exercício da cidadania ativa e solidária.

Também vale destacar que a participação comunitária na gestão reforça a identidade territorial da escola. Ao dialogar com as lideranças locais, movimentos sociais, associações de moradores e coletivos culturais, a escola se alinha às pautas do território e fortalece sua função social. Lück (2006) defende que uma escola socialmente referenciada só se realiza plenamente quando está em sintonia com os anseios e desafios da comunidade onde se insere.

Por fim, é importante reconhecer que a gestão participativa contribui para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor, ético e sensível à diversidade, pois rompe com a cultura do silenciamento e dá espaço às múltiplas identidades que habitam a escola. Isso reduz conflitos, fortalece a convivência e contribui para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Portanto, as práticas participativas não são apenas instrumentos de gestão, mas verdadeiros dispositivos pedagógicos e políticos, que promovem a emancipação dos sujeitos, o enraizamento territorial da escola e a consolidação de uma cultura democrática nas relações institucionais.

Apesar dos desafios, existem inúmeras potencialidades nas práticas participativas que, quando bem conduzidas, fortalecem o pertencimento, a coesão e a qualidade da educação.

Uma das principais potências é o reconhecimento da pluralidade de saberes e experiências. Para Libâneo (2010), a escola democrática é aquela que valoriza as vozes dos diversos sujeitos e reconhece a experiência da comunidade como fonte legítima de saber pedagógico.

Outra potência é a melhoria da gestão pedagógica e administrativa. Quando os diferentes segmentos escolares participam das decisões, há maior comprometimento com os resultados, mais transparência nos processos e maior legitimação das ações escolares (DOURADO, 2010).

Além disso, práticas participativas contribuem para o desenvolvimento de competências cidadãs nos estudantes e na comunidade escolar como um todo. Ao participarem de reuniões, fóruns e conselhos, os sujeitos desenvolvem habilidades como argumentação, escuta ativa, negociação e resolução de conflitos – essenciais para a vida em sociedade.

Por fim, quando a gestão escolar é participativa, ela tende a ser mais sensível às demandas reais do território, possibilitando a construção de políticas pedagógicas mais

contextualizadas e inclusivas.

Construir uma escola democrática implica entender a gestão como um processo relacional, no qual o diálogo, a inclusão e o respeito à diversidade são valores inegociáveis. Segundo Dourado (2007), a gestão democrática deve se constituir como prática de escuta e negociação, rompendo com o modelo técnico-burocrático dominante. Isso significa abrir espaço para o dissenso, reconhecer conflitos como parte do processo e valorizar o diálogo como método de trabalho.

A inclusão, nesse contexto, não se refere apenas ao acesso, mas ao pertencimento efetivo de todos os sujeitos escolares nas decisões que lhes dizem respeito – especialmente os grupos historicamente marginalizados. Para Lück (2006), um ambiente inclusivo se constrói com práticas que reconhecem e valorizam a diferença como elemento constitutivo da democracia.

Portanto, práticas participativas não são apenas estratégias de gestão, mas ações políticas e pedagógicas que constroem uma escola mais justa, humana e emancipadora.

A gestão escolar, quando compreendida como um processo de natureza ética, política e pedagógica, torna-se um espaço propício para a construção de relações mais horizontais, onde prevalecem o diálogo, o respeito mútuo e o compromisso com a justiça social. Nesse sentido, é necessário romper com modelos autoritários e tecnocráticos que ainda permeiam muitas instituições escolares e avançar para um paradigma em que a escuta, a participação e a diversidade sejam valores estruturantes da cultura organizacional da escola.

Dourado (2007) afirma com clareza que a gestão democrática deve se constituir como prática de escuta e negociação, rompendo com o modelo técnico-burocrático dominante, indicando que o papel da gestão é articular sujeitos, saberes e interesses plurais em torno de um projeto educativo comum. Essa articulação, porém, não pode ocorrer sem a deliberação coletiva e a escuta ativa, pois são esses elementos que garantem a legitimidade das decisões e a coesão da comunidade escolar.

Quando se fala em ambiente democrático, não se trata apenas de garantir o voto ou a presença formal de representantes em conselhos. Trata-se de criar condições reais para o exercício da cidadania, em que todos os sujeitos — estudantes, famílias, docentes, funcionários — se percebam como coautores do processo educativo. Isso exige uma mudança de cultura institucional, como lembra Libâneo (2010), que a escola democrática não se faz apenas com normas, mas com práticas cotidianas que validam o protagonismo dos sujeitos.

No que tange à inclusão, o conceito vai além da acessibilidade física ou da presença de estudantes com deficiência. Inclusão, nesse contexto, é reconhecer e valorizar a diversidade étnico-racial, de gênero, religiosa, geracional e socioeconômica que compõe o tecido escolar. Lück (2006) é incisiva ao afirmar que um ambiente inclusivo se constrói com práticas que reconhecem e valorizam a diferença como elemento constitutivo da democracia. Isso implica repensar currículos, linguagens, formas de organização do tempo e do espaço, de modo a romper com lógicas excludentes historicamente naturalizadas.

Por sua vez, o diálogo deve ser entendido como método e como valor. Paulo Freire, embora não esteja citado até aqui, é fundamental neste debate. Para ele, não há diálogo se não há humildade, esperança e fé no homem (FREIRE, 1996, p. 95). O diálogo não é concessão ou retórica, mas prática de reconhecimento do outro como sujeito legítimo, como alguém que tem o que dizer e que precisa ser escutado. A gestão dialógica, portanto, é aquela que cria pontes, que interpreta os conflitos como oportunidades de aprendizagem institucional e que fortalece os vínculos entre escola e comunidade.

Nesse cenário, os gestores escolares assumem o papel de mediadores políticos e culturais, capazes de mobilizar pessoas, recursos e afetos em prol de um projeto educativo democrático. Como destaca Gadotti (2000), a gestão democrática exige gestores com perfil ético-político, capazes de liderar processos coletivos e de construir consensos sem apagar as diferenças.

Assim, ao assumir-se como um espaço democrático, inclusivo e dialógico, a gestão escolar fortalece o sentido público da educação e cria as bases para uma escola que forma cidadãos críticos, solidários e comprometi-

dos com a transformação social. Essa não é uma tarefa simples, tampouco neutra, mas profundamente política — e, por isso mesmo, essencial.

Os desafios que envolvem a consolidação da gestão democrática são complexos, mas não intransponíveis. Reconhecer os entraves é o primeiro passo para enfrentá-los de forma estratégica e consciente. Ao mesmo tempo, é preciso investir nas potencialidades das práticas participativas, que são múltiplas e transformadoras.

Formar gestores e conselheiros, institucionalizar espaços de escuta, valorizar o protagonismo comunitário e promover o diálogo permanente são caminhos para construir uma escola realmente democrática, inclusiva e sensível ao seu contexto. Como nos lembra Paro (2001, p. 78), "democratizar a escola é democratizar a própria sociedade".

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática escolar, com ênfase nas práticas participativas, é um campo de transformações contínuas, pois envolve não apenas mudanças estruturais, mas também culturais e políticas, que exigem a adoção de uma nova mentalidade por parte dos gestores e demais membros da comunidade escolar. Ao longo deste trabalho, evidenciamos que a gestão democrática não se limita à implementação de órgãos de participação, mas se reflete em uma prática cotidiana de escuta ativa, deliberação coletiva e construção de um projeto pedagógico comum, que valoriza a diversidade, o diálogo e o protagonismo de todos os sujeitos envolvidos.

A partir da análise dos desafios e das potencialidades das práticas participativas, é possível perceber que, embora a implementação efetiva dessas práticas enfrente obstáculos significativos, como as resistências culturais, as limitações de formação e a sobrecarga de tarefas administrativas, elas ainda oferecem um vasto potencial transformador. A participação comunitária não se restringe apenas à ampliação do número de pessoas envolvidas nas instâncias decisórias da escola, mas se expressa na transformação das relações de poder, na valorização do conhecimento coletivo e na construção de um espaço escolar mais democrático, inclusivo e sensível à diversidade.

Por fim, as práticas participativas, se bem implementadas, têm o poder de transformar a escola em um espaço plural, democrático e inovador, capaz de proporcionar aos estudantes uma educação que vai além do ensino tradicional, preparando-os para serem cidadãos críticos e engajados na construção de um mundo mais justo e democrático. Esse é o grande desafio e, ao mesmo tempo, a grande oportunidade que a gestão democrática oferece: a chance de transformar as escolas em verdadeiros agentes de transformação social.

REFERÊNCIAS

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática da educação: atualidade, limites e perspectivas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2010. p. 25-45.

GADOTTI, Moacir. Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2010.

LÜCK, Heloísa. Gestão participativa na escola. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.