GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: PARTICIPAÇÃO, AUTONOMIA E QUALIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO

SUSANE DA CONCEIÇÃO VIEIRA

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da gestão democrática na escola pública, compreendendo-a como princípio político, pedagógico e institucional indispensável à construção de uma educação de qualidade social. Parte-se da concepção de que a escola não é apenas espaço de transmissão de conteúdos, mas instituição social marcada por relações de poder, disputas de sentido, decisões coletivas, responsabilidades públicas e compromisso com a formação cidadã. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em documentos legais da educação brasileira e em autores que discutem gestão escolar, democracia, participação, autonomia, projeto político-pedagógico e práticas educativas. O estudo evidencia que a gestão democrática não se limita à eleição de diretores ou à existência formal de conselhos escolares, pois exige participação efetiva da comunidade, transparência nas decisões, diálogo entre os sujeitos, valorização dos profissionais da educação e construção coletiva do projeto pedagógico. Discute-se também que a democratização da gestão enfrenta desafios concretos, como burocratização, autoritarismo institucional, baixa participação familiar, precarização das condições de trabalho, desigualdades sociais e fragilidade dos espaços colegiados. Ao mesmo tempo, evidencia-se que práticas democráticas podem fortalecer o pertencimento, a corresponsabilidade, a escuta, a mediação de conflitos e a qualidade do trabalho pedagógico. Conclui-se que a gestão democrática constitui condição essencial para uma escola pública comprometida com justiça social, participação coletiva e formação humana crítica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Escola pública. Participação. Projeto político-pedagógico. Qualidade social.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação brasileira e representa uma das dimensões mais relevantes para a organização da escola pública contemporânea. Sua importância ultrapassa o campo administrativo, pois envolve concepções de poder, participação, autonomia, cidadania, currículo, trabalho pedagógico e relações institucionais. Em uma sociedade marcada por desigualdades históricas, exclusões sociais e fragilidades na cultura participativa, discutir gestão democrática significa refletir sobre o modo como a escola pública pode se constituir como espaço de escuta, decisão coletiva, formação crítica e construção de direitos.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, no artigo 206, a gestão democrática do ensino público como um dos princípios da educação nacional (Brasil,1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, também reafirma esse princípio ao indicar que os sistemas de ensino devem definir normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, considerando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil,1996). Dessa forma, a gestão democrática não é uma escolha eventual das unidades escolares, mas um princípio legal, político e pedagógico que deve orientar a organização institucional.

No entanto, apesar de sua previsão legal, a gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos para se efetivar no cotidiano escolar. Em muitas instituições, a participação permanece restrita a momentos formais, reuniões burocráticas ou consultas pontuais, sem que haja real compartilhamento de decisões. Conselhos escolares podem existir apenas como exigência documental, projetos político-pedagógicos podem ser elaborados de forma pouco participativa, e a figura da direção escolar ainda pode concentrar excessivamente o poder decisório. Esse cenário indica que a demo-

cratização da gestão exige mais do que normas legais: requer práticas institucionais concretas, formação política, condições de trabalho e cultura de diálogo (Paro,2016).

A escola pública é uma instituição social atravessada por relações de poder. Decisões sobre currículo, avaliação, organização da rotina, uso de recursos, projetos pedagógicos, atendimento às famílias, encaminhamento de conflitos e distribuição de responsabilidades expressam concepções de educação e de sociedade. Por isso, a gestão escolar não pode ser reduzida a procedimentos técnicos ou administrativos. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) afirmam que a organização e a gestão da escola envolvem dimensões pedagógicas, políticas e administrativas, pois toda decisão institucional repercute no processo de ensino e aprendizagem. A gestão democrática, nesse sentido, deve articular eficiência administrativa e compromisso pedagógico, sem subordinar a escola a uma lógica empresarial ou autoritária.

A perspectiva democrática exige compreender a escola como espaço coletivo de construção. O diretor, a coordenação pedagógica, os professores, os funcionários, os estudantes, as famílias e a comunidade local compõem a vida escolar e devem ser reconhecidos como sujeitos que participam, em diferentes níveis, da organização da instituição. Isso não significa ausência de responsabilidades específicas ou dissolução das funções profissionais, mas construção de processos decisórios mais transparentes, dialógicos e compartilhados (Lück,2009). A democracia escolar não se realiza pela eliminação da liderança, mas pela transformação da liderança em prática de mediação, articulação e corresponsabilidade.

Nesse debate, o projeto político-pedagógico ocupa lugar central. Ele não deve ser compreendido como documento burocrático produzido para atender exigências legais, mas como expressão da identidade da escola, de seus princípios, objetivos, estratégias, concepções pedagógicas e compromissos com a comunidade. Veiga (2013) destaca que o projeto político-pedagógico é político porque expressa um compromisso com determinado projeto de sociedade e é pedagógico porque organiza intencionalmente as ações educativas. Assim, uma gestão democrática depende da elaboração coletiva, revisão permanente e apropriação real do projeto político-pedagógico pelos sujeitos da escola.

A gestão democrática também está diretamente relacionada à qualidade social da educação. Diferentemente de uma visão restrita de qualidade, centrada apenas em índices, desempenho em avaliações externas ou produtividade escolar, a qualidade social envolve acesso, permanência, aprendizagem significativa, inclusão, participação, valorização docente, respeito à diversidade, condições materiais adequadas e formação cidadã (Dourado; Oliveira,2009). Nessa perspectiva, uma escola democrática não se limita a cumprir metas; ela busca garantir que todos os estudantes tenham direito a uma experiência educativa digna, crítica e humanizadora.

Freire (1996) contribui para essa discussão ao afirmar que a prática educativa exige diálogo, respeito aos saberes dos educandos, ética, escuta e compromisso com a autonomia. Embora sua obra não trate exclusivamente da gestão escolar, seus princípios são fundamentais para pensar a democracia na escola. Uma gestão que não escuta os sujeitos, que impõe decisões verticalmente e que desconsidera a realidade da comunidade contradiz a própria finalidade formativa da educação. A escola que pretende formar sujeitos críticos precisa organizar-se também de modo crítico e participativo.

A justificativa deste estudo está na necessidade de compreender a gestão democrática como condição para o fortalecimento da escola pública. Em tempos de intensificação das desigualdades, precarização do trabalho educacional, conflitos entre escola e comunidade, burocratização da função gestora e pressão por resultados quantitativos, torna-se urgente retomar o sentido político da gestão escolar. Não se trata de defender uma democracia abstrata, mas de analisar como a participação, o diálogo e a corresponsabilidade podem qualificar o trabalho pedagógi-

co e a vida institucional.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da gestão democrática na escola pública, compreendendo-a como princípio político, pedagógico e institucional para a construção de uma educação de qualidade social. Como objetivos específicos, busca-se discutir os fundamentos legais e teóricos da gestão democrática; analisar a relação entre participação, autonomia e projeto político-pedagógico; compreender o papel dos órgãos colegiados e da comunidade escolar; refletir sobre os desafios para a efetivação da democracia no cotidiano da escola; e destacar as contribuições da gestão democrática para o fortalecimento da educação pública.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de documentos legais e produções acadêmicas sobre gestão escolar, participação, democracia, autonomia e qualidade social da educação. O texto está organizado em seções que abordam os fundamentos da gestão democrática, o projeto político-pedagógico, a participação da comunidade, os desafios institucionais e a relação entre gestão democrática e qualidade social.

FUNDAMENTOS LEGAIS E POLÍTICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Gestão democrática da escola pública encontra fundamento jurídico na Constituição Federal de 1988, que institui a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao preparo para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho (Brasil,1988). Ao estabelecer, no artigo 206, a gestão democrática do ensino público como princípio educacional, a Constituição reconhece que a organização da escola deve estar vinculada aos valores da participação, da cidadania e do controle social. Esse princípio está diretamente relacionado ao processo de redemocratização do país, após um longo período de autoritarismo político, no qual as instituições públicas foram marcadas pela centralização das decisões e pela limitação da participação popular.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprofunda esse princípio ao determinar que os sistemas de ensino devem definir normas de gestão democrática do ensino público na educação básica. A LDB destaca dois elementos fundamentais: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil,1996). Esses elementos indicam que a gestão democrática não pode ser reduzida à atuação isolada da direção escolar, pois exige mecanismos institucionais de participação e construção coletiva.

O Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei nº 13.005/2014, também contempla a gestão democrática, especialmente na Meta 19, que trata da efetivação da gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar (Brasil,2014). A inclusão dessa meta revela que a democracia na gestão não é apenas um princípio genérico, mas uma diretriz de política pública. Entretanto, a própria formulação da meta expressa tensões, pois articula participação democrática a critérios técnicos, exigindo cuidado para que a gestão escolar não seja capturada por modelos gerencialistas que valorizam desempenho formal em detrimento da construção coletiva.

A previsão legal da gestão democrática, contudo, não assegura sua efetivação automática. A existência de leis e normas é condição necessária, mas insuficiente. Paro (2016) argumenta que a gestão democrática precisa ser compreendida como processo político concreto, no qual a comunidade escolar participa efetivamente das decisões que dizem respeito à vida da escola. Para o autor, a democracia não pode ser confundida com mera formalidade institucional; ela exige distribuição de poder, participação real e compromisso com os fins educativos da escola pública.

A escola pública, por sua natureza, pertence à sociedade. Isso significa que sua gestão deve prestar contas à comunidade, dialogar com os sujeitos envolvidos e garantir que as

decisões institucionais não sejam tomadas de modo arbitrário ou fechado. A participação da comunidade escolar não representa concessão da direção ou da secretaria de educação, mas direito vinculado ao caráter público da instituição (Cury,2002). Quanto mais pública é a escola, mais democrática deve ser sua organização. Caso contrário, corre-se o risco de manter uma escola estatal, mas não verdadeiramente pública em seu funcionamento.

Do ponto de vista político, a gestão democrática está vinculada à formação cidadã. Uma escola que pretende formar sujeitos capazes de participar da vida social precisa oferecer experiências concretas de participação, diálogo, responsabilidade coletiva e respeito às diferenças. A democracia não se aprende apenas por meio de conteúdos sobre cidadania; aprende-se também pela vivência cotidiana de relações democráticas. Quando estudantes, famílias e profissionais são ouvidos, participam de decisões e compreendem os processos institucionais, a escola se torna espaço formativo de cultura democrática (Freire,1996).

Entretanto, é necessário evitar uma compreensão ingênua da participação. Nem toda reunião é democrática, nem todo conselho escolar funciona efetivamente, nem toda consulta pública representa compartilhamento de poder. A gestão democrática exige condições reais para que os sujeitos possam participar de modo informado, crítico e consequente. Isso envolve acesso às informações, linguagem compreensível, horários adequados de reunião, respeito às diferentes vozes e disposição institucional para considerar as contribuições da comunidade (Lück,2009).

A gestão democrática também não deve ser confundida com ausência de direção ou falta de organização. A democracia escolar exige liderança, planejamento, clareza de responsabilidades e compromisso com os objetivos educacionais. A diferença está no modo como essa liderança se exerce. Em uma perspectiva autoritária, a direção concentra decisões, impõe normas e trata a comunidade como destinatária passiva. Em uma perspectiva democrática, a direção articula sujeitos, media conflitos, organiza processos, garante transparência e fortalece os espaços coletivos de decisão (Libâneo; Oliveira; Toschi,2012).

Outro ponto importante é que a gestão democrática envolve dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas. Não basta discutir apenas questões de infraestrutura ou eventos escolares; é preciso democratizar também o debate sobre currículo, avaliação, projetos, prioridades pedagógicas, inclusão, relações étnico-raciais, convivência, uso dos tempos e espaços escolares. A centralidade pedagógica da gestão é fundamental porque a finalidade da escola é educativa.

Toda decisão administrativa deve estar orientada por objetivos pedagógicos e pelo direito à aprendizagem (Dourado; Oliveira,2009).

A gestão democrática também se relaciona à autonomia escolar. Contudo, autonomia não significa isolamento da escola nem transferência de responsabilidades do Estado para a unidade escolar. A autonomia democrática deve permitir que a escola construa respostas contextualizadas às necessidades de sua comunidade, sem perder de vista as políticas públicas, os direitos educacionais e as condições materiais necessárias ao funcionamento institucional (Veiga,2013). Quando a autonomia é usada para responsabilizar a escola por problemas estruturais sem oferecer recursos, ela deixa de ser democrática e passa a operar como mecanismo de desresponsabilização estatal.

Portanto, os fundamentos legais e políticos da gestão democrática revelam que a escola pública deve ser organizada a partir da participação, da transparência, da autonomia responsável e da construção coletiva. A democratização da gestão não é um complemento administrativo, mas princípio constitutivo da educação pública. Sua efetivação depende de práticas institucionais permanentes, formação política dos sujeitos e compromisso com uma concepção de educação voltada à cidadania, à justiça social e à

qualidade social.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E AUTONOMIA ESCOLAR

O projeto político-pedagógico é um dos principais instrumentos da gestão democrática, pois expressa a identidade, os princípios, os objetivos e as escolhas pedagógicas da escola. Mais do que um documento formal, ele deve funcionar como referência viva para a organização do trabalho educativo. A própria expressão "político-pedagógico" revela sua dupla natureza: é político porque envolve escolhas coletivas sobre o tipo de educação, sociedade e sujeito que se deseja formar; é pedagógico porque orienta práticas, metodologias, tempos, espaços, avaliações e relações de ensino e aprendizagem (Veiga,2013).

Elaboração coletiva do projeto político-pedagógico é uma exigência legal e uma necessidade institucional. A LDB determina a participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola (Brasil,1996). Entretanto, uma gestão verdadeiramente democrática deve ampliar essa participação, envolvendo estudantes, famílias, funcionários e comunidade local, de acordo com as possibilidades e especificidades de cada etapa da educação básica. A escola não pode produzir seu projeto apenas em reuniões internas de equipe gestora, pois isso reduz seu potencial democrático e limita sua relação com a realidade da comunidade.

Veiga (2013) destaca que o projeto político-pedagógico não deve ser visto como documento acabado, mas como processo permanente de reflexão e ação. Ele precisa ser construído, avaliado, revisado e atualizado coletivamente. Essa compreensão é essencial porque a escola é uma instituição dinâmica, atravessada por mudanças sociais, demandas pedagógicas, transformações nos sujeitos, novos desafios e diferentes contextos. Um projeto elaborado apenas para cumprir exigência burocrática tende a perder sentido e não orientar efetivamente a prática escolar.

A autonomia escolar está diretamente relacionada ao projeto político pedagógico. Uma escola autônoma é aquela que possui condições de pensar sua realidade, definir prioridades, organizar estratégias e construir respostas pedagógicas coerentes com sua comunidade. Entretanto, essa autonomia deve ser compreendida em sentido democrático e não gerencialista. Em uma perspectiva democrática, autonomia significa possibilidade de participação, criação e decisão coletiva. Em uma perspectiva gerencialista, pode significar apenas responsabilização da escola por resultados, sem garantia de recursos, formação e apoio institucional (Dourado; Oliveira,2009).

O projeto político-pedagógico permite que a escola supere a fragmentação das ações. Sem um projeto comum, as práticas tendem a depender exclusivamente de iniciativas individuais, muitas vezes desconectadas entre si. Professores desenvolvem projetos isolados, a gestão responde a urgências administrativas, as famílias participam apenas de eventos e a avaliação institucional fica dispersa. O PPP, quando construído coletivamente, oferece uma direção comum e permite que os diferentes sujeitos compreendam o sentido das ações escolares (Libâneo; Oliveira; Toschi,2012).

A dimensão democrática do PPP exige diagnóstico da realidade escolar. Não se pode construir um projeto pedagógico consistente sem conhecer a comunidade atendida, as características dos estudantes, as condições socioeconômicas, os desafios de aprendizagem, os recursos disponíveis, as demandas das famílias e as potencialidades do território. Esse diagnóstico não deve ser meramente estatístico; precisa envolver escuta, observação, análise documental, reuniões, assembleias e participação dos sujeitos (Lück,2009). Uma escola que desconhece sua realidade corre o risco de formular objetivos abstratos e pouco efetivos.

O PPP também deve explicitar concepções pedagógicas. Toda escola trabalha a partir de ideias sobre ensino, aprendizagem, infância, juventude, avaliação, inclusão, currículo, diversidade e relação com a comunidade. Quando essas concepções não são debati-

das, permanecem implícitas e podem gerar incoerências. Por exemplo, uma escola pode afirmar em seu documento que valoriza a participação estudantil, mas manter práticas autoritárias no cotidiano. Pode defender inclusão, mas organizar tempos e espaços que excluem estudantes com deficiência. O PPP deve contribuir para tornar essas contradições visíveis e enfrentáveis.

Outro elemento fundamental é a avaliação institucional. A gestão democrática exige que a escola avalie coletivamente suas ações, não com finalidade punitiva, mas como forma de compreender avanços, limites e necessidades de mudança. A avaliação do PPP deve envolver perguntas como: os objetivos definidos estão orientando a prática? Os estudantes estão aprendendo? As famílias participam? Os espaços colegiados funcionam? A escola combate desigualdades? As ações previstas foram realizadas? Que problemas permanecem? (Dourado; Oliveira,2009). Essa avaliação fortalece a corresponsabilidade institucional.

O PPP também precisa dialogar com políticas públicas educacionais. A autonomia da escola não significa ignorar diretrizes nacionais, estaduais ou municipais. Documentos curriculares, legislações, planos de educação e normas dos sistemas de ensino fazem parte do contexto institucional. Contudo, a escola deve interpretá-los criticamente e articulá-los à sua realidade. Uma gestão democrática não se limita a cumprir determinações externas de modo automático; ela analisa, contextualiza, debate e constrói formas de implementação coerentes com seu projeto educativo (Cury,2002).

A participação dos professores no PPP é decisiva. Sem adesão e envolvimento docente, o documento tende a permanecer distante da sala de aula. No entanto, é preciso reconhecer que a participação docente depende de condições concretas: tempo de estudo coletivo, formação continuada, valorização profissional, estabilidade, coordenação pedagógica atuante e ambiente institucional respeitoso. Não se pode exigir participação efetiva em contextos de sobrecarga, precarização e ausência de espaços de planejamento (Libâneo; Oliveira; Toschi,2012).

As famílias também devem ser consideradas na construção do projeto. Frequentemente, a relação escola-família é limitada a comunicados, convocações para resolver problemas ou participação em festividades. Uma gestão democrática precisa ampliar essa relação, criando espaços de diálogo sobre o projeto educativo, as necessidades dos estudantes, a convivência, os direitos de aprendizagem e as expectativas da comunidade (Paro,2016). Isso não significa transferir às famílias decisões técnicas que cabem aos profissionais, mas reconhecer que elas são parte da comunidade escolar e têm direito de participar da vida institucional.

Portanto, o projeto político-pedagógico é eixo estruturante da gestão democrática porque organiza a autonomia, a participação e a intencionalidade pedagógica da escola. Ele não pode ser reduzido a documento arquivado ou produzido apenas pela equipe gestora. Sua força está no processo coletivo de construção e na capacidade de orientar práticas reais. Uma escola democrática é aquela que constrói seu projeto com os sujeitos, revisa suas ações de forma crítica e mantém compromisso público com a aprendizagem, a inclusão e a formação cidadã.

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR E ÓRGÃOS COLEGIADOS

A participação da comunidade escolar é uma das bases da gestão democrática. Ela envolve professores, estudantes, funcionários, famílias, equipe gestora e comunidade local na construção da vida institucional. No entanto, participar não significa apenas estar presente em reuniões ou receber informações prontas. A participação democrática exige escuta, debate, acesso às informações, possibilidade de influenciar decisões e corresponsabilidade pelos encaminhamentos definidos coletivamente (Paro,2016).

Os órgãos colegiados são mecanismos importantes para institucionalizar a participação. Conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, assembleias, conselhos de classe participativos e

comissões internas podem ampliar o debate e distribuir responsabilidades. A LDB aponta a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes como elemento da gestão democrática (Brasil,1996). Todavia, a simples existência desses órgãos não garante democracia. É necessário analisar como funcionam, quem participa, que decisões tomam e se possuem real influência na vida escolar.

O conselho escolar, em especial, pode desempenhar papel estratégico. Quando fortalecido, ele atua na discussão do projeto político-pedagógico, no acompanhamento da aplicação de recursos, na análise de problemas institucionais, na mediação com a comunidade e no controle social da escola pública (Cury,2002). Para isso, seus membros precisam ter acesso a informações claras, formação adequada e condições de participação. Conselhos meramente homologatórios, convocados apenas para assinar documentos ou aprovar decisões já tomadas, não expressam gestão democrática.

A participação das famílias é um dos desafios mais complexos. Muitas escolas reclamam da baixa presença familiar, mas nem sempre analisam as condições concretas que dificultam essa participação. Horários incompatíveis com o trabalho, linguagem excessivamente técnica, reuniões centradas em queixas, experiências anteriores de desvalorização, medo de julgamento e desigualdades sociais podem afastar as famílias da escola (Paro,2016). Uma gestão democrática precisa construir estratégias de aproximação que reconheçam essas barreiras e evitem responsabilizar unilateralmente as famílias.

Além disso, a participação familiar não deve ser compreendida apenas como apoio às tarefas escolares ou comparecimento em eventos. As famílias podem contribuir para a compreensão do território, da cultura local, das necessidades dos estudantes e das expectativas da comunidade. A escola democrática não trata a família como ameaça ou como mera executora de orientações; trata-a como interlocutora. Isso não elimina conflitos, mas permite que eles sejam trabalhados por meio do diálogo e da corresponsabilidade (Lück,2009).

A participação dos estudantes também é essencial, especialmente nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, mas não deve ser ignorada nas etapas anteriores. Crianças e adolescentes têm direito à escuta e à participação de acordo com suas possibilidades. Grêmios estudantis, assembleias de turma, rodas de conversa, representantes de classe e projetos participativos podem favorecer o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade coletiva (Freire,1996). A escola que silencia seus estudantes contradiz sua função formativa.

Mesmo na Educação Infantil e nos anos iniciais, a participação das crianças pode ocorrer por meio da escuta de suas opiniões, escolhas, narrativas, preferências e percepções sobre o cotidiano escolar. A democracia não se restringe ao voto formal; envolve também reconhecer as crianças como sujeitos que expressam pontos de vista e participam da construção da rotina, dos projetos e dos espaços. A escuta infantil deve ser compreendida como prática pedagógica e política.

Os funcionários da escola também precisam ser incluídos na gestão democrática. Merendeiras, agentes escolares, auxiliares, equipe de limpeza, inspetores e demais profissionais participam da vida cotidiana da instituição e conhecem dimensões importantes do funcionamento escolar. Muitas vezes, esses sujeitos são excluídos dos processos decisórios, embora tenham contato direto com estudantes, famílias e espaços escolares. Uma gestão democrática reconhece a importância de todos os trabalhadores da escola e valoriza seus saberes (Libâneo; Oliveira; Toschi,2012).

A participação docente, por sua vez, não pode ser limitada à execução de decisões externas. Professores devem participar da elaboração curricular, do PPP, das decisões sobre avaliação, dos projetos institucionais e das discussões sobre convivência e inclusão. No entanto, essa participação exige tempo de trabalho coletivo e coordenação pedagó-

gica qualificada. Reuniões burocráticas, centradas apenas em informes, não favorecem construção democrática. É necessário transformar os espaços coletivos em momentos de estudo, reflexão, planejamento e decisão (Veiga,2013).

A comunidade local também pode contribuir para a gestão democrática. Equipamentos culturais, unidades de saúde, universidades, movimentos sociais, conselhos tutelares, organizações comunitárias e lideranças territoriais podem estabelecer parcerias com a escola. Contudo, essas parcerias devem respeitar o projeto pedagógico e a função pública da instituição. A abertura da escola ao território não significa submissão a interesses externos, mas construção de redes de apoio e fortalecimento comunitário (Dourado; Oliveira,2009).

Um risco recorrente é a participação simbólica, na qual os sujeitos são convidados a participar apenas para legitimar decisões já definidas. Esse tipo de prática produz descrença e esvazia os espaços democráticos. Para evitar isso, é necessário garantir transparência: pautas divulgadas previamente, registros das reuniões, prestação de contas, devolutivas sobre decisões e acompanhamento dos encaminhamentos. A democracia exige memória institucional e clareza de processos (Lück,2009).

A gestão democrática também precisa lidar com conflitos. Participar significa permitir divergências. Uma escola democrática não é aquela em que todos concordam, mas aquela que possui procedimentos éticos para debater diferenças, negociar soluções e tomar decisões coletivas. O conflito pode revelar problemas invisibilizados, tensões pedagógicas e demandas legítimas. O autoritarismo tenta eliminar o conflito pelo silenciamento; a democracia busca transformá-lo em processo de reflexão e decisão (Freire,1996).

Portanto, a participação da comunidade escolar e o funcionamento efetivo dos órgãos colegiados são condições indispensáveis para a gestão democrática. A participação precisa ser real, informada, plural e permanente. Conselhos, assembleias e reuniões só se tornam democráticos quando possibilitam escuta, debate e influência concreta nas decisões. A escola pública se fortalece quando seus sujeitos deixam de ser apenas destinatários de ordens e passam a ser corresponsáveis pela construção do projeto educativo.

CONCLUSÃO

A gestão democrática constitui uma dimensão essencial da escola pública, pois organiza a instituição a partir da participação, do diálogo, da transparência e da corresponsabilidade. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a democratização da gestão não pode ser reduzida à existência formal de conselhos, eleições ou reuniões. Ela exige práticas concretas que distribuam poder, valorizem os sujeitos da comunidade escolar e fortaleçam o projeto pedagógico coletivo.

A análise desenvolvida evidenciou que a gestão democrática possui fundamento legal, político e pedagógico. Ela está prevista na legislação brasileira, mas sua efetivação depende da cultura institucional construída no cotidiano. Uma escola pode mencionar a democracia em seus documentos e, ao mesmo tempo, manter práticas centralizadoras. Por isso, a gestão democrática precisa ser compreendida como processo permanente de construção, avaliação e transformação das relações escolares.

O projeto político-pedagógico mostrou-se elemento central nesse processo. Quando elaborado coletivamente, ele expressa a identidade da escola e orienta suas decisões. Quando produzido apenas para cumprir exigências burocráticas, perde sua função formativa e política. A escola democrática é aquela que constrói seu projeto com a participação dos sujeitos, revisa suas práticas e assume compromisso com a aprendizagem, a inclusão e a formação cidadã.

Também foi possível compreender que a participação da comunidade escolar é condição indispensável para a democracia institucional. Professores, estudantes, famílias, funcionários e comunidade local precisam encontrar espaços reais de escuta e decisão.

Essa participação, porém, não acontece de forma automática. Ela exige tempo, formação, acesso à informação, acolhimento e disposição para lidar com conflitos.

Conclui-se que a gestão democrática é fundamental para a qualidade social da educação. Ela fortalece o trabalho pedagógico, amplia o pertencimento, favorece a inclusão, qualifica a convivência e aproxima a escola de sua função pública. Apesar dos desafios, como burocratização, autoritarismo, precarização e baixa participação, a gestão democrática permanece como caminho indispensável para construir uma escola mais justa, crítica e comprometida com a formação humana.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Brasília, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. Cadernos Cedes, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

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

GADOTTI, Moacir. Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

HOFFMANN, Jussara. Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade. 34. ed. Porto Alegre: Mediação, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer? São Paulo: Summus, 2015.

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

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2013.