

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO LIBERTADORA: DESAFIOS DA GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA EMANCIPADORA

## DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND LIBERATORY EDUCATION: MANAGEMENT CHALLENGES IN BUILDING AN EMANCIPATORY SCHOOL



**DEBORA SANTOS BALDOVINOTTI**

Graduação em Pedagogia pela Faculdade Anhembi Morumbi (2006); Especialista em Gestão Pública pela Faculdade UNIVESP (2015); Professora de Ensino Fundamental I na EMEF João Gualberto De Amaral Carvalho.

### RESUMO

Este artigo analisa a importância da gestão escolar democrática na construção de uma educação libertadora, fundamentada na participação, no diálogo e na formação crítica dos estudantes. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, tem como base as contribuições de Paulo Freire, especialmente nas obras *Pedagogia do Oprimido* e *Pedagogia da Autonomia*, além de autores como Libâneo, Paro, Lück, Gadotti, Giroux e Apple. A análise evidencia que a gestão democrática fortalece a participação da comunidade escolar, valoriza o trabalho coletivo e contribui para uma educação mais inclusiva, crítica e comprometida com a transformação social. Também aponta desafios, como a superação de práticas burocráticas e autoritárias, o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico e a aproximação entre escola, família e comunidade. Conclui-se que a gestão escolar democrática é fundamental para promover uma educação voltada à formação cidadã, à autonomia dos sujeitos e à construção de uma escola pública participativa e socialmente comprometida.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática; Educação Libertadora; Paulo Freire; Participação; Formação Crítica.

### ABSTRACT

This article analyzes the importance of democratic school management in the construction of a liberating education, based on participation, dialogue and critical training of students. The research, of a qualitative and bibliographic nature, is based on the contributions of Paulo Freire, especially in the works *Pedagogy of the Oppressed* and *Pedagogy of Autonomy*, as well as authors such as Libâneo, Paro, Lück, Gadotti, Giroux and Apple. The analysis shows that democratic management strengthens the participation of the school community, values collective work and contributes to a more inclusive, critical education committed to social transformation. It also points out challenges, such as overcoming bureaucratic and authoritarian practices, strengthening the Political-Pedagogical Project and bringing school, family and community closer together. It is concluded that democratic school management is fundamental to promoting education aimed at citizenship training, the autonomy of subjects and the construction of a participatory and socially committed public school.

**Keywords:** Democratic School Management; Liberating Education; Paulo Freire; Participation; Critical Training.

## INTRODUÇÃO

Falar sobre gestão escolar na atualidade vai muito além de tratar da organização administrativa da escola. Significa compreender que a instituição tem um papel essencial na formação de cidadãos críticos, participativos e capazes de transformar a realidade em que vivem. Nesse contexto, o gestor escolar deixa de ser apenas um administrador e passa a atuar como um líder que promove o diálogo, a participação e o fortalecimento das relações entre escola e comunidade.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabeleceram a gestão democrática como um dos princípios da educação pública brasileira. No entanto, transformar esse princípio em prática ainda é um grande desafio, já que muitas escolas mantêm estruturas centralizadoras e pouco participativas.

A gestão democrática propõe justamente o contrário: decisões compartilhadas, valorização do trabalho coletivo, participação de professores, estudantes, famílias e funcionários, além do fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de construção coletiva. Estudos de Paro (2015) e Lück (2009) mostram que escolas com gestão participativa tendem a desenvolver ambientes mais colaborativos e práticas pedagógicas mais significativas.

Essa concepção está diretamente relacionada ao pensamento de Paulo Freire. Para o autor, educar não é apenas transmitir conhecimentos, mas criar condições para que educadores e estudantes construam saberes de forma crítica e participativa. Em oposição à chamada "educação bancária", Freire (1987; 2015) defende uma educação baseada no diálogo, na autonomia e na reflexão sobre a realidade, reconhecendo todos os envolvidos como sujeitos do processo educativo.

Nesse cenário, o gestor escolar exerce um papel fundamental ao incentivar a participação, fortalecer o trabalho coletivo, promover a formação continuada dos profissionais e aproximar a escola da comunidade. Conforme destaca Lück (2009), liderar democraticamente significa mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, favorecendo o desenvolvimento da instituição e da aprendizagem.

Além disso, a escola desempenha uma importante função social. Mais do que ensinar conteúdos, ela deve contribuir para a formação cidadã, o respeito à diversidade, a inclusão e a redução das desigualdades. Como defendem Apple (2011) e Giroux (1997), a educação pode tanto reproduzir quanto transformar a realidade social, dependendo das práticas e concepções que orientam o trabalho escolar.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar os desafios da gestão escolar democrática sob a perspectiva da educação libertadora, destacando a importância do gestor como líder pedagógico comprometido com a participação, a autonomia e a construção de uma escola pública mais democrática, inclusiva e socialmente comprometida.

## **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

A escola desempenha um papel essencial na formação das pessoas e na construção de uma sociedade mais justa e democrática. Além de transmitir conhecimentos, ela contribui para o desenvolvimento de valores, da cidadania e da capacidade crítica dos estudantes. Sua função social, portanto, vai além do ensino de conteúdos, envolvendo a formação integral dos indivíduos e a promoção da inclusão e da participação social.

Para que essa missão seja cumprida, a gestão escolar exerce um papel fundamental. Mais do que organizar aspectos administrativos, cabe ao gestor criar condições para que o trabalho pedagógico aconteça de forma colaborativa, participativa e voltada à aprendizagem. Como destaca Libâneo (2018), a gestão escolar integra pessoas, recursos e objetivos em torno de um projeto educativo comprometido com a qualidade da educação.

Essa concepção rompe com modelos tradicionais de administração, marcados pela centralização das decisões. Durante muito tempo, a escola foi organizada de forma hierárquica, com pouca participação de professores, estudantes e famílias. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) passaram a reconhecer a gestão democrática como princípio da educação pública, reforçando a importância da participação coletiva nas decisões escolares.

Nesse sentido, a gestão democrática não se resume à eleição de diretores ou à existência de conselhos escolares. Ela pressupõe diálogo, corresponsabilidade e participação efetiva de todos os que fazem parte da comunidade escolar. Para Paro (2015), a democratização da escola só acontece quando professores, funcionários, estudantes e famílias têm voz e participam das decisões que orientam a vida da instituição.

Assim, o gestor deixa de ser apenas um administrador para atuar como líder pedagógico e articulador das relações humanas. Sua função é promover o diálogo, fortalecer o trabalho em equipe, mediar conflitos e criar um ambiente de confiança e cooperação. Lück (2009) ressalta que liderar uma escola significa mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, valorizando o compromisso coletivo e o desenvolvimento da instituição.

Outro elemento indispensável nesse processo é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Mais do que um documento exigido pela legislação, o PPP expressa a identidade da escola, seus objetivos e a forma como pretende desenvolver seu trabalho. Conforme afirma Veiga (2013), sua construção deve ser coletiva, pois isso fortalece a autonomia da escola, amplia o sentimento de pertencimento e favorece o compromisso de toda a comunidade com a qualidade da educação.

Apesar dos avanços legais, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios. Muitas escolas convivem com práticas centralizadoras, baixa participação das famílias, excesso de demandas administrativas e dificuldades para promover uma gestão verdadeiramente participativa. Além disso, questões como inclusão, evasão escolar, violência, saúde mental e desigualdades sociais tornam o cotidiano escolar cada vez mais complexo.

Diante dessa realidade, a liderança do gestor torna-se ainda mais importante. Cabe a ele incentivar a formação continuada dos profissionais, acompanhar o desenvolvimento pedagógico, fortalecer a participação da comunidade e criar condições para que todos se sintam responsáveis pelo processo educativo.

Como afirma Gadotti (2000), a escola deve ser um espaço de formação cidadã, preparando os estudantes não apenas para o mundo do trabalho, mas também para a participação consciente na sociedade. Para isso, é necessário que a gestão escolar esteja comprometida com valores como diálogo, respeito à diversidade, inclusão e justiça social.

Dessa forma, a gestão democrática contribui para transformar a escola em um ambiente mais participativo, acolhedor e comprometido com a aprendizagem e a formação humana. Essa perspectiva aproxima-se da proposta de Paulo Freire, para quem educar é um ato de diálogo, participação e transformação social. Assim, uma gestão inspirada nesses princípios fortalece a construção de uma escola capaz de formar sujeitos críticos, autônomos e conscientes do seu papel na sociedade.

## **GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO LIBERTADORA: O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA EMANCIPADORA**

Pensar a gestão escolar a partir da educação libertadora significa compreender a escola como um espaço de formação humana, diálogo e transformação social. Nessa perspectiva, o gestor deixa de exercer apenas funções administrativas e passa a atuar como líder pedagógico, responsável por criar condições para uma educação que valorize a participação, a autonomia e o desenvolvimento do pensamento crítico.

As contribuições de Paulo Freire são fundamentais para essa compreensão. Ao criticar a chamada "educação bancária", em que o conhecimento é apenas transmitido aos estudantes, Freire (1987) propõe uma educação baseada no diálogo, na reflexão e na construção coletiva do conhecimento. Para o autor, ensinar não significa transferir saberes prontos, mas criar oportunidades para que educadores e estudantes aprendam juntos, relacionando o conhecimento à realidade em que vivem (FREIRE, 2015).

Essa visão amplia o papel da gestão escolar. Se educar é um ato político, como afirma Freire, a gestão também o é. As decisões tomadas pela equipe gestora influenciam diretamente o currículo, as práticas pedagógicas, a formação dos professores, a relação com as famílias e a construção da identidade da escola. Cabe ao gestor criar um ambiente em que todos os sujeitos se sintam respeitados, ouvidos e participantes do processo educativo.

Esse compromisso torna-se ainda mais importante diante da diversidade presente nas escolas públicas brasileiras. Os estudantes trazem diferentes histórias, culturas e experiências, muitas vezes marcadas por desigualdades sociais. Reconhecer essas diferenças e transformá-las em oportunidades de aprendizagem é um dos desafios da gestão democrática. Para Freire (1987), uma educação libertadora rompe com a "cultura do silêncio" ao dar voz aos estudantes e reconhecer seus conhecimentos e vivências como parte do processo educativo.

As reflexões de Henry Giroux (1997) reforçam essa perspectiva ao afirmar que a escola não é um espaço neutro. Ela pode tanto reproduzir desigualdades quanto contribuir para sua superação. Por isso, a gestão escolar precisa estar comprometida com um projeto educativo que incentive o pensamento crítico, a participação e a formação cidadã.

Da mesma forma, Michael Apple (2011) destaca que as práticas escolares, os currículos e as formas de organização da escola refletem escolhas sociais e políticas. Quando a escola promove o diálogo, valoriza diferentes formas de conhecimento e amplia a participação da comunidade, fortalece a democracia e contribui para uma sociedade mais justa.

Outro conceito importante da pedagogia freireana é a práxis, entendida como a união entre reflexão e ação. Para Freire (1987), refletir sem agir pouco transforma a realidade, enquanto agir sem refletir leva

a práticas pouco conscientes. Na gestão escolar, isso significa planejar, avaliar e reorganizar continuamente as ações da escola, sempre de forma coletiva e voltada às necessidades da comunidade.

Esse princípio também orienta a formação continuada dos professores. Uma gestão comprometida com a educação libertadora investe em momentos de estudo, troca de experiências e reflexão sobre a prática pedagógica. Como destaca Ira Shor (1997), ensinar criticamente é estimular a curiosidade, o questionamento e a construção coletiva do conhecimento, e cabe ao gestor criar condições para que esse trabalho aconteça.

O diálogo ocupa lugar central nesse processo. Para Freire (2015), dialogar é reconhecer o outro como sujeito de direitos e de saberes. Na escola, isso se traduz em espaços de participação efetiva, como conselhos escolares, grêmios estudantis, assembleias, reuniões pedagógicas e momentos de escuta da comunidade. Mais do que consultar opiniões, a gestão democrática busca compartilhar decisões e fortalecer a corresponsabilidade de todos pelos rumos da escola.

Entretanto, esse ainda é um desafio para muitas instituições, que mantêm práticas centralizadoras e pouco participativas. Como afirma Paro (2015), a gestão democrática só se concretiza quando o poder é realmente compartilhado e a participação influencia as decisões pedagógicas, administrativas e organizacionais da escola.

Outro compromisso da gestão democrática é promover a inclusão e valorizar a diversidade. Em uma sociedade marcada por diferenças sociais, culturais e econômicas, a escola deve garantir que todos os estudantes tenham oportunidades de aprender e participar. Isso exige práticas que respeitem as diferenças, combatam preconceitos e fortaleçam uma cultura baseada nos direitos humanos, na equidade e no respeito à dignidade de cada pessoa.

Assim, a educação libertadora oferece importantes fundamentos para repensar a gestão escolar. Inspirado pelos princípios de Paulo Freire, o gestor deixa de ser apenas administrador para atuar como líder pedagógico, mediador do diálogo e articulador de processos democráticos. Ao fortalecer a participação, o trabalho coletivo e a reflexão crítica, contribui para a construção de uma escola mais inclusiva, democrática e comprometida com a formação de cidadãos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem.

## **OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSOLIDAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO LIBERTADORA**

A gestão escolar contemporânea vai muito além da organização administrativa da escola. Em uma sociedade marcada por desigualdades sociais, mudanças tecnológicas e constantes transformações nas políticas educacionais, o gestor precisa conciliar responsabilidades pedagógicas, administrativas e humanas. Seu principal desafio é criar condições para que a escola cumpra sua função social: formar cidadãos críticos, participativos e capazes de transformar a realidade em que vivem.

Nesse contexto, a gestão democrática não deve ser entendida apenas como uma exigência prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Trata-se de uma forma de organizar a escola baseada no diálogo, na participação e na construção coletiva das decisões. Mais do que administrar recursos, o gestor é responsável por fortalecer uma cultura de colaboração e garantir que todos os segmentos da comunidade escolar participem da vida da instituição.

Paulo Freire (2015) afirma que toda educação é um ato político. Isso significa que as decisões tomadas pela gestão influenciam diretamente o currículo, as práticas pedagógicas e a formação dos estudantes. Assim, um dos maiores desafios da escola é superar modelos tradicionais de administração, marcados pela centralização das decisões e pelo excesso de burocracia.

Embora a legislação brasileira tenha ampliado os espaços de participação, muitas escolas ainda mantêm práticas pouco democráticas. Em diversos casos, professores, estudantes e famílias participam apenas de forma consultiva, sem influência efetiva nas decisões da escola. Como destaca Paro (2015), democratizar a gestão significa compartilhar o poder e reconhecer todos os integrantes da comunidade escolar como corresponsáveis pelo projeto educativo.

Nesse cenário, o gestor exerce um papel essencial como articulador das relações dentro da escola. Sua liderança deve incentivar o trabalho coletivo, promover espaços permanentes de escuta e fortalecer uma cultura baseada na confiança, no respeito e na corresponsabilidade. Liderar democraticamente é mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, valorizando a participação e o compromisso com a aprendizagem.

Outro desafio importante é ampliar a participação das famílias e da comunidade escolar. Ainda é comum que a presença dos responsáveis esteja limitada a reuniões ou à resolução de questões disciplinares. Entretanto, uma gestão democrática busca envolver a comunidade em todas as etapas da vida escolar, desde a elaboração do Projeto Político-Pedagógico até a definição das prioridades da instituição. Como ressalta Lück (2009), relações baseadas no diálogo e na transparência fortalecem a confiança entre escola e comunidade e favorecem melhores resultados educacionais.

Também merece destaque a liderança pedagógica do gestor. Sua atuação não deve se restringir às questões administrativas, mas incluir o acompanhamento do trabalho docente, a promoção da formação continuada e a busca por estratégias que favoreçam a aprendizagem de todos os estudantes. Para Libâneo (2018), a principal função da gestão escolar é criar condições para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça de forma articulada e com qualidade.

Na prática, esse trabalho enfrenta obstáculos como a sobrecarga administrativa, a escassez de recursos e as frequentes mudanças nas políticas públicas. Essas demandas acabam reduzindo o tempo destinado ao acompanhamento pedagógico, reforçando a necessidade de reorganizar as prioridades da gestão para que os aspectos administrativos estejam a serviço da aprendizagem.

A formação continuada dos profissionais também representa um desafio permanente. Para Freire (2015), ensinar exige pesquisa, reflexão e disposição para aprender continuamente. Cabe ao gestor promover momentos de estudo, troca de experiências e reflexão sobre a prática pedagógica, fortalecendo uma cultura de aprendizagem coletiva e desenvolvimento profissional.

Outro compromisso da gestão democrática é garantir uma escola inclusiva. A diversidade presente nas salas de aula exige práticas que assegurem o direito de aprender a todos os estudantes, respeitando suas diferenças e necessidades. Promover inclusão significa ir além do acesso à escola, eliminando barreiras físicas, pedagógicas e atitudinais e construindo um ambiente acolhedor e equitativo.

A utilização das avaliações educacionais também exige equilíbrio. Embora os indicadores de desempenho sejam importantes para orientar o planejamento, eles não podem ser o único parâmetro da qualidade da educação. Na perspectiva da educação libertadora, a avaliação deve servir como instrumento de reflexão, acompanhamento e melhoria das práticas pedagógicas, considerando o desenvolvimento integral dos estudantes.

Nesse processo, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) ocupa lugar central. Mais do que um documento institucional, ele expressa a identidade da escola e orienta suas ações. Conforme afirma Veiga (2013), o PPP precisa ser construído e constantemente revisado de forma coletiva, para que reflita as necessidades da comunidade escolar e fortaleça a autonomia da instituição.

Essa dinâmica aproxima-se do conceito de práxis defendido por Paulo Freire, que integra reflexão e ação na busca pela transformação da realidade. Planejar, agir, avaliar e replanejar coletivamente são

movimentos fundamentais para uma gestão comprometida com uma educação democrática e emancipadora.

Assim, os desafios da gestão escolar não se limitam às questões administrativas. Eles envolvem a construção de uma cultura participativa, o fortalecimento da liderança pedagógica, a valorização da formação continuada, a promoção da inclusão e o compromisso com a aprendizagem de todos. Ao enfrentar esses desafios por meio do diálogo, da participação e da ação coletiva, a gestão democrática contribui para consolidar uma escola pública mais inclusiva, crítica e comprometida com a formação cidadã e a transformação social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada neste artigo mostrou que a gestão escolar democrática vai além da organização administrativa da escola. Ela envolve a construção de um ambiente participativo, no qual gestores, professores, estudantes, famílias e demais profissionais compartilham responsabilidades e trabalham em favor de uma educação de qualidade. Nesse processo, o gestor assume um papel essencial ao articular pessoas, fortalecer o diálogo e criar condições para que o trabalho pedagógico aconteça de forma colaborativa.

As contribuições de Paulo Freire evidenciam que a educação deve promover o desenvolvimento da autonomia, da reflexão crítica e da participação dos estudantes. Ao defender uma educação baseada no diálogo e na construção coletiva do conhecimento, o autor rompe com a ideia de ensino centrado apenas na transmissão de conteúdos e reforça a importância da escola como espaço de formação cidadã.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que consolidar uma gestão democrática ainda é um desafio para muitas escolas. Apesar dos avanços garantidos pela legislação educacional brasileira, práticas centralizadoras continuam presentes no cotidiano de diversas instituições, limitando a participação da comunidade escolar nos processos de decisão. Isso demonstra que a democratização da escola depende menos da existência de normas e mais da construção de relações baseadas na confiança, no diálogo e na corresponsabilidade.

Nesse sentido, as contribuições de Paro, Lück, Libâneo e Gadotti reforçam que a gestão democrática exige participação efetiva, liderança compartilhada e compromisso com a aprendizagem. Da mesma forma, Giroux e Apple lembram que a escola não é neutra: ela pode contribuir para reproduzir desigualdades ou para enfrentá-las, dependendo das escolhas pedagógicas e da forma como organiza seu trabalho.

Outro aspecto importante destacado nesta pesquisa foi o papel do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Quando elaborado com a participação da comunidade escolar, ele deixa de ser apenas um documento formal e passa a orientar as ações da escola, fortalecendo sua identidade e seus objetivos educativos.

Também ficou evidente que a formação continuada dos profissionais é indispensável para que a gestão democrática se fortaleça. Cabe ao gestor criar espaços de estudo, reflexão e troca de experiências, favorecendo o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais participativas, inclusivas e alinhadas às necessidades dos estudantes.

Ao mesmo tempo, os gestores convivem diariamente com diferentes desafios, como demandas administrativas, limitações de recursos, inclusão, diversidade e as mudanças constantes na sociedade. Diante desse cenário, torna-se fundamental manter o foco no trabalho pedagógico, garantindo que as ações administrativas estejam sempre voltadas para a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

Por fim, este estudo reafirma a atualidade do pensamento de Paulo Freire para a gestão escolar. Seus princípios continuam oferecendo importantes referências para a construção de uma escola mais democrática, inclusiva e comprometida com a formação humana. Mais do que administrar uma instituição, cabe ao gestor criar condições para que a escola seja um espaço de diálogo, participação e aprendizagem, formando cidadãos capazes de compreender a realidade, atuar de forma crítica e contribuir para uma sociedade mais justa.

## REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. Ação cultural para a liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984

SHOR, Ira. Medo e ousadia: o cotidiano do professor. 7. Ed. Rio de Janeiro:

Paz e Terra, 1997.

FREITAS, A.L. Conscientização. In: REDIN, E; STRECK, D.R. ZITKOSKI, J.J.

(Org.). Dicionário Paulo Freire. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 50. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro: 2015.

APPLE, M. W; AU, W.; GANDIN, L. A .O Mapeamento da Educação Crítica.

In: APPLE, M. W; AU, W.; GANDIN, L. A (Org.). Educação crítica: análise

internacional. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.