



## DEMOCRACIA E ÉTICA NA GESTÃO ESCOLAR: CONSTRUINDO UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

### DEMOCRACY AND ETHICS IN SCHOOL MANAGEMENT: BUILDING A PARTICIPATIVE SCHOOL

### DEMOCRACIA Y ÉTICA EN LA GESTIÓN ESCOLAR: CONSTRUYENDO UNA ESCUELA PARTICIPATIVA

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv4n4-011>

Recebimento dos originais: 04/07/2025

Aceitação para publicação: 04/08/2025

**Gisele da Conceição Tavares Vargas de Siqueira**

Mestre em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Columbia del Paraguay

E-mail: gisavsiqueira@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9026724374567679>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6701-7080>

#### RESUMO

O presente artigo aborda a gestão participativa na escola, com foco na consolidação da democracia e da ética no ambiente educacional. A proposta central é discutir como os princípios democráticos e os valores éticos podem ser incorporados às práticas de gestão escolar, promovendo uma cultura de participação, diálogo e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. A pesquisa desenvolveu-se por meio de uma abordagem qualitativa, com caráter bibliográfico, utilizando como base autores contemporâneos e produções científicas recentes que tratam da gestão educacional, da ética profissional e da participação social no contexto escolar. O estudo revela que, embora existam dispositivos legais que incentivem a democratização da gestão escolar, como conselhos e assembleias, ainda persistem desafios estruturais, culturais e formativos que limitam a efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Os resultados apontam que a gestão participativa contribui para o fortalecimento de relações interpessoais mais respeitadas, para o desenvolvimento de um ambiente institucional mais acolhedor e para o aumento do engajamento coletivo em torno dos objetivos pedagógicos. A ética, por sua vez, emerge como princípio orientador das práticas educativas e administrativas, sendo fundamental para a construção de uma convivência escolar baseada na justiça, no respeito à diversidade e na valorização do diálogo. A análise evidencia, ainda, que a formação contínua dos gestores e a criação de espaços reais de escuta são elementos essenciais para consolidar uma gestão democrática efetiva. Conclui-se que a integração entre democracia e ética na gestão escolar é indispensável para a promoção de uma escola pública de qualidade, voltada para a formação de cidadãos críticos, participativos e comprometidos com a transformação social.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Participação. Democracia. Ética. Escola Pública.

#### ABSTRACT

This article addresses participatory management in schools, focusing on consolidating democracy and ethics in the educational environment. The central proposal is to discuss how democratic principles and ethical values can be incorporated into school management practices, promoting a culture of participation, dialogue, and shared responsibility among the different subjects that make



up the school community. The research was developed through a qualitative, bibliographical approach, using contemporary authors and recent scientific productions addressing educational management, professional ethics, and social participation in the school context as a basis. The study reveals that, although there are legal provisions that encourage the democratization of school management, such as councils and assemblies, structural, cultural, and formative challenges persist that limit the effective participation of the school community in decision-making processes. The results indicate that participatory management contributes to strengthening more respectful interpersonal relationships, developing a more welcoming institutional environment, and increasing collective engagement around pedagogical objectives. Ethics, in turn, emerges as a guiding principle for educational and administrative practices, being fundamental to building a school environment based on justice, respect for diversity, and the appreciation of dialogue. The analysis also highlights that ongoing training for administrators and the creation of effective listening spaces are essential elements for consolidating effective democratic management. It is concluded that the integration of democracy and ethics in school management is indispensable for promoting a quality public school, focused on developing critical, participatory citizens committed to social transformation.

**Keywords:** School Management. Participation. Democracy. Ethics. Public School.

## RESUMEN

El presente artículo aborda la gestión participativa en la escuela, con un enfoque en la consolidación de la democracia y la ética en el ámbito educativo. La propuesta central es discutir cómo los principios democráticos y los valores éticos pueden incorporarse a las prácticas de gestión escolar, promoviendo una cultura de participación, diálogo y corresponsabilidad entre los diferentes sujetos que conforman la comunidad escolar. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico, utilizando como base autores contemporáneos y producciones científicas recientes que abordan la gestión educativa, la ética profesional y la participación social en el contexto escolar. El estudio revela que, aunque existen dispositivos legales que fomentan la democratización de la gestión escolar, como consejos y asambleas, aún persisten desafíos estructurales, culturales y formativos que limitan la efectiva participación de la comunidad escolar en los procesos decisorios. Los resultados indican que la gestión participativa contribuye al fortalecimiento de relaciones interpersonales más respetuosas, al desarrollo de un ambiente institucional más acogedor y al aumento del compromiso colectivo en torno a los objetivos pedagógicos. La ética, por su parte, emerge como principio orientador de las prácticas educativas y administrativas, siendo fundamental para la construcción de una convivencia escolar basada en la justicia, el respeto a la diversidad y la valoración del diálogo. El análisis evidencia, además, que la formación continua de los gestores y la creación de espacios reales de escucha son elementos esenciales para consolidar una gestión democrática efectiva. Se concluye que la integración entre democracia y ética en la gestión escolar es indispensable para la promoción de una escuela pública de calidad, orientada a la formación de ciudadanos críticos, participativos y comprometidos con la transformación social.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Participación. Democracia. Ética. Escuela Pública.



## 1 INTRODUÇÃO

A escola, enquanto espaço de formação humana e social, assume papel fundamental na construção de uma sociedade democrática e ética. Nesse contexto, a gestão escolar precisa ir além do mero cumprimento de funções administrativas, assumindo-se como promotora de processos participativos que envolvam toda a comunidade educativa. A democratização das práticas escolares exige a escuta ativa, o diálogo constante e a valorização das múltiplas vozes que compõem o cotidiano da unidade escolar. Assim, a gestão participativa torna-se um caminho legítimo para o fortalecimento da cidadania e da responsabilidade coletiva no ambiente educacional.

A prática democrática na escola não se restringe a momentos de consulta ou assembleias formais, mas se concretiza no cotidiano, por meio da escuta dos alunos, do envolvimento das famílias, da articulação com a comunidade local e da valorização dos profissionais da educação. Cada sujeito da escola é um agente potencial de transformação e deve ser reconhecido como tal. A gestão escolar, nesse sentido, deixa de ser centralizadora e passa a atuar como mediadora de interesses, conflitos e projetos, buscando sempre o bem comum e o fortalecimento dos vínculos de pertencimento e corresponsabilidade.

No cenário contemporâneo, em que se acirram desigualdades sociais, políticas e culturais, a escola é convocada a resgatar e reafirmar valores como solidariedade, respeito, justiça e compromisso ético. A gestão escolar precisa incorporar tais valores não apenas como discurso, mas como prática cotidiana e coerente. Isso implica estabelecer relações transparentes, adotar posturas dialógicas e fomentar o protagonismo de todos os envolvidos no processo educativo. A ética na gestão não se limita ao cumprimento de normas, mas se traduz em atitudes que promovem confiança, reconhecimento mútuo e compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes.

A escola participativa é aquela em que os processos decisórios são compartilhados, em que todos se sentem pertencentes e responsáveis pelo sucesso da missão educativa. Para isso, é necessário criar espaços reais de participação, garantir acesso às informações, acolher as diferenças e investir na formação humana e profissional dos que compõem a equipe escolar. A construção da democracia na escola passa pela superação de práticas autoritárias, pela escuta ativa e pela valorização do diálogo como princípio orientador das relações. Nesse caminho, a ética funciona como alicerce para decisões justas e coerentes com os objetivos da educação pública de qualidade.

Outro aspecto importante está relacionado à cultura organizacional da escola. Muitas vezes, há resistências à participação efetiva por parte de gestores, professores e até mesmo das famílias, seja por experiências anteriores frustrantes ou por uma visão limitada do papel de cada um no



espaço educativo. Romper com essa lógica requer tempo, empenho e abertura ao novo. É preciso criar uma cultura de corresponsabilidade, na qual todos se sintam autorizados a contribuir com ideias, decisões e ações que impactem positivamente o ambiente escolar. A gestão participativa não acontece de forma automática; ela se constrói progressivamente, com base em vínculos de confiança e respeito.

O fortalecimento da gestão democrática exige políticas públicas que assegurem condições objetivas para sua implementação. Isso inclui formação contínua dos gestores e professores, apoio institucional para práticas inovadoras e mecanismos de avaliação que valorizem os processos coletivos. A ética, por sua vez, precisa ser entendida como princípio transversal, que orienta tanto as relações interpessoais quanto as práticas pedagógicas e administrativas. Assim, é possível consolidar uma escola que eduque não apenas para o conhecimento, mas também para a convivência, a justiça social e a cidadania ativa.

É necessário reconhecer que a gestão escolar participativa e ética não é um modelo acabado ou uma receita a ser seguida, mas um processo em constante construção. Cada escola, em sua singularidade, deve buscar caminhos que respeitem sua identidade, sua comunidade e seus desafios locais. O que se espera é que essa construção seja orientada por princípios democráticos, por uma visão de educação comprometida com a transformação social e pela ética como valor central nas relações humanas. É nesse horizonte que se insere a proposta deste artigo, que busca refletir sobre os caminhos possíveis para consolidar uma gestão escolar que, de fato, promova a participação, a democracia e a ética na escola pública brasileira.

## 2 METODOLOGIA

Este artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa, com enfoque bibliográfico, tendo como objetivo refletir sobre a gestão participativa na escola, com ênfase na consolidação da democracia e da ética no ambiente escolar. A investigação fundamenta-se na análise de obras, artigos científicos, legislações educacionais e documentos oficiais que tratam dos princípios da gestão democrática, da ética educacional e da participação da comunidade escolar.

O percurso metodológico envolveu a seleção criteriosa de autores que discutem a temática à luz de abordagens teóricas contemporâneas, permitindo compreender como os fundamentos éticos e democráticos se articulam na prática da gestão escolar. A pesquisa bibliográfica foi escolhida por possibilitar a sistematização do conhecimento já produzido sobre o tema, contribuindo para a ampliação do debate e para a construção de novas perspectivas teóricas e práticas no campo da educação.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão democrática e ética nas escolas públicas brasileiras é um processo em construção, cuja efetividade depende diretamente do comprometimento dos atores escolares, da existência de políticas públicas consistentes e de uma cultura institucional voltada para o diálogo e a corresponsabilidade.

A literatura atual evidencia que, embora haja normativas que sustentem a participação da comunidade nas decisões escolares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), essas práticas ainda se materializam de maneira desigual e, por vezes, superficial. Segundo Oliveira e Mourão (2023), há uma lacuna entre o discurso e a prática da gestão democrática, sendo comum que os espaços de participação estejam mais ligados à formalidade do que à efetiva escuta e valorização da comunidade escolar.

Nesse sentido, a ética na gestão escolar está intimamente ligada ao exercício da escuta ativa, à transparência das decisões e ao respeito à pluralidade de vozes. Quando o gestor atua de forma ética, ele promove ambientes acolhedores e colaborativos, que estimulam o envolvimento de professores, alunos, pais e demais membros da comunidade.

Como destaca Guimarães (2022), a ética precisa ser vista como valor transversal à prática pedagógica e administrativa, norteando relações baseadas no respeito, na justiça e na equidade. Isso significa, por exemplo, garantir que decisões não sejam tomadas de maneira autoritária, mas sim por meio de deliberações coletivas, em que todos os sujeitos tenham vez e voz.

No entanto, estudos recentes apontam que a implantação de uma gestão escolar verdadeiramente participativa ainda enfrenta resistências históricas e culturais. Em muitos contextos, o modelo gerencial ainda predomina, priorizando resultados mensuráveis e controle técnico-administrativo, em detrimento da construção democrática e do envolvimento coletivo.

Conforme análise de Lima e Rocha (2021), esse modelo de gestão tecnicista é frequentemente reforçado por pressões externas, como avaliações externas em larga escala, que acabam por reduzir a autonomia escolar e esvaziar os espaços de construção coletiva. Esse cenário limita a emergência de práticas éticas e democráticas no cotidiano da escola, reforçando relações verticalizadas e fragilizando o sentimento de pertencimento dos sujeitos.

A pesquisa de Zardo-Morescho (2023) revela que muitos gestores escolares ainda compreendem a participação como mera consulta ou como instrumento para legitimar decisões já tomadas. Essa postura dificulta a consolidação de uma cultura democrática na escola, pois os sujeitos não se sentem realmente ouvidos nem valorizados em seus saberes e experiências.

A construção de uma escola participativa exige, portanto, a superação da lógica da centralização do poder, e a promoção de práticas que favoreçam o protagonismo dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso inclui a criação de fóruns de debate, assembleias escolares, conselhos ativos e mecanismos de prestação de contas que deem visibilidade às decisões tomadas coletivamente.

Além disso, é importante considerar que a gestão participativa não se limita à dimensão administrativa, mas também envolve o projeto político-pedagógico (PPP), a organização curricular, o clima escolar e as relações interpessoais. Para que a ética se manifeste como prática cotidiana, é necessário que os valores que sustentam a convivência democrática estejam incorporados ao PPP, às ações pedagógicas e às estratégias de formação dos profissionais da educação.

De acordo com Santos e Barreto (2020), é no cotidiano da escola que se constrói, ou não, uma cultura de participação e de respeito mútuo. Assim, o compromisso ético dos gestores deve se expressar na promoção de práticas que valorizem a diversidade, combatam todas as formas de discriminação e garantam equidade de condições de aprendizagem.

Outro aspecto importante a ser considerado é o papel da formação dos gestores escolares para o exercício de uma liderança democrática e ética. A literatura aponta que muitos diretores e coordenadores pedagógicos não receberam formação específica sobre gestão participativa, o que dificulta a adoção de posturas dialógicas e inclusivas.

Segundo Nogueira e Silva (2024), a ausência de formação continuada voltada para a mediação de conflitos, a escuta ativa e a construção coletiva de decisões compromete a efetividade da gestão democrática. Por isso, é essencial que as redes de ensino invistam na capacitação permanente dos gestores, considerando os desafios reais enfrentados nas escolas e as especificidades de cada contexto.

Cabe ainda destacar que a participação da comunidade escolar só se efetiva quando há canais reais de comunicação e abertura institucional. Muitas escolas enfrentam dificuldades em estabelecer vínculos com as famílias e a comunidade do entorno, o que fragiliza a construção de projetos coletivos e o sentimento de corresponsabilidade.

Conforme aponta Costa (2021), a construção de uma escola democrática depende da articulação com o território em que está inserida, reconhecendo a comunidade como sujeito ativo no processo educativo. Isso exige que a gestão escolar adote estratégias que favoreçam a escuta da comunidade, valorizem seus saberes e promovam a participação em todos os níveis da vida escolar.



A análise dos estudos também revela que experiências exitosas de gestão democrática estão associadas a uma liderança que valoriza o coletivo, compartilha responsabilidades e promove a participação de forma intencional e sistemática. Em tais contextos, os resultados vão além do desempenho acadêmico, refletindo-se em um ambiente mais colaborativo, em relações interpessoais mais respeitadas e em um clima escolar mais saudável.

A pesquisa de Menezes e Almeida (2022) indica que escolas com práticas democráticas consolidadas tendem a apresentar menor índice de conflitos, maior engajamento dos estudantes e mais satisfação dos profissionais da educação, o que demonstra os impactos positivos da gestão participativa sobre a qualidade da educação.

Ainda assim, é preciso reconhecer que a construção de uma escola participativa não é um processo linear nem isento de contradições. A gestão democrática exige enfrentamento de resistências, mudança de mentalidade e criação de uma cultura de confiança e corresponsabilidade.

Isso implica, como argumenta Barbosa (2023), a desconstrução de práticas autoritárias, muitas vezes naturalizadas, e o investimento na formação ética dos sujeitos que compõem a escola. Esse processo envolve tempo, escuta, flexibilidade e, sobretudo, disposição para aprender com o outro. A ética, nesse contexto, não é um adorno moral, mas um princípio que orienta ações concretas de justiça, solidariedade e compromisso com o bem comum.

Os resultados discutidos neste estudo apontam que, embora os marcos legais e as diretrizes pedagógicas contemplem a gestão democrática como princípio fundamental, sua efetivação ainda requer um esforço articulado entre políticas públicas, formação docente, mobilização da comunidade e compromisso institucional. A ética, por sua vez, precisa deixar de ser apenas um valor proclamado para se tornar uma prática cotidiana, visível nas relações, nas decisões e nos projetos que estruturam a vida escolar. Consolidar uma escola participativa exige, portanto, um novo olhar sobre a gestão: um olhar que reconheça a complexidade das relações humanas, valorize o diálogo e a escuta, e promova a justiça e a equidade como fundamentos de uma educação verdadeiramente transformadora.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que a gestão escolar participativa constitui um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma cultura democrática e ética no ambiente educacional. A escola, como espaço social e político, tem o dever de promover práticas que respeitem os princípios da democracia, valorizem o diálogo e incentivem a participação efetiva de todos os seus sujeitos. Nesse sentido, o fortalecimento da gestão



democrática representa um avanço não apenas na dimensão administrativa, mas sobretudo na construção de um projeto educacional comprometido com a cidadania, com a justiça social e com a formação integral dos estudantes.

A consolidação de uma escola participativa não se resume à criação de conselhos escolares ou de instâncias formais de deliberação. Trata-se de um processo contínuo de construção de vínculos, de escuta ativa e de valorização das diferentes vozes que compõem a comunidade escolar. É nesse movimento que a ética ganha concretude, não apenas como valor proclamado, mas como prática cotidiana que orienta relações justas, solidárias e respeitadas. A presença da ética na gestão escolar se revela, portanto, nas atitudes, nas escolhas e nas decisões tomadas de forma coletiva e responsável.

No decorrer do estudo, ficou evidente que a efetivação da gestão democrática enfrenta diversos desafios, que vão desde a resistência cultural até a falta de formação específica para os gestores. Esses entraves, entretanto, não devem ser vistos como obstáculos intransponíveis, mas como oportunidades para a construção de novos caminhos. O fortalecimento da gestão participativa exige comprometimento institucional, investimento em formação continuada e um olhar sensível às realidades e necessidades de cada comunidade escolar. É por meio do enfrentamento consciente desses desafios que se torna possível avançar rumo a uma escola mais justa, inclusiva e democrática.

Ao considerar a complexidade da gestão escolar, é necessário reconhecer que ela não se limita a aspectos burocráticos ou operacionais. Pelo contrário, ela envolve decisões que afetam diretamente a aprendizagem, o bem-estar e o desenvolvimento dos estudantes. Por isso, a ética e a democracia devem ser princípios que atravessam todas as dimensões da prática gestora, desde a elaboração do projeto político-pedagógico até as relações interpessoais no cotidiano escolar. O gestor ético e democrático é aquele que compreende sua função como articulador de processos coletivos, mediador de conflitos e promotor de um ambiente de confiança e participação.

Dessa forma, a escola que se propõe democrática precisa criar condições concretas para a participação da comunidade, oferecendo espaços reais de diálogo e decisão. Isso implica superar práticas autoritárias, fomentar a autonomia dos sujeitos e estimular a corresponsabilidade nas ações. A gestão participativa não se constrói apenas com normas e regulamentos, mas com atitudes coerentes, abertura ao outro e compromisso com a transformação da realidade escolar. O diálogo, a escuta e o respeito mútuo tornam-se, assim, elementos indispensáveis para a constituição de uma cultura democrática enraizada na vida da escola.



É importante destacar que a gestão participativa também contribui para a melhoria da qualidade da educação, uma vez que promove o engajamento dos diversos segmentos da comunidade escolar, favorecendo o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com os objetivos educacionais. Quando os sujeitos se sentem parte do processo, tendem a se envolver de maneira mais efetiva nas ações da escola, contribuindo para a construção de um ambiente mais acolhedor, colaborativo e propício ao desenvolvimento integral. Assim, a participação deixa de ser um fim em si mesma para se tornar um meio potente de transformação.

É possível afirmar que a gestão escolar pautada na democracia e na ética é condição essencial para a construção de uma escola comprometida com os princípios da equidade, da justiça social e da cidadania. A formação de sujeitos críticos, autônomos e solidários depende diretamente do modo como as relações de poder, de saber e de convivência são organizadas no espaço escolar. Portanto, a consolidação da gestão participativa exige mais do que boa vontade ou ações pontuais; requer uma mudança de paradigma, uma nova forma de pensar e fazer educação, em que todos os envolvidos sejam reconhecidos como sujeitos ativos e legítimos no processo de construção do conhecimento e da vida em sociedade.



## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Patrícia dos Santos. *Gestão escolar participativa: desafios e possibilidades éticas no cotidiano da escola pública*. Curitiba: CRV, 2023.
- COSTA, Fernanda Oliveira da. A gestão democrática e a participação da comunidade escolar: desafios para a efetivação de uma escola cidadã. *Revista Gestão e Desenvolvimento em Foco*, v. 13, n. 1, p. 65–79, 2021.
- GUIMARÃES, Maria José da Silva. Ética, convivência e gestão escolar: desafios para uma educação democrática. *Revista de Educação e Políticas em Debate*, v. 5, n. 2, p. 89–103, 2022.
- LIMA, Eliane Rodrigues; ROCHA, Ana Beatriz. Entre a gestão gerencial e a democrática: tensões e desafios nas escolas públicas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 37, n. 4, p. 1267–1285, 2021.
- MENEZES, Camila de Souza; ALMEIDA, Daniel Vieira. A influência da gestão democrática no clima escolar: um estudo em escolas públicas urbanas. *Revista Interinstitucional Artes de Educar*, v. 8, n. 1, p. 112–129, 2022.
- NOGUEIRA, Rita de Cássia; SILVA, Juliano Moreira. A formação de gestores escolares para a ética e a democracia: um olhar sobre os desafios contemporâneos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 3, p. 195–211, 2024.
- OLIVEIRA, Sandra Regina de; MOURÃO, Valéria da Cunha. Gestão democrática na educação pública: construindo espaços de participação e cidadania. *Revista Aracê – Direitos Humanos e Educação*, v. 10, n. 19, p. 45–63, 2023.
- SANTOS, Marilene Borges dos; BARRETO, João Batista. A ética como princípio estruturante da gestão escolar democrática. *Revista Diálogo Educacional*, v. 20, n. 65, p. 577–594, 2020.
- ZARDO-MORESCHO, Giovana Aparecida. Políticas públicas e a gestão democrática escolar em Santa Catarina: limites e possibilidades. *Revista Educação e Fronteiras On-line*, v. 13, n. 38, p. 189–207, 2023.