



SOUZAEAD[®]

Revista Acadêmica Digital

ISSN 2595-5934



PERIODICIDADE
MENSAL

AGO
2026

EDIÇÃO
Nº100

IDIOMAS
PORTUGUÊS E INGLÊS

 **QUALIS B3**



www.souzaeadrevistaacademica.com.br

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PARTICIPATIVA THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN BUILDING A PARTICIPATORY SCHOOL

GUEDES, Marcos Vinícios Chiaretti¹

RESUMO

A gestão democrática constitui um importante princípio da educação brasileira, por promover a participação coletiva e fortalecer o vínculo entre escola e comunidade. O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios e as possibilidades da gestão democrática na construção de uma escola participativa, destacando o papel da comunidade escolar, dos conselhos escolares e do projeto político-pedagógico como instrumentos fundamentais para a consolidação de uma gestão educacional mais democrática, inclusiva e comprometida com a formação cidadã. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, utilizando obras e artigos científicos. Os resultados indicaram que os conselhos escolares e o Projeto Político-Pedagógico favorecem a participação da comunidade escolar e o fortalecimento dos processos democráticos. Entretanto, persistem desafios relacionados a práticas centralizadoras, à baixa participação de alguns grupos e à necessidade de formação para a gestão participativa. Conclui-se que a efetivação da gestão democrática depende do fortalecimento do diálogo, da cooperação e da corresponsabilidade entre os sujeitos envolvidos no processo educacional.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação Escolar. Autonomia Escolar.

ABSTRACT

Democratic management constitutes an important principle of Brazilian education, as it promotes collective participation and strengthens the relationship between schools and their communities. This study aimed to analyze the challenges and possibilities of democratic management in building a participatory school, highlighting the role of the school community, school councils, and the Political-Pedagogical Project as fundamental instruments for consolidating a more democratic, inclusive, and citizenship-oriented educational management. The research was conducted through a bibliographic review, using books and scientific articles. The results indicated that school councils and the Political-Pedagogical Project foster community participation and strengthen democratic processes. However, challenges remain regarding centralized practices, the low participation of some groups, and the need for training aimed at participatory management. It is concluded that the effectiveness of

¹ Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Petrópolis e Mestre em Filosofia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. chiaretti.fil@gmail.com

democratic management depends on strengthening dialogue, cooperation, and shared responsibility among all individuals involved in the educational process.

Keywords: Democratic Management. School Participation. School Autonomy.

INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância da gestão democrática para o fortalecimento das instituições de ensino e para a construção de ambientes escolares mais participativos. Em um contexto marcado pela necessidade de ampliação do diálogo entre os diferentes atores que compõem a comunidade escolar, a democratização dos processos de gestão tem sido apontada como um caminho capaz de favorecer a corresponsabilidade, a transparência e o compromisso coletivo com a qualidade da educação.

A escola contemporânea ultrapassa a função de simples transmissão de conhecimentos, assumindo também o papel de espaço de convivência, formação cidadã e desenvolvimento social. Nesse cenário, torna-se fundamental promover mecanismos que possibilitem a participação efetiva de gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade nas decisões relacionadas ao funcionamento da instituição. A construção de uma escola participativa depende da valorização do diálogo, da escuta e da atuação coletiva na definição de objetivos, metas e estratégias educacionais.

Entretanto, embora a gestão democrática esteja prevista na legislação educacional brasileira e seja amplamente defendida nos debates sobre políticas públicas educacionais, sua efetivação ainda enfrenta desafios significativos. Entre eles destacam-se as dificuldades relacionadas ao engajamento da comunidade escolar, à consolidação dos espaços colegiados de participação, à descentralização das decisões e à construção de uma cultura institucional baseada na cooperação e no compartilhamento de responsabilidades.

Diante dessa realidade, torna-se relevante compreender de que forma a gestão democrática pode contribuir para a construção de uma escola verdadeiramente participativa, capaz de envolver os diferentes segmentos da comunidade escolar nos

processos decisórios e no planejamento das ações educacionais. A discussão desse tema justifica-se pela necessidade de fortalecer práticas de gestão que favoreçam a participação coletiva e promovam melhorias na qualidade do ensino e da aprendizagem.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar os desafios e as possibilidades da gestão democrática na construção de uma escola participativa, destacando o papel da comunidade escolar, dos conselhos escolares e do projeto político-pedagógico como instrumentos fundamentais para a consolidação de uma gestão educacional mais democrática, inclusiva e comprometida com a formação cidadã.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação brasileira e está diretamente relacionada à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Trata-se de uma concepção de gestão que busca superar modelos centralizadores e hierárquicos, promovendo o compartilhamento de responsabilidades entre gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade.

A relevância da gestão democrática no contexto educacional brasileiro também encontra respaldo na legislação nacional, especialmente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelece a gestão democrática como um dos princípios orientadores do ensino público, reforçando a necessidade da participação coletiva nos processos de gestão escolar.

Segundo Souza (2009), a gestão escolar democrática deve ser compreendida como um processo político fundamentado no diálogo, na participação ativa dos sujeitos e na construção coletiva de regras, procedimentos e canais de comunicação. Para o autor, a democratização da gestão não se limita à existência de mecanismos formais de participação, mas depende da efetiva inclusão dos diversos atores escolares nos processos decisórios.

A complexidade da gestão democrática faz com que sua implementação não ocorra de forma imediata ou automática nas instituições de ensino. Conforme destacam Pena et al. (2025, p. 351): "Mas a democratização da gestão não é algo que se decreta — é um processo construído no cotidiano escolar, com todas as suas contradições e desafios". Essa perspectiva reforça a compreensão de que a democracia escolar depende de práticas permanentes de participação, negociação e construção coletiva entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

A concepção de gestão democrática também encontra respaldo nas reflexões de Paro (2016), que defende a democratização da escola pública como condição indispensável para a efetivação do direito à educação de qualidade. Para o autor, a gestão escolar deve ser compreendida como um processo coletivo que ultrapassa aspectos meramente administrativos, envolvendo a participação efetiva dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Manso (2024), reforça que a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa da escola, constituindo-se como estratégia de fortalecimento da transparência, da participação coletiva e da corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Na mesma direção, Libâneo (2004) afirma que a organização e a gestão da escola precisam estar fundamentadas em princípios democráticos capazes de favorecer a participação, a cooperação e a construção coletiva dos objetivos educacionais. Segundo o autor, a escola desempenha papel essencial na formação cidadã, o que exige práticas de gestão coerentes com os valores democráticos que se pretende desenvolver nos estudantes.

Nesse sentido, a gestão democrática caracteriza-se pela valorização das relações coletivas e pelo fortalecimento da autonomia institucional. Conforme destaca Souza (2009), a democracia no ambiente escolar deve estar associada à construção de espaços de diálogo capazes de favorecer a participação e o compartilhamento do poder, promovendo maior transparência e corresponsabilidade na condução das ações educacionais.

A literatura aponta que a democratização da gestão escolar representa um importante instrumento para a melhoria da qualidade da educação, uma vez que possibilita maior aproximação entre a escola e a comunidade. Além disso, contribui para o fortalecimento da cidadania e para o desenvolvimento de práticas educacionais mais inclusivas e participativas.

Contudo, a democracia somente tem força quando penetra e transforma as relações sociais concretas. E isso demanda colocar a democracia em ação, vale dizer, para além do princípio, implica considerá-la como procedimento. Mas, se os sujeitos não estão dispostos ao diálogo, pouco espaço restará, de fato, à democracia. No universo escolar, isso é particularmente importante, na medida em que a qualidade da gestão escolar se mensura também pelos níveis de democracia e de diálogo presentes na instituição, com vistas a se enxergar a escola como um espaço de construção da cidadania (SOUZA, 2019, p. 274 - 274).

A reflexão apresentada pelo autor demonstra que a gestão democrática não deve ser compreendida apenas como uma exigência legal, mas como uma prática cotidiana fundamentada no diálogo, na participação e na construção da cidadania.

Entretanto, a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. Souza (2019) observa que, embora tenham ocorrido avanços importantes na democratização das escolas públicas brasileiras, ainda persistem dificuldades relacionadas à consolidação de ambientes verdadeiramente democráticos, especialmente no que se refere à participação efetiva da comunidade escolar e à descentralização das decisões.

2. PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL

A participação da comunidade escolar é um dos elementos centrais da gestão democrática. A construção de uma escola participativa pressupõe o envolvimento de professores, estudantes, famílias, funcionários e representantes da comunidade local nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações educacionais.

De acordo com Veloso, Craveiro e Rufino (2012), a participação da comunidade educativa na gestão escolar tem se tornado cada vez mais relevante nas instituições de ensino, contribuindo para a ampliação dos espaços de diálogo e para o

fortalecimento dos processos de tomada de decisão coletiva. As autoras destacam que o envolvimento dos diferentes atores escolares favorece a construção de uma cultura organizacional mais democrática e colaborativa.

A relevância da participação dos diferentes segmentos escolares também é destacada por Veloso, Craveiro e Rufino (2012, p. 820), ao afirmarem que "é, assim, fundamental analisar a forma como a escola assimila a participação dos actores, proveniente da importância das especificidades culturais, políticas e pedagógicas, com impactos multiformes no sistema educativo". Tal entendimento evidencia que a participação não ocorre de maneira uniforme, sendo influenciada pelas características e contextos específicos de cada instituição escolar.

A participação comunitária permite que as necessidades e expectativas dos diversos grupos sejam consideradas na definição das prioridades da escola. Dessa forma, as decisões deixam de ser exclusividade da equipe gestora e passam a refletir os interesses coletivos da comunidade escolar.

Freire (1996) destaca que o diálogo constitui um elemento fundamental para a construção de práticas educativas democráticas. Para o autor, a participação não pode ser reduzida a uma formalidade institucional, mas deve representar uma prática permanente de escuta, reflexão e ação coletiva voltada à transformação da realidade.

Carlos e Souza (2024) destacam que a gestão democrática busca desenvolver relações positivas entre gestores, professores, estudantes e famílias, ampliando as possibilidades de diálogo e fortalecendo a construção coletiva das ações educacionais.

Complementando essa perspectiva, Gadotti (2000) argumenta que a participação da comunidade escolar fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para a consolidação da escola como espaço de cidadania. Segundo o autor, uma gestão verdadeiramente democrática pressupõe o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade na definição dos rumos da instituição.

Nesse contexto, a gestão democrática exige a criação de mecanismos que garantam a participação efetiva dos diferentes segmentos escolares. Reuniões pedagógicas, assembleias, fóruns de discussão, conselhos escolares e processos de

consulta à comunidade constituem importantes instrumentos para a ampliação do diálogo e da corresponsabilidade.

Contudo, diversos estudos indicam que a simples existência desses mecanismos não garante a participação efetiva. Muitas vezes, fatores como falta de informação, desinteresse, dificuldades de comunicação e culturas organizacionais centralizadoras limitam o envolvimento dos sujeitos nos processos decisórios. Assim, a consolidação da gestão democrática depende não apenas da criação de espaços participativos, mas também da construção de uma cultura institucional baseada na valorização da participação e do diálogo.

3. CONSELHOS ESCOLARES E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTOS DE DEMOCRATIZAÇÃO

Entre os principais instrumentos de efetivação da gestão democrática destacam-se os conselhos escolares e o projeto político-pedagógico (PPP). Ambos desempenham papel fundamental na promoção da participação coletiva e no fortalecimento da autonomia escolar.

Embora a gestão democrática esteja presente em diversos documentos normativos e estudos acadêmicos, sua compreensão ainda apresenta múltiplas interpretações. Nesse sentido, Euzébios Filho (2019, p. 141) afirma que "ocorre que não há uma única definição para gestão escolar democrática (ou mesmo para democracia), o que faz essa temática ser atravessada, muitas vezes, por dilemas éticos e ideologias". Essa observação evidencia a complexidade do tema e a necessidade de considerar diferentes perspectivas teóricas ao analisar os processos de democratização da gestão escolar.

Complementando essa discussão, o mesmo autor destaca que "as definições de democracia ou de escola democrática são construídas por valores sociais, modos de vida, concepções de sujeito e sociedade" (EUZÉBIOS FILHO, 2019, p. 141). Dessa forma, a construção de uma escola democrática depende não apenas da adoção de

mecanismos participativos, mas também das concepções de educação e cidadania presentes na comunidade escolar.

Os conselhos escolares constituem espaços colegiados responsáveis por ampliar a participação dos diferentes segmentos da comunidade nas decisões relacionadas à gestão da escola. Segundo Euzébios Filho (2019), essas instâncias possuem potencial para fortalecer a democratização das relações escolares ao possibilitar a discussão coletiva dos problemas, das necessidades e das estratégias institucionais.

Entretanto, o autor ressalta que ainda existem obstáculos que dificultam o pleno funcionamento desses órgãos, fazendo com que, em determinadas situações, os conselhos assumam um papel meramente formal ou consultivo, sem efetiva influência nos processos decisórios.

Outro importante instrumento da gestão democrática é o projeto político-pedagógico. Para Veiga (2003), o PPP não deve ser compreendido apenas como um documento administrativo, mas como um processo coletivo de reflexão, planejamento e organização da prática educativa. Sua construção pressupõe a participação dos diferentes atores escolares e expressa a identidade, os objetivos e os compromissos da instituição.

Oliveira e Mourão (2025) afirmam que o Projeto Político-Pedagógico constitui um dos principais instrumentos de orientação da escola, sendo capaz de direcionar objetivos, metas e estratégias institucionais a partir da participação coletiva da comunidade escolar.

Pereira e Sônego (2025) observam que o PPP representa importante mecanismo de consolidação da gestão democrática, especialmente quando elaborado e revisado com a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Para Gadotti e Romão (1997), o projeto político-pedagógico representa um importante instrumento de construção da autonomia escolar, pois possibilita que a comunidade educativa participe da definição dos objetivos, metas e estratégias da instituição. Os autores defendem que o PPP deve refletir a identidade da escola e

expressar os compromissos coletivamente assumidos pelos diferentes sujeitos envolvidos no processo educacional.

Nessa mesma perspectiva, Libâneo (2004) ressalta que o projeto político-pedagógico funciona como elemento articulador das ações pedagógicas e administrativas, orientando a organização escolar e fortalecendo os processos democráticos de gestão.

Ao discutir o papel do projeto político-pedagógico, Marques (2003) destaca sua importância para a construção da autonomia escolar e para o fortalecimento das relações democráticas no cotidiano da escola. A autora argumenta que a elaboração coletiva do PPP contribui para o desenvolvimento de práticas participativas e para a consolidação de uma cultura democrática no ambiente educacional.

Nesse sentido, tanto os conselhos escolares quanto o PPP constituem instrumentos estratégicos para a democratização da gestão, pois possibilitam maior envolvimento da comunidade escolar nas decisões e fortalecem o compromisso coletivo com os objetivos educacionais da instituição.

A compreensão da gestão democrática escolar exige a análise das contribuições de diferentes autores que, ao longo das últimas décadas, discutiram aspectos relacionados à participação coletiva, autonomia escolar, liderança, diálogo, planejamento e construção de espaços democráticos no ambiente educacional. Embora apresentem enfoques distintos, esses estudiosos convergem ao reconhecer que a democratização da escola depende do envolvimento efetivo da comunidade escolar nos processos de planejamento, decisão e avaliação das ações institucionais. Com o objetivo de sintetizar os principais referenciais teóricos abordados neste estudo, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Principais contribuições teóricas para a gestão democrática escolar

Autor	Principal contribuição	Relação com a gestão democrática
Paro (2016)	Democratização da escola pública e participação coletiva	Defende a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios.
Freire (1996)	Diálogo e emancipação	Considera o diálogo elemento fundamental para práticas democráticas e transformadoras.

Libâneo (2004)	Organização e gestão da escola	Destaca a participação e a construção coletiva dos objetivos educacionais.
Gadotti (2000)	Escola cidadã	Relaciona gestão democrática e formação cidadã.
Gadotti e Romão (1997)	Autonomia escolar	Defendem a participação da comunidade na definição dos rumos da escola.
Lück (2009)	Liderança participativa	Aponta o gestor como articulador dos processos democráticos.
Souza (2009)	Conceito de gestão democrática	Define a gestão democrática como processo político fundamentado na participação.
Souza (2019)	Democracia como prática cotidiana	Ressalta o diálogo como elemento central da gestão democrática.
Veiga (2003)	Projeto Político-Pedagógico	PPP como instrumento de democratização e autonomia escolar.
Peroni (2012)	Políticas educacionais	Discute desafios contemporâneos para a gestão democrática.
Euzébio Filho (2019)	Conselhos escolares	Analisa o potencial democrático dos órgãos colegiados.
Veloso, Craveiro e Rufino (2012)	Participação comunitária	Evidenciam a importância do envolvimento da comunidade escolar.
Bressan (2023)	Planejamento estratégico participativo	Relaciona planejamento, conselhos escolares e gestão democrática.
Pena et al. (2025)	Participação da comunidade escolar	Destacam a democratização como processo construído no cotidiano escolar.
Manso (2024)	Gestão escolar democrática	Discute transparência, participação e fortalecimento institucional.
Carlos e Souza (2024)	Coordenação pedagógica e gestão democrática	Evidenciam a integração entre gestão, coordenação e comunidade escolar.
Oliveira e Mourão (2025)	PPP e gestão democrática	Reforçam o papel do PPP na consolidação de práticas participativas.
Pereira e Sônego (2025)	Gestão democrática e PPP	Analisa a construção coletiva do PPP como instrumento democrático.
Silva et al. (2025)	Desafios da gestão democrática	Apontam obstáculos à participação efetiva e à consolidação da cultura democrática.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 1 evidencia que a gestão democrática escolar constitui um campo de estudo amplo e multidimensional, envolvendo aspectos relacionados à participação, autonomia, liderança, diálogo, planejamento e construção da cidadania. Apesar das diferentes perspectivas apresentadas, observa-se convergência entre os autores quanto à importância da participação coletiva e do fortalecimento dos mecanismos democráticos para a melhoria da qualidade da educação. As discussões contemporâneas também demonstram que a efetivação desses princípios ainda enfrenta desafios significativos, os quais serão abordados na seção seguinte.

4. DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, a construção de uma escola efetivamente participativa ainda representa um desafio para muitas instituições educacionais. A consolidação da gestão democrática exige mudanças culturais, organizacionais e políticas que nem sempre ocorrem de forma imediata.

Peroni (2012) destaca que as transformações ocorridas nas políticas educacionais contemporâneas têm produzido novos desafios para a gestão democrática, especialmente em decorrência da crescente influência de modelos gerenciais inspirados na lógica de mercado. Segundo a autora, tais mudanças podem gerar tensões entre os princípios democráticos e as demandas por eficiência e resultados.

Lück (2009) observa que a consolidação da gestão democrática exige o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na liderança participativa, na cooperação e no compartilhamento de responsabilidades. Segundo a autora, a efetivação desses princípios depende da formação contínua dos gestores e da capacidade de mobilização da comunidade escolar.

Estudos recentes reforçam que a consolidação da gestão democrática depende da articulação entre liderança escolar, participação coletiva e fortalecimento dos mecanismos institucionais de diálogo. Nesse contexto, Manso (2024) destaca que a gestão democrática favorece a transparência administrativa e o envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios.

De acordo com Silva et al. (2025), um dos principais desafios para a efetivação da gestão democrática está na utilização meramente formal de instrumentos participativos, como conselhos escolares e projetos político-pedagógicos, muitas vezes esvaziados de sua função deliberativa. Os autores também destacam que a ausência de formação política continuada e as limitações institucionais enfrentadas pelos profissionais da educação dificultam a consolidação de uma cultura democrática no ambiente escolar.

Entre os instrumentos que podem favorecer a participação coletiva e a organização das ações institucionais destaca-se o planejamento estratégico. Segundo Bressan (2023, p. 8), "uma das principais ferramentas de gestão democrática é o chamado Planejamento Estratégico. As escolas podem, ou não, adotar essa metodologia para planejar, executar e avaliar seus objetivos e metas. Fato é que não há escola que não pense suas ações em termos de planejamento. Este é imprescindível, a fim de que os resultados esperados possam ser alcançados". Assim, o planejamento constitui um importante mecanismo para transformar os princípios democráticos em ações concretas voltadas ao desenvolvimento institucional.

Paro (2016) também destaca que um dos principais obstáculos à democratização da escola é a permanência de práticas centralizadoras que limitam a participação dos diferentes segmentos escolares. Para o autor, a democratização da gestão requer mudanças estruturais e culturais capazes de ampliar os espaços de diálogo e deliberação coletiva.

Outro desafio refere-se à formação dos profissionais da educação para o exercício da gestão participativa. A atuação em contextos democráticos requer competências relacionadas ao diálogo, à mediação de conflitos, ao trabalho coletivo e à construção de consensos, aspectos que nem sempre são suficientemente desenvolvidos na formação inicial dos educadores.

De forma complementar, Carlos e Souza (2024) ressaltam que a coordenação pedagógica desempenha papel estratégico na mediação das relações entre gestão, professores e comunidade, contribuindo para o fortalecimento de práticas participativas e democráticas no ambiente escolar. Segundo os autores, a atuação articuladora da coordenação pedagógica favorece a construção coletiva das ações educacionais e o desenvolvimento de uma cultura institucional baseada no diálogo e na cooperação.

Além disso, a baixa participação de famílias e estudantes em determinadas realidades escolares continua sendo um obstáculo para a democratização da gestão. A falta de tempo, as dificuldades socioeconômicas e o desconhecimento sobre os mecanismos de participação frequentemente limitam o envolvimento desses grupos

nos processos decisórios. Pesquisas recentes indicam que a efetividade da gestão democrática depende da existência de mecanismos participativos que permitam o protagonismo dos diferentes segmentos da comunidade escolar, superando práticas meramente formais de consulta e participação (SILVA; NASCIMENTO; IBIAPINA, 2025).

Diante desse cenário, torna-se necessário fortalecer políticas públicas voltadas à formação de gestores, ao incentivo da participação comunitária e à valorização dos espaços colegiados. A construção de uma escola participativa depende da criação de condições que favoreçam o diálogo, a cooperação e a corresponsabilidade entre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Embora os desafios para a efetivação da gestão democrática ainda sejam significativos, os avanços observados nas últimas décadas demonstram que a participação coletiva, a autonomia escolar e o fortalecimento dos mecanismos democráticos representam caminhos promissores para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, a consolidação de uma cultura institucional baseada no diálogo e na participação constitui um elemento fundamental para a construção de escolas mais inclusivas, transparentes e comprometidas com a formação cidadã, reafirmando a importância da gestão democrática como princípio orientador das práticas educacionais contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou compreender que a gestão democrática constitui um elemento fundamental para a construção de uma escola participativa, comprometida com a formação cidadã e com a melhoria da qualidade da educação. Ao longo da pesquisa, verificou-se que a democratização da gestão escolar ultrapassa aspectos meramente administrativos, envolvendo processos contínuos de diálogo, participação, compartilhamento de responsabilidades e construção coletiva das decisões institucionais.

Os resultados obtidos permitiram identificar que a participação da comunidade escolar representa um dos principais pilares da gestão democrática. O envolvimento de gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade contribui para a criação de ambientes educacionais mais transparentes, colaborativos e comprometidos com os objetivos pedagógicos da instituição. Nesse contexto, os conselhos escolares e o Projeto Político-Pedagógico destacam-se como importantes instrumentos para fortalecer a participação coletiva e ampliar os espaços de diálogo no ambiente escolar.

O estudo também evidenciou que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta diversos desafios. Entre eles destacam-se a permanência de práticas centralizadoras, as dificuldades de participação da comunidade escolar, a necessidade de formação dos profissionais para o exercício da gestão participativa e a consolidação de uma cultura institucional baseada na cooperação e na corresponsabilidade. Tais aspectos demonstram que a democratização da escola é um processo contínuo, que exige comprometimento coletivo e ações permanentes voltadas ao fortalecimento da participação.

Dessa forma, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que foi possível analisar os desafios e as possibilidades da gestão democrática na construção de uma escola participativa, bem como compreender a relevância dos mecanismos de participação para o fortalecimento das práticas democráticas no contexto educacional.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, não contemplando a análise de experiências práticas em instituições de ensino. Assim, sugere-se que futuras investigações realizem estudos de campo envolvendo gestores, coordenadores pedagógicos, professores, estudantes e famílias, a fim de aprofundar a compreensão sobre os desafios e as estratégias adotadas para a consolidação da gestão democrática nas escolas.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para as discussões sobre gestão educacional, oferecendo subsídios para a reflexão acerca da importância da

participação coletiva na construção de instituições escolares mais democráticas, inclusivas e comprometidas com a formação integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 01 jun. 2026.

BRESSAN, Mariele Zawierucka. A gestão democrática, conselhos escolares e o planejamento participativo e estratégico. SciELO Preprints, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.6551. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6551>. Acesso em: 09 jun. 2026.

CARLOS, Tássio Ricardo de Oliveira; SOUZA, Sawana Araújo Lopes de. Coordenação pedagógica e gestão escolar democrática. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE), São Paulo, v. 10, n. 3, p. 700-710, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13168>.

EUZÉBIOS FILHO, Antonio. Conselhos escolares para quê? Análise de uma experiência com gestão escolar democrática. Revista de Psicologia da IMED, Passo Fundo, v. 11, n. 1, p. 139-152, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18256/2175-5027.2019.v11i1.3074>.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 52. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Autonomia da escola: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

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

MANSO, Ana Patrícia Correia. Gestão escolar democrática. Revista Foco, Curitiba, v. 17, n. 1, e4244, p. 1-23, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-149>.

MARQUES, Luciana Rosa. O projeto político-pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros.

Educação & Sociedade, Campinas, v. 24, n. 83, p. 577-597, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000200014>.

OLIVEIRA, Alderi Alves de; MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. O Projeto Político-Pedagógico e a sua relevância para a gestão escolar democrática. *Dialogia*, São Paulo, n. 55, p. 1-20, e26450, set./dez. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5585/55.2025.26450>.

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

PENA, Aldilene Cordeiro; BRAZÃO, Edinair Tavares; MATOS, Belcivaldo Pimentel de; CASIMIRO, Sandra Maria Martins Cardoso; VALLE, Rizete Griffit do; NETO, Claudio Peres; PINTO, Jacyguara Costa. Gestão democrática na educação: a importância da participação da comunidade escolar. *Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA)*, v. 12, p. 350-358, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.16905240.

PEREIRA, Sarah Porto da Paixão Barbosa; SÔNEGO, Fabricia. Gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico (PPP): distanciamentos e aproximações. *Periferia*, Rio de Janeiro, v. 17, p. 1-26, e83841, 2025. DOI: <https://doi.org/10.12957/periferia.2025.83841>.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Pro-Posições*, Campinas, v. 23, n. 2, p. 19-31, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-73072012000200003>.

SILVA, Cacilda Inacio da; PENHA, Maria Cleonice Santos de Melo; NARCISO, Vânia da Silva Mendes; SOUZA, Keila Regina Moraes da Silva; SILVA, Anick Danielle Bezerra da. A gestão democrática na escola pública: desafios e perspectivas. *Lumen et Virtus*, São José dos Pinhais, v. 16, n. 51, p. 1-14, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/levv16n51-014>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? *Cadernos CEDES*, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622003006100002>.

VELOSO, Luísa; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 815-832, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012000400003>.