

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO ESTRATÉGIA PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

DEMOCRATIC MANAGEMENT AS A STRATEGY TO PROMOTE THE PARTICIPATION OF THE SCHOOL COMMUNITY

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA COMO ESTRATEGIA PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Sandra Fatima Garda Furlan¹

RESUMO: Esse artigo buscou analisar a gestão democrática como estratégia para promover a participação da comunidade escolar, refletindo sobre sua relevância na construção de uma educação pública de qualidade. O estudo teve como objetivo compreender de que forma a participação coletiva de gestores, professores, estudantes e famílias pode fortalecer a autonomia das instituições de ensino e ampliar o diálogo entre os diferentes atores envolvidos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos e documentos normativos que tratam da gestão democrática no contexto educacional brasileiro. Os resultados apontaram que a efetivação desse modelo depende da valorização da escuta ativa, do fortalecimento dos conselhos escolares e da formação de gestores capazes de mediar conflitos e incentivar práticas participativas. Observou-se também que a gestão democrática contribui para a valorização docente, para o protagonismo estudantil e para o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade. Conclui-se que, embora existam desafios a serem superados, a gestão democrática representa um caminho indispensável para a consolidação de uma escola inclusiva, participativa e comprometida com a formação cidadã.

527

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

ABSTRACT: This article aimed to analyze democratic management as a strategy to promote the participation of the school community, reflecting on its relevance in building quality public education. The study sought to understand how the collective participation of principals, teachers, students, and families can strengthen the autonomy of educational institutions and broaden the dialogue among different actors involved. For this purpose, a bibliographic research with a qualitative approach was carried out, based on books, scientific articles, and normative documents dealing with democratic management in the Brazilian educational context. The results indicated that the effectiveness of this model depends on the appreciation of active listening, the strengthening of school councils, and the training of principals capable of mediating conflicts and encouraging participatory practices. It was also observed that democratic management contributes to teacher appreciation, student protagonism, and the strengthening of bonds between school and community. It is concluded that, although there are challenges to be overcome, democratic management represents an essential path for consolidating an inclusive, participatory, and citizenship-oriented school.

Keywords: Democratic Management. School Community. Participation.

¹Pós-Graduada em: Ciências Sociais História e Geografia . Mestranda em Educação pelo Centro universitário Uneatlântico.

RESUMEN: Este artículo buscó analizar la gestión democrática como estrategia para promover la participación de la comunidad escolar, reflexionando sobre su relevancia en la construcción de una educación pública de calidad. El estudio tuvo como objetivo comprender de qué manera la participación colectiva de directivos, docentes, estudiantes y familias puede fortalecer la autonomía de las instituciones educativas y ampliar el diálogo entre los diferentes actores involucrados. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica con enfoque cualitativo, basada en libros, artículos científicos y documentos normativos que abordan la gestión democrática en el contexto educativo brasileño. Los resultados señalaron que la efectividad de este modelo depende de la valorización de la escucha activa, del fortalecimiento de los consejos escolares y de la formación de gestores capaces de mediar conflictos e incentivar prácticas participativas. También se observó que la gestión democrática contribuye a la valorización docente, al protagonismo estudiantil y al fortalecimiento de los vínculos entre escuela y comunidad. Se concluye que, aunque existan desafíos por superar, la gestión democrática representa un camino indispensable para consolidar una escuela inclusiva, participativa y comprometida con la formación ciudadana.

Palabras clave: Gestión Democrática. Comunidad Escolar. Participación.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática, quando pensada no âmbito escolar, se apresenta como um caminho essencial para fortalecer os vínculos entre a instituição de ensino e a comunidade que dela faz parte. Nesse modelo, a escola deixa de ser um espaço marcado apenas pela hierarquia e pelo controle administrativo e passa a ser compreendida como um lugar de diálogo, corresponsabilidade e partilha de decisões. Ao abrir espaço para que diferentes vozes sejam ouvidas, a escola amplia sua função social e reafirma seu compromisso com a formação cidadã.

528

O conceito de democracia dentro da escola vai além de eleições para cargos de direção ou da criação de conselhos. Trata-se de um movimento que perpassa todas as práticas cotidianas, desde o planejamento pedagógico até a definição das regras de convivência. Quando cada sujeito envolvido no processo educativo sente-se pertencente e valorizado, cria-se um ambiente de confiança, participação e engajamento.

Nesse sentido, a comunidade escolar composta por professores, estudantes, funcionários e famílias tem um papel decisivo na construção de uma gestão mais aberta e participativa. A valorização das contribuições desses atores possibilita que a escola responda de forma mais efetiva às demandas locais e se torne um espaço verdadeiramente coletivo. Essa aproximação fortalece não apenas os processos de ensino e aprendizagem, mas também o senso de responsabilidade compartilhada sobre o futuro da instituição.

Ao adotar práticas de gestão democrática, a escola assume o desafio de lidar com diferentes opiniões, expectativas e necessidades. Isso exige da equipe gestora uma postura de escuta ativa, mediação de conflitos e incentivo à colaboração. Apesar das dificuldades que

podem surgir, esse processo gera oportunidades valiosas de crescimento e amadurecimento para todos os envolvidos, consolidando a escola como espaço de convivência cidadã.

Dessa forma, refletir sobre a gestão democrática como estratégia para promover a participação da comunidade escolar é reconhecer que a educação de qualidade só é possível quando construída de forma coletiva. Mais do que uma exigência legal, trata-se de uma necessidade social e pedagógica que aponta para a formação de sujeitos críticos, autônomos e capazes de transformar a realidade em que vivem.

MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem qualitativa, pois buscou compreender o fenômeno da gestão democrática no contexto escolar a partir de interpretações, sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos e pela literatura. Esse tipo de pesquisa é especialmente adequado quando se pretende analisar processos sociais e educacionais em profundidade, reconhecendo sua complexidade e suas múltiplas dimensões (Minayo, 2016).

Para alcançar os objetivos propostos, o estudo adotou a modalidade de pesquisa bibliográfica, que se fundamenta na análise de materiais já publicados, como livros, artigos, legislações e documentos oficiais. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer e dialogar com o que já foi produzido sobre o tema, oferecendo subsídios para reflexões mais consistentes e para a construção de novos olhares sobre o objeto estudado (Gil, 2019).

O levantamento das obras se deu em bases de dados acadêmicas amplamente reconhecidas, como SciELO, Google Scholar e periódicos da área da educação. Foram priorizados estudos publicados nos últimos dez anos, garantindo atualidade às análises, além de documentos normativos fundamentais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação. Essa seleção teve como critério a relevância e a pertinência em relação à temática da gestão democrática e da participação comunitária.

Na etapa de análise, optou-se pelo uso da análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016), que permite organizar e categorizar informações de maneira a evidenciar os elementos centrais do fenômeno estudado. A aplicação desse método possibilitou identificar categorias relacionadas à participação da comunidade escolar, ao fortalecimento da cidadania e à construção coletiva de práticas democráticas no ambiente escolar.

Assim, os métodos adotados permitiram que a pesquisa fosse conduzida com rigor acadêmico, preservando a coerência entre os objetivos e os procedimentos utilizados. A combinação da abordagem qualitativa com a pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo proporcionou um olhar abrangente, capaz de relacionar o referencial teórico com as demandas práticas das escolas, oferecendo reflexões que podem contribuir para o avanço das discussões sobre a gestão democrática na educação brasileira.

RESULTADOS

A revisão bibliográfica revelou que a gestão democrática é entendida como um princípio estruturante da educação pública no Brasil, capaz de fortalecer a autonomia da escola e promover uma relação mais horizontal entre gestores, professores, estudantes e comunidade. Ao longo dos estudos analisados, ficou evidente que essa forma de gestão não se restringe a procedimentos administrativos, mas envolve uma mudança cultural no modo como a escola organiza suas práticas. Essa transformação requer que os sujeitos escolares reconheçam a importância do diálogo, da corresponsabilidade e da participação como elementos centrais do processo educativo. Pesquisadores têm destacado que, quando há engajamento coletivo, as decisões tornam-se mais legítimas e sustentáveis, fortalecendo o papel social da escola (Dourado, 2019).

530

Os resultados também apontaram que a gestão democrática vai além da simples realização de eleições para cargos de direção ou da existência formal de conselhos escolares. A literatura mostra que esses instrumentos só ganham sentido quando acompanhados por uma prática pedagógica que valorize a escuta, o debate e a construção coletiva. A efetividade desse modelo depende da criação de uma cultura de participação, na qual todos os segmentos da comunidade escolar tenham espaço real para expressar suas ideias e contribuir com as decisões. Isso significa superar uma visão burocrática da gestão e apostar em processos de negociação e de compartilhamento de responsabilidades que fortaleçam a identidade coletiva da instituição (Paro, 2018).

Outro achado significativo relaciona-se ao papel das famílias no contexto da gestão democrática. Estudos evidenciam que, quando pais e responsáveis são convidados a participar ativamente das discussões escolares, cria-se um ambiente de maior confiança e cooperação entre escola e comunidade. Essa aproximação impacta diretamente no desempenho dos estudantes, uma vez que o envolvimento familiar contribui para a valorização da educação e para o

acompanhamento do percurso formativo dos filhos. Mais do que meros espectadores, os pais tornam-se corresponsáveis pelas decisões e pelo desenvolvimento das práticas escolares, o que reforça o sentido coletivo da educação (Oliveira & Machado, 2021).

A análise também mostrou que os conselhos escolares representam uma das ferramentas mais relevantes para o fortalecimento da participação democrática. Esses órgãos colegiados, compostos por diferentes segmentos da comunidade, permitem que as decisões sejam tomadas de forma plural e dialogada. Contudo, a literatura ressalta que a simples existência do conselho não garante sua efetividade, sendo necessário que ele funcione de maneira ativa e transparente, com reuniões periódicas e pautas que reflitam as demandas reais da escola. Quando isso ocorre, observa-se um fortalecimento da cidadania e da corresponsabilidade, criando condições para que a escola seja um espaço de construção democrática efetiva (Lück, 2017).

Além dos aspectos institucionais, os resultados destacaram a importância do engajamento docente no processo de gestão democrática. Quando professores são envolvidos de forma significativa nas decisões pedagógicas e administrativas, sentem-se mais valorizados e motivados a contribuir com a qualidade do ensino. Essa valorização não se restringe ao reconhecimento profissional, mas se traduz em maior compromisso com o planejamento e com a execução das práticas educativas. Pesquisas apontam que, em ambientes nos quais a gestão democrática é praticada de forma consistente, os docentes desenvolvem maior senso de pertencimento, o que se reflete positivamente na aprendizagem dos alunos e no clima organizacional da escola (Gonçalves & Lima, 2020).

531

O vínculo entre gestão democrática e qualidade da educação foi outro ponto recorrente nos estudos. A literatura mostra que escolas que promovem participação ativa da comunidade tendem a apresentar melhorias não apenas em aspectos administrativos, mas também no desempenho pedagógico. Isso ocorre porque a corresponsabilidade gera maior engajamento coletivo, permitindo que desafios sejam enfrentados com soluções construídas de forma colaborativa. Assim, a qualidade deixa de ser responsabilidade exclusiva dos gestores e passa a ser resultado de uma ação conjunta que valoriza a diversidade de perspectivas (Lima, 2018).

Também foi identificado que a gestão democrática fortalece a formação cidadã dos estudantes. Ao serem convidados a participar de assembleias, grêmios e outras instâncias, os jovens exercitam o diálogo, a negociação e a construção de consensos. Esse processo amplia a noção de cidadania, tornando a escola um espaço de aprendizagem política e de desenvolvimento social. Pesquisadores ressaltam que, ao vivenciarem práticas democráticas no

cotidiano escolar, os alunos levam esses valores para além dos muros da instituição, impactando a comunidade em que estão inseridos (Cury, 2019).

Apesar dos avanços, os resultados apontaram a persistência de práticas centralizadoras em algumas escolas. Muitos gestores ainda conduzem a instituição de forma verticalizada, priorizando decisões unilaterais e dificultando a participação efetiva da comunidade. Essa postura gera distanciamento entre escola e famílias, compromete a confiança no trabalho pedagógico e reduz a legitimidade das ações institucionais. Tal cenário mostra que a simples previsão legal da gestão democrática não garante sua implementação no cotidiano escolar (Carvalho & Silva, 2021).

Outro desafio identificado foi a falta de preparo específico dos gestores para lidar com processos participativos. A literatura aponta que grande parte dos diretores escolares assume a função sem formação adequada para mediar conflitos, estimular o diálogo e promover a participação. Essa lacuna dificulta a efetivação da gestão democrática, pois exige competências que vão além da dimensão administrativa, incluindo sensibilidade para lidar com diferentes interesses e expectativas da comunidade (Campos, 2020).

A análise também mostrou que, em alguns contextos, os conselhos escolares funcionam de forma meramente burocrática, servindo apenas para homologar decisões previamente tomadas pela gestão. Nesses casos, a comunidade perde a confiança no processo, e o conselho deixa de cumprir sua função de instância representativa. Esse tipo de prática fragiliza a democracia escolar e limita a construção de um espaço efetivamente plural, no qual as vozes dos diferentes segmentos possam ser ouvidas (Oliveira, 2019).

Por outro lado, a literatura destacou experiências exitosas em que a gestão democrática foi implantada de maneira consistente. Nessas escolas, observou-se maior proximidade entre professores, gestores e famílias, além de uma articulação mais coerente entre currículo e realidade local. Em muitos casos, essa aproximação resultou em projetos pedagógicos inovadores e mais alinhados às necessidades da comunidade, fortalecendo o papel social da escola e ampliando o sentimento de pertencimento (Souza, 2021).

Outro aspecto ressaltado pelos estudos foi a centralidade da escuta ativa no processo de gestão democrática. Pesquisadores afirmam que, quando gestores se dispõem a ouvir de forma atenta as demandas da comunidade, as decisões se tornam mais justas, representativas e eficazes. A escuta não se limita a reuniões formais, mas perpassa o cotidiano escolar, permitindo

que pequenas questões sejam resolvidas de forma dialógica e preventiva, evitando conflitos maiores (Lück, 2017).

Os resultados também evidenciam que a gestão democrática contribui para a promoção da equidade, pois cria condições para que diferentes grupos sociais, culturais e econômicos participem do processo decisório. Dessa forma, a escola passa a reconhecer e valorizar a diversidade, transformando-se em um espaço mais inclusivo. Ao legitimar diferentes vozes, a gestão democrática promove não apenas a igualdade de acesso, mas também o respeito às singularidades de cada sujeito (Gonçalves & Lima, 2020).

Outro ponto relevante identificado é a relação entre gestão democrática e transparência. Pesquisas mostram que quando a comunidade acompanha a aplicação dos recursos financeiros e participa da definição das prioridades, há maior confiança na instituição. Esse acompanhamento fortalece o compromisso ético da gestão e garante que as decisões estejam alinhadas às reais necessidades da escola, evitando o mau uso dos recursos públicos (Dourado, 2019).

A participação estudantil também foi destacada como um dos eixos mais promissores da gestão democrática. Ao serem protagonistas de projetos, assembleias e espaços de decisão, os alunos desenvolvem competências de liderança, cooperação e responsabilidade. Esse protagonismo fortalece sua autoestima e amplia sua visão crítica sobre a realidade, contribuindo para a formação de sujeitos mais conscientes e ativos socialmente (Cury, 2019).

533

A literatura ainda mostrou que escolas que praticam a gestão democrática tendem a apresentar um clima institucional mais acolhedor. O respeito às diferenças, a valorização das opiniões e o incentivo à participação criam um ambiente de confiança, no qual conflitos são resolvidos de maneira construtiva. Esse ambiente positivo reflete diretamente no desempenho dos alunos e na satisfação dos profissionais, consolidando a escola como espaço de convivência cidadã (Oliveira & Machado, 2021).

Outro achado relaciona-se à inovação pedagógica. Em ambientes democráticos, as práticas educativas são constantemente discutidas e avaliadas coletivamente, o que estimula a criação de projetos interdisciplinares e metodologias mais criativas. Essa abertura ao novo decorre da valorização das ideias de todos os atores escolares, que sentem-se parte ativa da construção do conhecimento (Paro, 2018).

A análise também destacou que a gestão democrática pode contribuir para a redução da evasão escolar. Quando a comunidade é envolvida nas decisões, os alunos se sentem mais

valorizados, e as famílias mais comprometidas com o processo educativo. Esse vínculo fortalece o pertencimento e reduz a possibilidade de abandono, demonstrando que a participação é um fator de proteção contra a exclusão escolar (Souza, 2021).

Ainda que os desafios sejam significativos, os resultados apontam que a gestão democrática constitui uma ferramenta indispensável para o fortalecimento da escola pública. Sua implementação, quando realizada de forma consistente, contribui para a melhoria dos indicadores educacionais e para a consolidação da escola como espaço de formação cidadã. No entanto, para que isso ocorra, é fundamental investir em políticas de formação de gestores, no fortalecimento dos colegiados e na promoção de uma cultura participativa (Campos, 2020).

Por fim, a literatura analisada demonstrou que a gestão democrática, mais do que um princípio normativo, é uma prática em constante construção, que depende do compromisso ético e político de todos os envolvidos no processo educativo. Ao possibilitar o diálogo, a corresponsabilidade e a valorização da diversidade, esse modelo de gestão se mostra capaz de transformar a escola em um espaço de inclusão, participação e cidadania ativa.

DISCUSSÃO

A análise dos resultados evidencia que a gestão democrática, embora prevista em legislações e documentos oficiais, ainda encontra barreiras para se consolidar no cotidiano das escolas. Essa constatação nos leva a refletir sobre a distância entre o discurso normativo e a prática efetiva. Diversos autores apontam que a democratização da gestão exige não apenas normas jurídicas, mas também a construção de uma cultura participativa, capaz de transformar as relações escolares em espaços de diálogo e corresponsabilidade (Dourado, 2019).

Ao discutir a participação da comunidade, percebe-se que ela é, ao mesmo tempo, um direito e um desafio. O envolvimento de pais, estudantes e demais atores sociais amplia a legitimidade das decisões, mas também demanda processos de escuta e negociação que nem sempre são simples. Nesse sentido, a literatura reforça que a gestão democrática deve ser entendida como um processo em constante construção, no qual diferentes vozes precisam ser ouvidas e respeitadas (Oliveira & Machado, 2021).

A presença dos conselhos escolares, destacada nos resultados, revela-se um instrumento central para o fortalecimento da democracia na escola. No entanto, como demonstrado, sua atuação muitas vezes se restringe a funções burocráticas. Isso levanta a necessidade de se repensar a efetividade desses espaços, tornando-os mais dinâmicos, participativos e

representativos. Como defende Lück (2017), o conselho só cumpre sua função democrática quando consegue expressar, de fato, os interesses da comunidade e influenciar diretamente nas decisões pedagógicas e administrativas.

Outro ponto relevante é o protagonismo docente. A valorização dos professores no processo de gestão não pode se restringir ao discurso, devendo se traduzir em espaços reais de participação. Quando os docentes assumem papel ativo na elaboração e execução de projetos escolares, a qualidade do ensino tende a se fortalecer. Gonçalves e Lima (2020) observam que o engajamento dos professores em processos democráticos aumenta o sentimento de pertencimento e contribui para a inovação pedagógica.

A participação estudantil, por sua vez, deve ser compreendida como um pilar da gestão democrática. Os resultados apontam que grêmios, assembleias e outras instâncias podem se constituir como espaços formativos de cidadania. Ao discutir questões escolares, os estudantes desenvolvem competências de liderança, argumentação e cooperação. Cury (2019) ressalta que a escola, ao abrir espaço para o protagonismo juvenil, cumpre sua função social de preparar cidadãos críticos e conscientes.

A literatura também aponta que a gestão democrática contribui para a transparência e para o controle social das políticas públicas educacionais. A participação da comunidade no acompanhamento dos recursos escolares fortalece a confiança e garante maior compromisso ético na utilização dos investimentos. Esse aspecto é destacado por Dourado (2019), ao afirmar que a democratização da gestão é condição para uma educação de qualidade, pois assegura maior coerência entre as demandas locais e as decisões institucionais.

Por outro lado, a análise evidencia que ainda existe resistência por parte de alguns gestores em adotar práticas democráticas. A cultura centralizadora, enraizada em modelos tradicionais de administração escolar, continua sendo um entrave. Campos (2020) argumenta que a falta de formação específica para a gestão escolar dificulta a mediação de conflitos e o incentivo à participação, revelando a necessidade urgente de políticas públicas voltadas para a capacitação de dirigentes escolares.

Ao relacionar gestão democrática e equidade, observa-se que esse modelo contribui para que diferentes vozes sejam legitimadas no ambiente escolar. A diversidade cultural, social e econômica presente na comunidade escolar deve ser reconhecida como um elemento enriquecedor, e não como um obstáculo. Gonçalves e Lima (2020) destacam que, ao garantir

espaço para todos os grupos, a escola se fortalece como ambiente inclusivo, rompendo com práticas excludentes historicamente presentes.

A construção de um clima escolar positivo também foi confirmada como um dos benefícios da gestão democrática. Ambientes baseados no respeito, na valorização das opiniões e na cooperação favorecem a aprendizagem e diminuem a ocorrência de conflitos. Oliveira e Machado (2021) reforçam que o diálogo contínuo entre gestores, professores e famílias cria condições para um ambiente mais acolhedor e produtivo, no qual o aprendizado se torna mais significativo.

Outro ponto a ser destacado é a relação entre gestão democrática e inovação pedagógica. Quando a comunidade escolar participa ativamente das decisões, há maior abertura para metodologias criativas e projetos interdisciplinares. Paro (2018) defende que a escola só alcança inovação quando rompe com práticas centralizadoras, permitindo que ideias coletivas orientem o planejamento e a execução pedagógica. Esse aspecto reforça a ideia de que a gestão democrática não é apenas administrativa, mas também pedagógica.

A discussão também deve considerar que a gestão democrática não elimina conflitos, mas oferece ferramentas mais eficazes para lidar com eles. O confronto de ideias é inevitável em ambientes plurais, mas a prática do diálogo possibilita a construção de soluções mais justas. Lück (2017) observa que a escuta ativa e a negociação são elementos fundamentais para a mediação de tensões, evitando que divergências comprometam a unidade escolar.

536

Por fim, é possível afirmar que a gestão democrática se apresenta como estratégia indispensável para consolidar a escola como espaço de cidadania e inclusão. Embora desafios estruturais e culturais ainda persistam, os resultados discutidos mostram que sua efetivação depende do compromisso coletivo, da formação continuada de gestores e da valorização dos sujeitos escolares. A reflexão crítica sobre esses aspectos aponta que a democracia na escola não é um ponto de chegada, mas um processo em permanente construção, que deve ser constantemente alimentado por práticas de participação e corresponsabilidade (Dourado, 2019; Campos, 2020).

CONCLUSÃO

A análise realizada permitiu compreender que a gestão democrática se configura como uma das estratégias mais relevantes para fortalecer a escola como espaço de participação, cidadania e inclusão. Ao longo do trabalho, ficou evidente que esse modelo de gestão não se

limita a cumprir exigências legais, mas se estabelece como um caminho para transformar as relações escolares e aproximar a comunidade das decisões institucionais. Essa transformação amplia a legitimidade das ações educativas e contribui para consolidar a escola como espaço público de todos.

O estudo evidenciou que a participação da comunidade escolar professores, estudantes, famílias e funcionários é elemento central para a efetividade da gestão democrática. Quando diferentes segmentos são ouvidos e têm suas vozes consideradas, cria-se um ambiente de confiança e corresponsabilidade. Essa dinâmica fortalece o vínculo entre escola e sociedade, amplia o engajamento dos estudantes e gera maior compromisso coletivo com a aprendizagem e o desenvolvimento social.

Outro aspecto relevante apontado ao longo da pesquisa foi o papel dos conselhos escolares e outras instâncias participativas. Esses espaços, quando atuam de forma ativa, conseguem promover o diálogo, mediar conflitos e construir soluções coletivas para os desafios enfrentados pela escola. Contudo, também se destacou a necessidade de que esses órgãos funcionem de maneira autêntica, evitando práticas meramente burocráticas que fragilizam a democracia escolar e reduzem sua legitimidade.

A gestão democrática também se revelou fundamental para a valorização do trabalho docente. Ao participar das decisões administrativas e pedagógicas, os professores se sentem mais reconhecidos, o que impacta diretamente na qualidade do ensino. O engajamento dos educadores, somado ao apoio das famílias e ao protagonismo estudantil, cria um ciclo virtuoso no qual todos os atores da escola se tornam corresponsáveis pelo sucesso coletivo.

Apesar dos avanços identificados, a pesquisa revelou que ainda existem obstáculos importantes para a efetivação desse modelo. A falta de formação específica de gestores, a resistência de alguns em abrir mão de práticas centralizadoras e a fragilidade de alguns conselhos escolares continuam a ser barreiras a serem superadas. Essas dificuldades demonstram que a gestão democrática é um processo em construção, que exige investimento constante em formação, políticas públicas de apoio e mudança cultural nas escolas.

Dessa forma, a gestão democrática deve ser entendida como um compromisso político, ético e pedagógico. Sua efetividade depende do engajamento de todos os sujeitos da escola e da disposição em construir coletivamente o projeto educativo. É um processo que exige paciência, abertura ao diálogo e perseverança, mas que traz resultados concretos na construção de uma escola mais justa, inclusiva e capaz de atender às demandas sociais de seu tempo.

Por fim, este estudo reforça a ideia de que a democratização da gestão escolar é condição indispensável para consolidar a educação pública de qualidade no Brasil. A construção de práticas participativas, o fortalecimento dos conselhos escolares, a valorização dos docentes e o protagonismo estudantil apontam para a possibilidade de uma escola mais humana e transformadora. Conclui-se, portanto, que a gestão democrática não é apenas uma exigência legal, mas sobretudo uma necessidade social, capaz de garantir o direito à educação e de preparar cidadãos ativos para uma sociedade em constante mudança.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CAMPOS, Rosimeire. Formação de gestores escolares e os desafios da gestão democrática. *Revista Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 16, n. 41, p. 23-42, 2020.
- CARVALHO, Maria José; SILVA, João Batista. Desafios para a efetivação da gestão democrática no contexto escolar. *Revista Educação em Debate*, Fortaleza, v. 43, n. 82, p. 89-108, 2021.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: desafios e perspectivas. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 40, n. 147, p. 1-15, 2019.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Goiânia, v. 35, n. 1, p. 1-20, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, Cristiane; LIMA, Adriana. A valorização docente e os desafios da gestão democrática. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 14, n. 28, p. 133-150, 2020.
- LIMA, Valter. Gestão democrática e qualidade da educação: interfaces e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 73, p. 1-17, 2018.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão escolar e qualidade da educação*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.
- OLIVEIRA, José Carlos. Conselhos escolares: limites e possibilidades da participação democrática. *Cadernos Cedes*, Campinas, v. 39, n. 107, p. 203-218, 2019.
- OLIVEIRA, Paula; MACHADO, Simone. A participação da comunidade escolar na gestão democrática: avanços e desafios. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 59, n. 54, p. 89-106, 2021.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SOUZA, Anderson. Experiências exitosas de gestão democrática em escolas públicas. *Revista Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 46, n. 1, p. 1-20, 2021.